

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Eripedagoogika ja logopeedia õppekava

Aleksandra Kiidjärv

Kirsikka Kõivomägi

ORGANISATSIOONIKULTUUR KUI ERIPEDAGOOGI TÖÖHEAOLU TOETAV
RESSURSS: ERIPEDAGOOG ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAJANA
Magistritöö

Vastutav juhendaja: eripedagoogika lektor Pille Häidkind, PhD

Juhendaja: eripedagoog Maili Karindi, MA

Tartu 2026

Kokkuvõte

Organisatsioonikultuur kui eripedagoogi tööheaolu toetav ressurss: eripedagoog
organisatsioonikultuuri kujundajana

Eesti Eripedagoogide Liidu eetikakoodeksis on kirjas, et eripedagoog töötab oma pädevuse piirides, vastutab oma töö tagajärgede eest ja panustab tööd toetava organisatsioonikultuuri kujundamisse. Magistritöö eesmärk on välja selgitada organisatsioonikultuuri elemendid, mis haridusasutustes töötavate eripedagoogide hinnangul mõjutavad nende tööheaolu, ja nende arusaam enda rollist organisatsioonikultuuri kujundamisel. Poolstruktureeritud intervjuudes osales 10 eripedagoogi erinevatest Eesti haridusasutustest. Tulemustest selgus, et eripedagoogide tööheaolu mõjutavad nii artefaktid, väärtused kui ka baasarusaamad, kuid nende elementide hinnanguline mõju on individuaalne ja võib ajas muutuda. Eripedagoogide sõnul panustavad nad organisatsioonikultuuri avatud suhtlemise, nõustamise, meeskonnatöös osalemise ja positiivse isikliku eeskuju kaudu.

Märksõnad: eripedagoog, haridusasutus, organisatsioonikultuur, tööheaolu, kutse-eetika

Abstract

Organisational Culture as a Resource Supporting the Well-Being of Special Education
Teachers: The Special Educator as a Shaper of Organisational Culture

According to the code of ethics of the Estonian Association for Special Education, a special education teacher works within their professional competence, takes responsibility for their work, and contributes to the development of a positive organizational culture. This master's thesis explores which elements of organizational culture affect the well-being of special education teachers and how they perceive their role in shaping that culture. Semi-structured interviews were conducted with ten special educators from different Estonian educational institutions. Results showed that work well-being is influenced by artefacts, espoused values, and assumptions. Participants described contributing to a supportive organizational culture through open communication, counselling, teamwork, and positive personal examples.

Keywords: special education teacher, educational institution, organizational culture, work well-being, professional ethics

Sisukord

Kokkuvõte.....	2
Abstract.....	2
Sisukord.....	3
Sissejuhatus.....	4
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	5
1.1. Organisatsioonikultuur.....	5
1.1.1. Mõiste ja olemus.....	5
1.1.2. Erinevad käsitlused.....	5
1.2. Organisatsioonikultuur haridusasutuses.....	8
1.2.1. Eetiline ja professionaalne raamistik.....	8
1.2.2. Seosed tööheaoluga.....	9
1.3. Eripedagoog Eesti haridussüsteemis.....	11
1.3.1. Eripedagoogi ülesanded.....	11
1.3.2. Eripedagoogi võimalused organisatsioonikultuuri kujundamiseks.....	12
1.4. Magistritöö eesmärk ja uurimisküsimused.....	13
2. METOODIKA.....	14
2.1. Valim.....	14
2.2. Andmekogumine.....	14
2.3. Andmeanalüüs.....	16
3. TULEMUSED JA ARUTELU.....	17
3.1. Eripedagoogide tööheaolu mõjutavad organisatsioonikultuuri elemendid.....	17
3.2. Organisatsioonikultuuri elementide mõju eripedagoogide tööle.....	19
3.3. Eripedagoogide võimalused mõjutada organisatsioonikultuuri.....	25
3.4. Järeldused.....	28
Tänuõnad.....	30
Autorsuse kinnitus.....	30
Kasutatud kirjandus.....	31
Lisa 1 Valim	
Lisa 2 Intervjuu kava	
Lisa 3 Organisatsioonikultuuri tasandid	
Lisa 4 Kodeerimise näide	

Sissejuhatus

Eesti haridusvaldkonna üheks keskseks eesmärgiks on kvaliteetse ja kaasava hariduse pakkumine, mis hõlmab hariduse kättesaadavust ja ligipääsetavust ning õppija võimetele ja vajadustele vastavate õpivõimaluste loomist (Toe vajadusega õpilased..., 2026). Kaasava hariduse rakendamisel on oluline roll haridusasutustes töötavatel tugispetsialistidel, sealhulgas eripedagoogidel. Eripedagoogid töötavad alus-, põhi- ja keskkhariduses ning lisaks ka kutsehariduses (Alusharidusseadus, 2025; Kutseõppeasutuse seadus, 2026; Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2026).

Haridusvaldkonna arengukavas 2021-2035 (Haridus- ja teadusministeerium, 2021) rõhutatakse tugispetsialistide ameti sisu analüüsimise vajadust, et tagada kvalifitseeritud spetsialistide järelkasv. Eripedagoogi roll haridusasutuses on mitmekesine ja hõlmab muu hulgas tugispetsialisti ja eriklassi või -rühma õpetaja ülesandeid ning kolleegide juhendamist (Kutsestandard. Eripedagoog..., 2024). Lisaks aitavad eripedagoogid kujundada mõistvat suhtumist hariduslike erivajadustega õppijatesse ja luua võrdset kohtlemist toetavat väärtusruumi (Aardevälja *et al.*, 2019).

Eripedagoogide tegevust suunavad nii seadused, kutsestandardid kui ka kutse-eetika põhimõtted. Eripedagoogide kutsetegevuse toetamiseks koostas Eesti Eripedagoogide Liit 2024. aastal eripedagoogide eetikakoodeksi. Eetikakoodeksi 5. põhimõtte kohaselt aitab eripedagoog haridusasutuses kujundada enda tööd toetavat organisatsioonikultuuri. Koodeksi 9. põhimõtte järgi tegutseb eripedagoog oma pädevuse piirides, arvestades oma ressursidega ja vastutades oma töö tagajärgede eest (Eesti Eripedagoogide Liit, 2024). Neid punkte seob arusaam, et organisatsioonikultuur on oluline ressurss, mis mõjutab eripedagoogide tööd ja tööheaolu. Samas osalevad eripedagoogid haridusasutuse organisatsioonikultuuri kujundamises ja hoidmises.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1. Organisatsioonikultuur

1.1.1. Mõiste ja olemus

Ühe aegade jooksul ilmselt kõige mõjukama kultuurimääratluse mõtles 1871. aastal välja Briti antropoloog Edward Burnett Tylor (Tamm, 2016). Klassikalise käsitluse kohaselt määratles Tylor (1871) kultuuri tervikliku süsteemina, mis hõlmab teadmisi, uskumusi, kunsti, moraali, seadusi, tavasid ja harjumusi, mida inimesed õpivad ja kollektiivselt jagavad ning mis kujuneb inimeste ja sotsiaalse keskkonna vastastikuses mõjus läbi erinevate arengustaadiumite. Ka Pettigrew (1979) kirjeldas seda kui vastasmõju. Tema sõnul on kultuur ühiselt omaks võetud tähenduste süsteem, mis toimib antud grupis antud ajahetkel ning võimaldab inimestel tõlgendada ja analüüsida enda olukorda.

Deal ja Peterson (2016) kirjeldavad, kuidas kultuur avaldub sümbolite, rituaalide, lugude ja traditsioonide kaudu, kuid nende nähtavate ilmingute taga paiknevad sügavamad väärtused, uskumused ja tähendused, mis kujundavad inimeste käitumist sageli teadvustamata tasandil. Cameron ja Quinn (2011) tõid välja, et sageli ei märka inimesed neid ümbritsevat kultuuri enne, kui miski seab selle küsimärgi alla; kui nad puutuvad kokku uue ja/või vastanduva kultuuriga või keegi aitab neil senist kultuuri teadlikumalt mõtestada.

Kuna kultuur kujuneb igas inimrühmas, ei piirdu see ainult rahvuste või ühiskondadega, vaid avaldub ka väiksemates sotsiaalsetes süsteemides, sealhulgas organisatsioonides. Organisatsioonid on teadlikult loodud sotsiaalsed süsteemid, mille on sarnaste vaadetega inimrühmad kujundanud selleks, et saavutada kindlaks määratud eesmärgid. Organisatsiooni kujundamisel tuleb seetõttu keskenduda eduka organisatsiooni arendamiseks ja säilitamiseks olulistele teguritele, küsimustele, reeglitele ja protsessidele (Guterman, 2018).

Organisatsiooni käsitlemine sotsiaalse süsteemina loob aluse põhimõttele, et igas organisatsioonis kujuneb aja jooksul välja oma kultuur (Schein & Schein, 2017). Cameroni ja Quinni (2011) hinnangul on organisatsioonikultuur justkui organisatsiooni sisemine liim (ingl *glue*), mis annab töötajatele identiteeti ja suuna. Ilma kultuurilise ühtsuseta muutuks organisatsioon juhuslikuks indiviidide grupiks, kellel puudub ühine eesmärk.

1.1.2. Erinevad käsitlused

Kuigi organisatsioonikultuur on üks olulisemaid mõisteid kaasaegses juhtimis- ja organisatsiooniteoorias, hakati seda uurima alles 1980ndatel. Organisatsioonikultuuri

mitmetahulisus on viinud erinevate teoreetiliste käsitluste ja mudelite väljakujunemiseni. Ühtse tegurina on erinevad autorid samal meelel, et mõned organisatsioonikultuuri osad on nähtavad, samal ajal kui teised jäävad silmale nähtamatuks, omamata samas kuidagi väiksemat rolli. Vadi (2004) toob välja, et on oluline käsitleda organisatsioonikultuuri kui tervikut. Paljud omavahel seotud nähtused ja objektid toimivad koosmõjus ja neid eraldada ei ole võimalik.

Schein ja Schein (2017) käsitlevad organisatsioonikultuuri kui mustreid, mida inimrühm on õppinud oma probleemide lahendamise käigus ja mida õpetatakse uutele liikmetele kui õiget viisi, kuidas probleemide ilmnemisel tajuda, mõelda ja tunda. Nad on kirjeldanud erinevaid kultuuri elemente, mida on võimalik vähemal või rohkemal määral organisatsiooni vaadeldes jälgida, järgnevalt:

- käitumuslikud tavad, nagu näiteks üldiste viisakusreeglite järgimine;
- üldine kliima, mida on võimalik uurida ka eraldi artefaktina;
- formaalsed rituaalid ja üritused, kus tähistatakse töötajate jaoks olulisi sündmusi;
- avalikud väärtused ja printsiibid, mille poole organisatsioon püüdleb;
- ametlik filosoofia, mis sisaldab üldiseid eeskirju ja ideoloogilisi printsiipe ning juhib organisatsiooni suhtlust ja tegevust;
- implitsiitsed normid ja standardid, mis arenevad organisatsioonis mingis alagrupis;
- kirjutamata reeglid, mille järgi organisatsioonis käitutakse;
- organisatsiooni minapilt, mis väljendab organisatsiooni enesekohast hinnangut, olekut ja tegevust;
- spetsiifilised oskused, mida organisatsioonis antakse üksteisele edasi ilma, et need oleks ametlikult kirja pandud;
- jagatud kognitiivsed piirid, mis suunavad üksteisega suheldes mõtteid, märkamisi ja keelekasutust;
- jagatud tähendused ehk tekkinud arusaamad nähtustest organisatsioonis, mis teises organisatsioonis võivad omada täiesti teisi tähendusi;
- sümbolid, mis võivad olla määratletud nii teadlikult kui ka mitteteadlikult ja võivad kajastada organisatsiooni füüsilistes artefaktides.

Schein ja Schein (2017) eristavad organisatsioonikultuuri analüüsimisel kolme tasandit: nähtava tasandi moodustavad artefaktid, näiteks sümbolid, rituaalid ja füüsiline keskkond; organisatsiooni väärtused, mis kajastavad organisatsiooni deklareeritud põhimõtteid ja eesmärgi; ning baasarusaamad ehk veendumused, mis on sügavalt juurdunud uskumused ja hoiakud, mis mõjutavad inimeste mõtlemist ja käitumist sageli teadvustamata viisil. See

käsitlus aitab mõista, kuidas kultuur toimib nii nähtaval kui ka varjataval tasandil, mõjutades inimeste mõtlemist ja käitumist organisatsioonis (Schein & Schein, 2017).

Ka Hofstede jt (2010) määratlevad organisatsioonikultuuri ühiste väärtuste, uskumuste, sümbolite ja käitumisviiside süsteemina, mida organisatsiooni liikmed jagavad ning mis kujundavad nende arusaamu ja tegevust. Kultuur toimib selles käsitluses vaimse infoallikana, mis sisaldab endas nii mõttemustreid kui ka toimimise reegleid. Hofstede jagas kultuuri neljaks dimensiooniks: kolm välimist - sümbolid, kangelased ja rituaalid - moodustavad kultuuri nähtava osa, mille järgi igapäevaselt toimitakse; neljandaks dimensiooniks on kultuuri tuum ehk väärtused, millel põhinevad kolm välimist dimensiooni.

Organisatsioonikultuuri loovad, kujundavad ja kannavad edasi organisatsiooni liikmed ning selle muutmist peetakse kohati väga keeruliseks protsessiks. Organisatsioonikultuur peegeldab oma eri elementide kaudu organisatsiooni ajalugu ja kõigi nende elementide koosmõjul kujuneb organisatsioonikultuur holistiliseks nähtuseks, mis tähendab, et see on tervikuna suurem kui selle üksikosade summa (Hofstede *et al.*, 2010).

Funktsionalistliku organisatsioonikultuuri raamistikus on välja töötatud ka mitmeid kultuuritüüpide ja -dimensioonide mudeleid, mida kasutatakse praktikas organisatsioonide analüüsimisel ja arendamisel. Cameroni ja Quinni (2011) organisatsioonikultuuri hindamismudeli tulemuste järgi eristatakse nelja kultuuritüüpi.

Esimeseks on hierarhiakultuur (ingl *hierarchy culture*), mis põhineb reeglitel ja stabiilsusel. Sellised kultuurid tekivad, kui eesmärgiks on efektiivne ja sujuv töövoog ning ennustatav tulem. Kultuuris on kesksel kohal keskkonna kontroll ning efektiivne juhtkond on heade koordineerimis- ja organiseerimisoskustega. Hierarhiakultuuri hoiavad koos formaalsed reeglid.

Teiseks kultuuritüübiks on turukultuur (ingl *market culture*), mis on samuti reeglitel ja stabiilsusel põhinev, kuid keskendub välistele suhetele ja tulemustele. Eesmärgiks on võimalikult väheste ressurssidega saavutada võimalikult suurt kasumit. Sellises kultuuris on juhtkond väga nõudlik ja võistlushimuline, soositakse konkurentsi ning organisatsiooni keskne eesmärk on konkurentide võitmine.

Kolmas kultuuritüüp on Cameroni ja Quinni (2011) järgi klannikultuuri (ingl *clan culture*), mis rõhutab koostööd, hoolivust ja kogukondlikkust. Reeglite ja tulemuste asemel keskendutakse meeskonnatööle ja töötajate heaolule. Juhtkonda peetakse mentoriteks, kes loovad organisatsioonist pere. Klannikultuuris on kõige olulisem lojaalsus ja traditsioonid ning tulemuslikkust hinnatakse töötajate enesetunde ja sisekliima järgi.

Viimane tüüp on adhokraatiakultuur (ingl *adhocracy culture*), mis väärtustab uuenduslikkust, individuaalsust ja eesmärgipärasust. Sellise kultuuriga organisatsioonid on pidevas muutumises ja juhid on kui visionäärid, kes armastavad võtta riske.

Adhokraatiakultuurile on iseloomulik innovaatus ja tahe eksperimenteerida, mille tulemusena luuakse unikaalseid tulemeid (Cameron & Quinn, 2011).

1.2. Organisatsioonikultuur haridusasutuses

1.2.1. Eetiline ja professionaalne raamistik

Organisatsioonikultuuri saab seega võtta kui raamistikku, mis kujundab töötajate arusaama oma rollist ja tööpõhimõtetest. Nagu organisatsioonikultuuri puhul üldiselt, eristab valdav osa käsitlusi ka haridusasutuse kultuuri puhul mitut tasandit. Sügavama, sageli teadvustamata osa moodustavad mõttemudelid – asutuse kultuuri aluseks olevad väärtused, ideoloogiad ja filosoofia. Nähtavale ilmuvad need sellistes koolielu igapäevastes aspektides nagu keel, käitumine ja visuaalne sümboolika (Sarv, 2013).

Haridusasutuse kultuur määrab suuresti selle, kuidas keerulisi olukordi (sh eetiliselt keerulisi olukordi) tajutakse ja lahendatakse. Scheini ja Scheini (2017) teooriat haridusvaldkonda rakendades võib öelda, et kultuur mõjutab otseselt seda, kuidas haridustöötajad mõistavad õppijate vajadusi ja iseenda võimalusi, teevad koostööd ning lahendavad eetilisi probleeme oma igapäevatöös.

Fullan (2006) rõhutab, et organisatsioonikultuurist sõltub ka haridusasutuste areng. Siinkohal on oluline õpetajate ja spetsialistide valmisolek tegutseda muutuste juhtijana. Fullani (2006) järgi peab muutus toimuma samaaegselt nii individuaalsel kui ka süsteemi tasandil, ainult heade spetsialistide või juhtide olemasolust ei piisa. Edu sõltub sellest, millises kultuuris nad töötavad ning kuidas organisatsioon toetab õppimist, teadmiste jagamist ja koostööd.

Eesti hariduspoliitika ja -korralduse üheks keskseks põhimõtteks on kaasav haridus, mille eesmärk on tagada kõigile õppijatele nende võimetele ja vajadustele vastavad haridusvõimalused (Kaasav haridus, 2024; Alusharidusseadus, 2025; Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2026). Õppekorralduses tähendab kaasava hariduse põhimõtete järgimine seda, et õpilase elukohajärgses haridusasutuses arvestatakse õppurite individuaalsete akadeemiliste ja sotsiaalsete võimete ja vajadustega ning tagatakse vajalike tugisüsteemide kättesaadavus (Toe vajadusega õpilased..., 2026).

Boothi ja Ainscow' (2011) välja töötatud kaasamise indeks käsitleb kaasavat haridust tervikliku protsessina, mille arendamine eeldab muutusi nii organisatsiooni kultuuris ja

poliitikates kui ka igapäevastes praktikates. Kaasamise indeksi teljed moodustuvad kolmest dimensioonist: kohalolu, osalus ja õppimine. Neid dimensioone alus- ja põhihariduses analüüsinud uurimustest leidsid González-Afonso jt (2026), et õiguslikust raamistikust märgatavalt rohkem mõjutab kaasamise kvaliteeti kogu organisatsioonis valitsev kultuur. See tähendab, et kaasava hariduse edukus ei sõltu ainult dokumentides olevatest väärtustest ja põhimõtetest, vaid ka sellest, kuidas need igapäevases koolielus tegelikult väljenduvad.

Organisatsioonikultuuri haridusasutustes on Eestis uuritud peamiselt õpetajate vaatenurgast. Näiteks Välba (2014) uuris oma magistritöös koolikultuuri kujunemist ühes uues Eesti riigigümnaasiumis, analüüsides õpilaste ja õpetajate tõlgendusi oma rollist koolikultuuri kujunemisel. Tema töös leidsid uuritavad, et koolikultuuri kujunemisel on määrav see, mida kooli mitteformaalsed liidrid tähtsustavad ja oluliseks peavad. See tähendab muuhulgas, et tekkiv kultuur põhineb suuresti õpilaste ja õpetajate suhtumisel töösse ning õppimisse.

Isegi kõige pühendunud ja pädevamad eripedagoogid ei pruugi suuta õpilasi piisavalt toetada, kui nende töökoormus on liiga kõrge, koostöö ei toimi ja nad on ainsad organisatsioonis, kes seisavad erivajadustega õpilaste heaolu eest (Billingsley *et al.*, 2020). Seega on ilmne, et asutusesisene juhtimisstiil, organisatsiooni väärtused ja üldine sisekliima on võtmetähtsusega ning mõjutavad otseselt kõigi töötajate, sh eripedagoogide heaolu ja töö tulemuslikkust. Varasemalt on Eestis uuritud eripedagoogide läbipõlemist ja tööstressi, kuid mitte eripedagoogide seisukohti ja hinnanguid organisatsioonikultuuri mõju kohta.

1.2.2. Seosed tööheaoluga

Uuringud näitavad, et õpetajad ja eripedagoogid puutuvad sageli kokku olukordadega, milles nad tajuvad vastuolusid õpilaste huvide, seadusandlike ja institutsionaalsete nõudmiste ja olemasolevate ressursside vahel (Çetin & Laçın, 2023). Sellises töökeskkonnas toimib organisatsioonikultuur kui ressurss, mis kas toetab või takistab professionaalset ja eetilist vastutustundlikku tegutsemist, mõjutades sellega otseselt töötajate tööheaolu (Colnerud, 2015). Tööheaolu tähendab sellist sisemist rahulolu ja tähenduslikkuse tunnet, mis võimaldab töötajal oma potentsiaali täielikult rakendada (Weiss, 2002). Sawatske jt (2024) hinnangul on oluline rõhutada, et tööheaolu pole ainult stressi puudumine, vaid ka positiivsete ressursside ja tähenduslikkuse olemasolu.

Rahvusvaheliste uuringute põhjal toetavad õpetajate tööheaolu kõige enam sellised positiivsed psühholoogilised ressursid, nagu lootus, optimism, autonoomsus, enesetõhusus ja

töö tähenduslikkus. Toetavas koolikultuuris tagatakse töö- ja eraelu tasakaal nii, et vajalikud ülesanded mahuvad realistlikult igapäevasesse tööaega (Zhou *et al.*, 2024).

Bakker ja Demerouti (2007) lõid oma teoorias töö nõudmiste-ressursside mudeli (ingl *Job Demand-Resource model - JD-R*), mille kohaselt tööheaolu sõltub nõudmiste ja ressursside vahekorra. Töö nõudmiste alla lähevad erinevad pingetegurid (nt töökoormus ja emotsionaalne pinge), ressursside alla aga positiivsed tegurid, mis aitavad saavutada töö eesmärke (nt kolleegide tugi ja autonoomia austamine). Töö on edukas ja inimese tööheaolu tagatud, kui tal on piisavalt ressursse nõudmistega toimetulekuks, sest piisavad ressursid aitavad vähendada nõudmiste mõju. Bakker ja Demerouti (2007) tõdesid, et kuigi igal töökohal esinevad erinevad nõudmised, siis liiga kõrged nõudmised ilma piisavate ressurssideta võivad viia läbipõlemiseni.

Läbipõlemist on defineeritud kui sündroomi, mis tekib pikaajalise tööstressi tulemusena. Seda iseloomustavad üleväsimus, küünilisus ja tööst võõrandumine ning enesetõhususe tunde vähenemine. Need probleemid avaldavad mõju nii personaalsel, sotsiaalsel kui ka organisatsiooni tasandil (Maslach & Leiter, 2017), mõjutades haridusasutustes omakorda õpilaste heaolu ja õppimist (Oberg, 2025).

Oberg (2025) juhtis oma uurimuses tähelepanu moraalsetele kahjule (ingl *moral injury*), mida haridustöötajad sageli oma töös kannatavad. Moraalne kahju tekib olukorras, kus töötaja ei saa lähtuda oma isiklikest ja professionaalsetest väärtustest ning peab tegutsema viisil, mis on vastuolus tema eetiliste tõekspidamistega. Uurides 57 Austraalia õpetaja kogemusi, leidis ta kinnitust seisukohale, et moraalset kahju ei tohiks käsitleda üksnes töötaja individuaalse probleemina (nt madala stressitaluvuse või enesehoiu puudulikkusena), vaid sageli tekitavad probleeme hoopis organisatsioonist või haridussüsteemist tulenevad nõuded ja piirangud.

Läbipõlemine ohustab kõiki haridustöötajaid, sealhulgas eripedagooge, olles laiem tööhõive probleem. Hester jt (2020) analüüsisid oma artiklis USA eripedagoogide tööheaolu ja ametist lahkumise põhjuseid. Uuring põhines 366 eripedagoogi vastustel ja tulemused näitasid, et töölt lahkumise sooviga eripedagoogid tajusid kõrget tööalast stressi. Toetuse ja ressursside puudumine ning kasvavad töö nõudmised soodustasid läbipõlemist ja avaldasid negatiivset mõju eripedagoogide üldisele elukvaliteedile.

Linik (2024) uuris oma magistritöös Eesti eripedagoogide läbipõlemise ja enesekaastunde taset. Tulemustest selgus, et kuigi eripedagoogide üldine läbipõlemise tase jääb alla rahvusvahelise skaala keskmise, koges 40% küsitluses osalenud 219 eripedagoogist keskmisest kõrgemat läbipõlemise taset. Kõige enam esines tööl kurnatusega seotuid tundeid,

mis viitab ülekoormusest ja piiratud ressurssidest tingitud pikaajalisele väsimusele ja stressile. Ohukohaks töökoormuse tõttu läbipõlemisel peavad Adov ja Karm (2024) alustava eripedagoogi suuremat koormust võrreldes juba kogenud spetsialistiga. Otseselt mõjutavad töökoormust n-ö peidetud ülesanded, näiteks õppematerjalide koostamine, uute vahendite ja lahenduste otsimine ning katsetamine. Samuti kuulub siia hulka hariduskorralduslike muudatuste uurimine, mõistmine ja nendega harjumine.

1.3. Eripedagoog Eesti haridussüsteemis

1.3.1. Eripedagoogi ülesanded

Eesti haridussüsteemis täidab eripedagoog erinevaid rolle, tegutsedes nii tugispetsialisti, eriklassi ja/või -rühma õpetaja kui ka hariduslike erivajadustega õpilaste õppe ja tugiteenuste koordineerijana (Kutsestandard. Eripedagoog..., 2024). Vastavalt haridus- ja teadusministri 21.02.2018. a määrusele nr 4 “Tugispetsialistide teenuse kirjeldus ja teenuse rakendamise kord” (2025, para 2, lõige 3), on eripedagoogi ülesandeks muuhulgas “õppija arengu- ja õpioskuste taseme kindlaks tegemine ja tema arengut mõjutavate tegurite ning arengu- ja õpivajaduste väljaselgitamine; vanemate toetamine ning õpetajate juhendamine ja nõustamine õppija õppe planeerimisel ja läbiviimisel; alarühma, õpiabirühma- või individuaaltundide ettevalmistamine ja läbiviimine õppeasutuses”.

Eripedagoogi kutsestandardis (2024) on välja toodud, et eripedagoog peab lähtuma üldtunnustatud ja tööalastest eetikanõuetest ning järjest olulisemaks muutub kutse-eetika põhimõtete järgimine. Kutse-eetika on üks praktilise eetika harusid, mis keskendub erialasele tegevusele (Pevkur, 2023). Kuna inimeste väärtused ja väärtuste hierarhiad on sageli erinevad, on kutse-eetikal oluline roll, et kehtestada reegleid ja anda juhiseid, mille järgi kutsetegevuses toimida ja otsuseid teha (Karindi, 2024).

Eesti Eripedagoogide Liidu eetikakoodeksi (Eesti Eripedagoogide Liit, 2024) eesmärk on toetada eripedagoogide kutsetegevust, aidates mõista eripedagoogi moraalseid kohustusi igapäevatoos, sh keerulistes olukordades. Eetikakoodeksi 12 põhimõtte hulgas on välja toodud, et eripedagoog aitab kujundada oma tööd toetavat organisatsioonikultuuri ja praktiseerib oma pädevuse piires, arvestades oma ressurssidega ja vastutades oma töö tagajärgede eest (Eesti Eripedagoogide Liit, 2024). Eripedagoogi kui kutselise abistaja kutse-eetika keskmes on heategemine ja kahju vältimine. Haridusasutuses on selle põhimõtte silmas pidamine eriti oluline, sest lapsed on oma ebaküpsuse ja väheste kogemuste tõttu täiskasvanutest sõltuvad ja kergesti mõjutatavad (Karindi, 2024).

Seoses erivajadustega laste järjest laialdasema kaasamisega eakaaslaste hulka peavad eripedagoogid senisest sagedamini töötama õpetajatega, et aidata neil märgata õppijate erivajadusi ning valida sobivad õpetamis- ja toetamisviisid. Kuna viimastel aastatel on pidevalt kasvanud ka eripedagoogilist tuge vajavate laste ja noorte arv haridusasutustes, siis on pädevate spetsialistide vähesus süvenev probleem (Mets & Viia, 2018; Silm et al., 2024).

Madiste ja Pöder (2023) uurisid Eesti üldhariduskoolide 92 eripedagoogi käest, milliseid tööülesandeid nad täidavad kaasava hariduse kontekstis, võttes arvesse kutsestandardis kirjeldatud kohustuslikke kompetentse. Andmed koguti küsimustiku abil. Selgus, et eripedagoogide töövaldkonda on lisandunud ülesanded, mida seal varasemalt ei olnud. Need on näiteks õpetajate asendamine, HEVKO, logopeedi, tugiisiku ja klassijuhataja ülesannete täitmine ning töögruppides ja programmides osalemine. Sarnased tulemused ilmneseid ka uurimusest, kus Tähepõld (2022) uuris 26 Eesti lasteaia eripedagoogi tööülesandeid. Tähepõld leidis, et üle poole eripedagoogidest täitsid lisaks oma põhitööle ka ebatavalisi tööülesandeid, milleks sagedamini toodi välja näiteks lasteaiaõpetaja ja abiõpetaja asendamine ning logopeedi tööülesannete täitmine.

1.3.2. Eripedagoogi võimalused organisatsioonikultuuri kujundamiseks

Et muuta organisatsiooni toimimist sisuliselt, mitte ainult seda, kuidas see väljapoole paistab, tuleks Senge (1989) sõnul leida üles tegevused, millel on reaalne mõju. Kuigi näiteks dokumendid, konverentsid ja sisekoolitused võivad näiliselt organisatsioonikultuuri muuta, on nende tegelik mõju sageli piiratud (Fullan, 1991). Seetõttu on oluline pöörata tähelepanu sügavamaid muutusi põhjustavatele teguritele organisatsiooni igapäevases toimimises.

Haridusasutuse juhtkond peaks Riehl'i (2000) hinnangul organisatsiooni arengu toetamiseks keskenduma kolmele põhilisele ülesandele: mitmekesisusega seotud uute teadmiste kujundamisele, kaasavate praktikate populariseerimisele ja kogukonnaga suhete loomisele. Kuigi kultuuri kujunemist seostatakse sageli juhtimise ja selle kvaliteediga, mõjutavad organisatsiooni igapäevast toimimist ja seega ka organisatsioonikultuuri suurel määral kõik organisatsiooniliikmed (Cameron & Quinn, 2011; Hofstede *et al.*, 2010; Schein & Schein, 2017).

Sellest tulenevalt on tugispetsialistidel kaasava hariduse rakendamisel ja kaasamist toetava organisatsioonikultuuri kujundamisel oluline roll, olles esmaseks õppija ja õpetaja toetajaks kaasavas klassiruumis toimetulekul (Silm *et al.*, 2024). Eripedagoogid toetavad õpetajaid õppijate eripärade märkamisel, probleemide mõistmisel ja sobivate lahenduste leidmisel ning kujundavad seeläbi suhtumist hariduslike erivajadustega õppijatesse.

Eripedagoogide tegevus aitab luua väärtusruumi, milles lähtutakse kõigi õppijate võrdsest kohtlemisest ja individuaalsete võimaluste arvestamisest (Aardevälja *et al.*, 2019).

Üheks oluliseks viisiks, kuidas eripedagoog organisatsioonikultuuri mõjutab, on koostöö teiste (tugi)spetsialistide ja õpetajatega ning juhtkonna nõustamine. Koostöine organisatsioonikultuur põhineb ühisel vastutusel õppijate arengu ees ja teadmiste jagamisel (Hargreaves & O'Connor, 2018), mistõttu on tugispetsialistidel oluline ülesanne aidata kujundada organisatsioonis arusaama, et õppijate toetamine on kollektiivne, mitte individuaalne ülesanne (Kenny *et al.*, 2023). Eripedagoogidel on kaasava hariduse kontekstis oluline roll teadmiste vahendajatena. Nõustamine, arutelude algatamine ja kolleegide toetamine aitavad kaasa professionaalse õppimise kultuuri kujunemisele (Fullan, 2006).

1.4. Magistritöö eesmärk ja uurimisküsimused

Ühelt poolt raamib organisatsioonikultuur töötajate eetilist käitumist (Colnerud, 2015; Hofstede *et al.*, 2010; Schein & Schein, 2017), teisalt mõjutab see nende psühholoogilist ja professionaalset heaolu (Colnerud, 2015; Bakker & Demerouti, 2007; Oberg, 2025) ning töö efektiivsust (Cameron & Quinn, 2011). Eesti Eripedagoogide Liidu eetikakoodeksis (Eesti Eripedagoogide Liit, 2024) tuuakse välja eripedagoogi kohustus osaleda toetava organisatsioonikultuuri kujundamisel oma asutuses. Eestis on varasemalt uuritud eripedagoogide tööülesandeid ja läbipõlemist, kuid seni ei ole teada, kuidas Eesti eripedagoogid mõistavad organisatsioonikultuuri mõju oma tööheaolule ja töö kvaliteedile ning kuivõrd nad panustavad toetava organisatsioonikultuuri kujundamisse. Magistritöö uurimisprobleem seisneb organisatsioonikultuuri ja Eesti eripedagoogide tööheaolu vaheliste seoste avamises ja mõtestamises.

Töö eesmärk on välja selgitada organisatsioonikultuuri elemendid, mis haridusasutustes töötavate eripedagoogide hinnangul mõjutavad nende tööheaolu, ja nende arusaam enda rollist organisatsioonikultuuri kujundamisel. Magistritöö uurimisküsimused on:

1. Millised on eripedagoogide hinnangul nende tööheaolu mõjutavad organisatsioonikultuuri elemendid?
2. Kuidas eripedagoogid kirjeldavad organisatsioonikultuuri elementide mõju oma tööle?
3. Kuidas panustavad eripedagoogid enda hinnangul oma tööd toetavasse organisatsioonikultuuri?

2. METOODIKA

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist ja uurimisküsimustest valisime töö uurimismeetodiks kvalitatiivse uurimisviisi, et koguda ja analüüsida uuritavate kogemusi ja tõlgendusi seoses käsitletava teemaga (Beilmann, 2025). Kvalitatiivsete uurimismeetodite üks eesmärk on kirjeldada tegelikkust ja mõista inimeste kogemusi, mõtteid ja arvamusi (Kalmus, 2015).

2.1. Valim

Uurimuses kasutasime sihipärase valimi moodustamise strateegiat (Beilmann & Rämmer, 2025), et kaasata eripedagooge erinevatest Eesti piirkondadest ja asutuse tüüpidest (lasteae, üldhariduskool, kutsekool). Valimi moodustamise esimene kriteerium oli, et osalejad töötavad täiskohaga ühes haridusasutuses. Eripedagoogid, kes tegutsevad igapäevaselt ühes organisatsioonis, puutuvad järjepidevalt kokku ka asutuse organisatsioonikultuuriga. Vastupidiselt, osakoormusega töötajate kokkupuude töökeskkonnaga on enamasti lühemaegsem ning nad võivad olla vähem mõjutatud organisatsioonisisestest probleemidest ja poliitikast (Thorsteinson, 2003). Teine kriteerium oli, et valimisse kuuluvad ainult eripedagoogi kvalifikatsiooninõudeid (Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2026) täitvad spetsialistid (kutse või magistriharidus). See vähendab andmete varieeruvust, mis võiks tuleneda erinevast erialasest ettevalmistusest ja tajutud kompetentsusest (Praveena & Fonceca, 2023). Kolmandaks kriteeriumiks oli eesti keeles töötamise nõue, mis aitas tagada, et kõik osalejad mõistavad küsimusi ühtemoodi ja vastavad neile ilma keelebarjäärist tulenevate takistusteta.

Uurimuses osales kokku 10 kõikidele kriteeriumitele vastavat eripedagoogi. Viis eripedagoogi töötas üldhariduskoolis, neli lasteaias ja üks kutsekoolis. Üle 10-aastane töökogemus eripedagoogina oli kolmel uurimuses osalejal, 6-10 aastat kolmel uuritaval ja kuni 5 aastat töökogemust neljal uuritaval. Intervjueeritavatele anti konfidentsiaalsuse tagamiseks koodid EP1-EP10 (vt lisa 1). Koodid aitavad hoida anonüümsust ja samas eristada intervjueeritavate tsitaate üksteisest (Lepik *et al.*, 2025).

2.2. Andmekogumine

Uurimistöö jaoks kogusime andmeid poolstruktureeritud individuaalintervjuudega, et intervjueeritaval oleks võimalik vastata küsimustele oma sõnadega ja uurija saaks vajadusel täpsustavaid küsimusi küsida (Lepik *et al.*, 2025). Laheranna (2008) hinnangul võimaldab poolstruktureeritud intervjuu tuua välja just subjektiivseid vaatenurki ja selgitusi.

Intervjuu kava (vt lisa 2) koostamisel lähtusime uurimistöö eesmärgist ja uurimisküsimustest. Vastavalt Bakkeri ja Demerouti (2007) mudelile soovisime leida positiivseid ja negatiivseid organisatsioonikultuuri tegureid, mis mõjutavad töö nõudmiste ja ressursside vahekorda. Küsimuste koostamisel kasutasime Weissi (2002) tööheaolu definitsiooni ja lähtusime Scheini ja Scheini (2017) organisatsioonikultuuri teooria kolmest tasandist.

Intervjuu sissejuhatavas osas tutvustasime intervjuueeritavale magistritöö teemat ja eesmärgi, selgitasime andmete töötlemise põhimõtteid ja palusime luba intervjuu heli salvestamiseks. Sissejuhatavas osas tutvustasime ka mõisteid *organisatsioonikultuur* ja *tööheaolu* ning aluseks võetud teooria tasandeid (vt lisa 3). Intervjuu sisulised küsimused jagunesid kaheks plokiks. Esimeses plokis olid küsimused organisatsioonikultuuri elementide ja nende mõju kohta. Teises plokis olid küsimused organisatsioonikultuuri panustamise ja selle hoidmise kohta. Palusime intervjuueeritavatel tuua ka näiteid enda reaalsest tegevusest ja võimalustest organisatsioonikultuuri hoidmisel ja kujundamisel. Intervjuu lõppes kokkuvõttega. Intervjuueeritav sai soovi korral avaldada veel mõtteid antud teemal, mis intervjuu jooksul ei olnud jutuks tulnud.

Uurimistöö usaldusvääruse tõstmiseks viisime läbi prooviintervjuu valimi moodustamise kriteeriumitele vastava eripedagoogiga. Prooviintervjuu lõpus palusime intervjuueeritavalt tagasisidet küsimuste selguse kohta ja intervjuueeritava sõnul oli kõik arusaadav. Eripedagoogilt saadud andmed võimaldasid vastata magistritöö uurimisküsimustele, mille tõttu intervjuu kava ei muudetud ja prooviintervjuu tulemused liideti põhiuuringuga.

Valimi moodustamiseks saatsime veebruaris 2026 Eesti Eripedagoogide Liidu liikmete meililisti kutse uuringus osalemiseks, mille tulemusel leidsime viis vabatahtlikku intervjuueeritavat, kellest üks ei vastanud valimi kriteeriumitele (amet ei olnud eripedagoog). Uuritavate arvu suurendamiseks otsisime haridusasutuste kodulehekülgede kaudu eripedagooge erinevatest piirkondadest ja asutusetüüpidest ning saatsime kutse veel kuuele juhuslikult valitud eripedagoogile (infootsing Google's märksõnaga "eripedagoog", töökoht väljaspool Tartut, kättesaadav personaalne kontakt e-mail haridusasutuse kodulehel). Personaalsele kutsele uuringus osalemiseks reageerisid positiivselt kõik eripedagoogid, kuid ühe ettevalmistus ei olnud täielikult eripedagoogi ametikohale vastav. Tema kaudu saime aga ühendust teise samas asutuses töötava eripedagoogiga, kes vastas valimi moodustamise kriteeriumitele ja nõustus intervjuuga.

Individaalintervjuud toimusid 2026. aasta märtsis ja aprillis. Neli intervjuud viisime läbi otsekontaktina intervjuueeritava töökohas, kuus intervjuud toimus veebi teel Zoom'i või Google Teams'i keskkondades. Intervjuude keskmine kestus oli 39 minutit (kestus varieerus 25-56 min). Intervjuude heli salvestasime parooliga kaitstud nutitelefoniga ja helifailide transkribeerimiseks kasutasime Tallinna Tehnikaülikooli kõnetehnoloogia labori avaliku kõnetuvastuse teenust Tekstiks.ee (Olev & Alumäe, 2024). Automaatselt transkribeeritud teksti kirjutasime manuaalselt ümber ning parandasime sõnalised ja vormilised ebatäpsused. Kümne intervjuu peale moodustus 154 lehekülge teksti (kirjastiil *Times New Roman*, kirjasuurus 12 p, reavahe 1,5). Isikuandmete kaitse põhimõtteid silmas pidades hoiustame intervjuude helifaile ja transkribeeritud tekste parooliga kaitstud pilvepõhises kaustas kuni lõputöö kaitsmiseni ning seejärel kustutame need.

2.3. Andmeanalüüs

Andmete analüüsimisel kasutasime kvalitatiivset sisuanalüüsi. Esimese uurimisküsimuse andmete analüüsiks kasutasime nii deduktiivset kui ka induktiivset sisuanalüüsi, mis tähendab seda, et koodide ja kategooriate moodustamisel tuginetakse nii teooriale kui ka empiirilistele andmetele (Kalmus *et al.*, 2015). Deduktiivselt määratlesime Scheini ja Scheini (2017) käsitlusele tuginedes peamised kategooriad (vastavalt organisatsioonikultuuri tasanditele: artefaktid, väärtused ja baasarsaamad), induktiivselt kujunesid andmete põhjal nende alamkategooriad ja koodid. Näiteks väärtuste kategooria all eristusid alamkategooriad, mis kirjeldasid organisatsioonis sõnastatud väärtusi, nende kujundamist ja rakendamist organisatsioonisiselt.

Teise uurimisküsimuse andmete analüüsil lähtusime esimese uurimisküsimuse analüüsi käigus kujunenud alamkategooriatest, mis kirjeldasid organisatsioonikultuuri elemente. Nende alusel tuvastasime andmestikus vastavad tekstilõigud, milles kirjeldati nende elementide mõju. Selline lähenemine võimaldas säilitada sisuanalüüsi järjepidevuse ja siduda tuvastatud organisatsioonikultuuri elemendid otseselt nende mõjudega.

Kolmanda uurimisküsimuse andmete analüüsiks kasutasime induktiivset sisuanalüüsi. Andmetest leidsime tähenduslikud üksused, kodeerisime ja lõime kokkuvõtlikumad kategooriad.

Intervjuude transkriptsioonide analüüsimiseks kasutasime Mayring (2020) programmi QCMap (qcamap.org). Transkriptsioonid koondasime ühte faili ja alustasime kodeerimist uurimisküsimustest lähtudes, tuvastades andmestikus tähenduslikud üksused ja määrares neile vastavad koodid (Kalmus *et al.*, 2015). Koodid ja kategooriad kujunesid analüüsi käigus,

vajadusel neid täiendades, liites või eemaldades. Analüüsi usaldusväärsuse suurendamiseks rakendasime autoritevahelist kaaskodeerimist ja samade andmete korduvkodeerimist. Kaaskodeerimise algfaasis esines autorite vahel mitmeid eriarvamusi, mis puudutasid peamiselt koodide ulatust ja detailsusastet. Ühised arutelud viisid sobiliku kodeerimissüsteemini, mis võimaldas andmeid järjepidevalt ja ühtsetel alustel analüüsida.

Andmete süstematiseerimiseks koondasime koodid Exceli tabelisse, kus rühmitasime need sarnaste tunnuste järgi kategooriateks ja alamkategooriateks. Uurimuse tulemused esitame uurimisküsimuste kaupa ja tulemuste illustreerimiseks kasutame tsitaate intervjuudest.

3. TULEMUSED JA ARUTELU

3.1. Eripedagoogide tööheaolu mõjutavad organisatsioonikultuuri elemendid

Töö esimene uurimisküsimus oli “Millised on eripedagoogide hinnangul nende tööheaolu mõjutavad organisatsioonikultuuri elemendid?”. Andmeid koguti selleks mitme erineva küsimusega (vt lisa 2, I plokk). Vastajate poolt nimetatud organisatsioonikultuuri elementide kategoriseerimisel lähtusime Scheini ja Scheini (2017) organisatsioonikultuuri mudeli kolmest tasandist: artefaktid, väärtused ja baasarusaamad (kategooriad). Intervjueeritavate vastustest tekkisid järgmised alamkategooriad ja koodid (vt tabel 1). Näiteid koodide alla liigitatud tähenduslikest üksustest võib leida lisast 4.

Tabel 1. Eripedagoogide tööheaolu mõjutavad organisatsioonikultuuri elemendid

Kategooria	Alamkategooria (elemendid)	Koodid
Artefaktid	Füüsiline keskkond	isiklik tööruum, tööruumi funktsionaalsus, tööruumi suurus
	Töökorraldus	kokkulepete olemasolu, tööpõhimõtete selgus, kokkulepete kommunikeerimine, kokkulepete järgimine, rollijaotuse selgus
	Ühisüritused	ühisüritustel osalemine, ürituste korraldus
Väärtused	Sisu	väärtuste selgus ja arusaadavus, väärtuste sisukus, väärtuste tähenduslikkus
	Kujunemise protsess	väärtuste kujunemise viis, töötajate kaasatus, väärtuste ajakohastamine

	Rakendamine	kommunikatsiooni selgus, väärtuste järgimise järjepidevus, väärtuste kajastumine igapäevatoos
Baasarsaamad	Meeskonnatöö	koostöö kvaliteet, vastutuse jaotus organisatsioonis
	Hoolimine	suhted organisatsioonis, üksteise toetamine, heaolu prioritseerimine
	Professionaalsus	lojaalsus, suhtlusstiil, vastastikune austus

Vastustest selgus, et eripedagoogide tööheaolule avaldavad mõju kõik organisatsioonikultuuri tasandid. Tasandite tunnetuslik mõju ei ole staatiline ega ühesugune ja nende tähtsus varieerus eripedagoogide lõikes. Osad pidasid olulisemaks eelkõige nähtavaid elemente (näiteks töökorraldus ja füüsiline keskkond) või deklareeritud väärtusi, teised aga rõhutasid enam isiklikke või organisatsioonis juurdunud uskumusi ja hoiakuid (näiteks kolleegidevahelist austust).

Minu vaade on ikkagi see, et ma võib-olla igapäevaselt ei vaata seda, mis meie väärtused seal olid. (...) Ma usun, et see igapäevane elu, kuidas käivad mingid asjad või protsessid, mõjutab rohkem kui mingisugused suuremad üldisemad asjad. Ikka need väikesed asjad, mingid pisikesed detailid. Kui mul on mingisugune mure või asi, siis ma tean, kuhu pöörduda, ja kui on mingisugused arusaamatused, siis ma saan aru, kes sellega tegeleb. Ma saan aru, kes on minu võrgustik ja kuidas me üksusena toimime. (EP6, kutsekool)

Intervjuudest ilmnes ka, et elementide mõju ajas võib olla muutuv, sõltudes hetkel organisatsioonis valitsevast kultuurist ja eripedagoogi enda töökogemusest. Näiteks võivad eripedagoogina tööle asudes enam tähtsust omada organisatsiooni deklareeritud väärtused, kogemuse kasvades saavad aga olulisemaks inimese enda baasarsaamad ning nende kokkusobivus asutuse tegelike väärtustega.

Mulle tundub, et võib-olla see aastatega ka muutub, sõltuvalt sinu töökogemuse pikkusest selles organisatsioonis. Võib-olla, kui ma alustasin, siis ma arvan kõige olulisemad olid need väärtused. Aga hetkel ikkagi see kolmas - veendumused, baasarsaamad - mõjutab minu tööd. (EP1, kool)

Intervjuude tulemused kinnitavad Bakkeri ja Demerouti (2007) seisukohta, et organisatsioonikultuuri mõju tööheaolule on individuaalne ning sõltub muuhulgas tajutud tasakaalust nõudmiste ja ressursside vahel. Kui töötaja isiklikud väärtused lähevad kokku organisatsiooni väärtustega, on väiksem oht moraalse kahju ja tööstressi tekkimiseks (Oberg, 2025). Sel juhul on tõenäolisem, et töötajal ei teki töölt lahkumise soovi ja ta jääb samasse organisatsiooni pikemaks ajaks.

Scheini ja Scheini (2017) teooria osutab, et organisatsioonikultuur ei mõjuta üksnes inimeste käitumist, vaid ka seda, mida nad üldse märkavad või oluliseks peavad. Kuna

inimesed tõlgendavad kultuuri läbi oma varasema kogemuse, võivad nad ka elementide mõju tajuda erinevalt. Võttes arvesse, et baasarusaamu antakse osaliselt teadvustamata (vaikimisi) edasi, võivad need märgatavaks ja töötaja jaoks oluliseks muutuda alles pikema aja jooksul.

Ühe suures haridusasutuses töötava eripedagoogi (EP6) sõnul on tema jaoks kõige olulisem, kuidas toimib tema väike “tugigrupp” ja ülejäänud organisatsioonis toimuv teda nii palju ei mõjuta. Ka seda kogemust aitab selgitada Scheini ja Scheini (2017) teooria, mille kohaselt organisatsioonis kujunevad aja jooksul alagrupid, milles tekkinud subkultuurid võivad ühtida või minna vastuollu organisatsiooni üldise kultuuriga. See tähendab, et töötaja igapäevast tööd ei pruugi nii palju mõjutada organisatsiooni kui terviku kultuur, vaid pigem see, mis eksisteerib töötaja vahetus ümbruses. Subkultuuride mõju sõltub ka organisatsiooni suurusest ja ülesehitusest, sest mida suurem ja hajusam (nt mitmes hoones tegutsev) on asutus, seda rohkem tekib alagruppe oma (eristuvate) subkultuuridega.

Seega võib intervjuu tulemuste põhjal öelda, et eripedagoogide tööheaolule avaldavad nende endi hinnangul mõju kõik kolm organisatsioonikultuuri tasandit ja paljud elemendid toimivad koosmõjus, mistõttu neid eraldada on kohati keeruline.

3.2. Organisatsioonikultuuri elementide mõju eripedagoogide tööle

Teine uurimisküsimus oli “Kuidas eripedagoogid kirjeldavad organisatsioonikultuuri elementide mõju oma tööle?”. Intervjuudes küsisime eripedagoogidelt, kuidas erinevad organisatsioonikultuuri elemendid toetavad või vastupidiselt takistavad nende tööd. Analüüsil lähtusime esimese uurimisküsimuse käigus kujunenud alamkategoriatest ja koodidest (vt tabel 1).

3.2.1. Artefaktid

Füüsiline keskkond, peamiselt isiklik tööruum ja selle omadused, mõjutavad eripedagoogide hinnangul nii nende tööheaolu ja töö kvaliteeti kui ka töökorraldust. Intervjueeritavate sõnul mõjutab isikliku tööruumi olemasolu ja selle omadused arendustöö tulemuslikkust ja tööks kuluvat aega. Tööks sobiv ruum ilma häirivate teguriteta (nt keegi töötajatest ei sega tundi, ruumis ei ole kõrvalisi asju) toetab eripedagoogidel sõnul kvaliteetset ja järjepidevat arendustööd. Üks eripedagoog pidas oluliseks ka ruumi suurust, vastates järgmiselt:

Seal majas ma olen direktori kabinetis, saan üks-ühele tööd teha või siis ma peangi minema rühma. Vahel seab keskkond piirangud grupitöö tegemiseks. Üks-ühele veel, aga siis tekib see ajasurve. Aga et võtta väike grupp, siis me peame leidma sellise vähestimuleeritud ruumi, mida hetkel ei ole võtta. (EP4, lasteaed)

Vastustest ilmnes ka, et füüsiline keskkond võib mõjutada koostööd lapsevanemate ja kolleegidega. Intervjuudes toodi näiteks välja, et eraldi sissepääs ja vaiksem asukoht võivad hõlbustada koostööd lapsevanematega (EP5) ja teiste tugispetsialistidega jagatud tööruum soodustada asutusesisest koostööd (EP6). Ühe eripedagoogi hinnangul peegeldab tööruumi olemasolu või puudumine ka organisatsiooni suhtumist eripedagoogi rolli:

Neid [eripedagooge] ei tahetudki, kui ei olnud tööruumigi nende jaoks tegelikult. Ja siis ma mõtlesin, et kas tasubki õppida [eripedagoogiks]. Et meid ei vajata kuskil, et pole üldse tööruumigi. (EP5, lasteaed)

Alamkategoria *töökorraldus* alla liigitusid sellised koodid nagu kokkulepete olemasolu, tööpõhimõtete selgus, nende kommunikeerimine töötajatele, kehtestatud kokkulepete järgimine ja üldise rollijaotuse selgus. Intervjuudes kirjeldati töökorralduse mõju eripedagoogi töö kvaliteedile, töökoormusele ja üldisele tööheaolule mitmel tasandil.

Intervjuudes peeti läbivalt oluliseks selgeid kokkuleppeid ja ühtseid tööpõhimõtteid, aga ka nende järjepidevat järgimist. Eripedagoogid pidasid tööd takistavaks, kui kokkuleppeid ei ole, need ei ole piisavalt kommunikeeritud, kokkulepetest ei peeta kinni või nende jäikus ei võimalda lähtuda hetkeolukorrast. Toetavaks peeti organisatsioonikultuuri, kus tööprotsessid on läbi räägitud ja kõigile üheselt mõistetavad. Näidetena toodi infominuteid ja regulaarseid koosolekuid, mis võimaldavad töötajatel olla samas infoväljas, vähendada arusaamatusi ja parandada töökorraldust.

On olnud selliseid koosolekuid, kus läheb nagu nii-öelda mokalaadaks lahti ja sa ei saa ühtegi kasulikku infot jagatud. (...) Aga praegu on nii, et sul on kindel aeg ja sellel koosolekul hoitakse silma peal, et ei lähe tühiseks nii-öelda. Kuna ma hindan aega ja iga hetk on väärtuslik, sest tööd on mul nii palju, siis see annab mulle lihtsalt võimaluse kasutada oma aega otstarbekalt. (EP10, kool)

Olulise töökorraldusliku mõjutegurina nägid uurimuses osalenud eripedagoogid ka rollide selgust ja mõistmist organisatsioonis. Uuritavad leidsid, et kui rollid on selgelt paika pandud, on asutuse töö sujuv, töötajad teavad oma ülesandeid ja seda, kuidas erinevates olukordades käituda ning kelle poole pöörduda. Eripedagoogide tööd takistab nende hinnangul see, kui formaalselt on rollid küll jagatud, aga praktikas neid ei aktsepteerita või ei mõisteta ühtmoodi. Üks eripedagoog (EP4) kirjeldas olukorda, kus ametikoha vahetus organisatsioonis tekitas raskusi, kuna formaalselt määrati talle uus roll, aga kolleegidel oli raske muutusega kohaneda ja eripedagoogil läks enda kehtestamiseks pikalt aega.

Teiste töötajate kohustuste ülevõtmine või ootamatult tekkinud lisaülesanded vähendavad uuritavate hinnangul nende võimekust keskenduda erialasele tööle. Liniku (2024) uurimusest selgus, et paljud eripedagoogid kogevad tööga seotud kurnatust, mis tekib

siis, kui töö nõudmised ja ressursid on pikka aega tasakaalust väljas. Tasakaalus töökoormuse korral kirjeldasid eripedagoogid suuremat valmisolekut võtta vastu lisaülesandeid ja panustada organisatsioonikultuuri kujundamisse. Toetava koolikultuuri kontekstis kirjutavad Zhou jt (2024), et vajalikud tööülesanded peaksid realistlikult mahtuma igapäevasesse tööaega ilma töö kvaliteeti ja/või töötaja heaolu kahjustamata.

Ka Eesti Eripedagoogide Liidu eetikakoodeksis (Eesti Eripedagoogide Liit, 2024) rõhutatakse ressurssidega arvestamist ja oma töö tagajärgede eest vastutuse kandmist. Et pakkuda kvaliteetset tugiteenust, peab eripedagoogidel olema võimalik esmalt hoolt kanda enda tööheaolu eest. Paindlik töökorraldus, optimaalne töökoormus ja eripedagoogi tööks sobilik füüsiline keskkond on selleks hädavajalikud ka läbiviidud intervjuude põhjal.

Ühe tööd ja tööheaolu mõjutava elemendina toodi välja ühisüritused, sh ühisüritustel osalemine ning ürituste korraldus ja ajastus. Ühisüritustel osalemise mõju hindasid uuritavad positiivseks. Eripedagoogide hinnangul toetavad traditsioonilised tegevused ja sündmused ühtsustunnet, tekitavad uusi kontakte, aitavad üksteist paremini tundma õppida ja suurendavad vastastikust usaldust. Intervjuudes leiti, et väljaspool igapäevast töösituatsiooni toimuv suhtlus aitab kolleege ja nende käitumist paremini mõista, lihtsustades seeläbi koostööd ja kommunikatsiooni ka tööalastes olukordades.

Mina tunnen küll, et just nendel üritustel, kus mõnikord suhtled kellegagi, kellega sa tavaliselt ei suhtle, et see annab nii palju sellist soojust ja suhtlussoovi ja inimsuhteid, mis tavaliselt toetavad minu tööheaolu küll väga, väga positiivselt. (EP1, kool)

Negatiivsena toodi esile olukordi, kui ühistegevusi korraldatakse ootamatult või osalemine nõuab suuri ümberkorraldusi igapäevatöös. Sellisel juhul võivad need suurendada uuritavate töökoormust ja tööheaolu vähendada. Üks eripedagoog (EP1) tõi välja, et kui üritused ei seostu tegelike vajadustega ja jäävad lihtsalt formaalsuseks, mõjuvad need silmakirjalikult ja võivad tekitada pettumust.

Kuigi mitmed eripedagoogid pidasid artefaktide tasandit enda tööd ja tööheaolu enim mõjutavaks organisatsioonikultuuri osaks, ei pruugi nende elementide mõju olla määrav, kui need ei lähtu organisatsiooni tegelikest probleemidest ja eesmärkidest. Näiteks ühisürituste ja -koolituste mõju tööheaolule sõltub suuresti nende eesmärgist, ajastusest ja sellest, kui võrd need haakuvad organisatsioonis tegelemist vajavate probleemidega (näiteks on fookuses tiimitunde tugevdamine või õpetajate koolitamine). See viitab vajadusele mõista organisatsioonikultuuri pealiskaudseid ja sügavamaid tasandeid. Ka Senge (1989) rõhutab, et püsivate muutuste tegemiseks on vaja leida reaalsed mõjukohad organisatsiooni toimimises, mitte jääda kinni näiliselt olulistesse (ja enim väljapoole paistvatesse) teguritesse.

3.2.2. Väärtused

Intervjuudest ilmnes, et eripedagoogide hinnangul on nende tööd oluliselt mõjutavaks organisatsioonikultuuri elemendiks organisatsioonis deklareeritud väärtused, aga ka nende kujunemise ja sõnastamise viis ning rakendamise järjepidevus.

Organisatsioonis kehtivate väärtuste alamkategoriat ilmestavad koodid nagu väärtuste selgus ja arusaadavus, sisukus ning väärtuste tähenduslikkus töös. Eripedagoogide hinnangul on oluline, et organisatsioonis deklareeritud väärtused oleksid sõnastatud selgelt ja kõigile arusaadavalt, vastasel juhul võivad need jääda formaalseks ega mõjuta tegelikku tööpraktikat.

Ma vaatasin neid põhiväärtusi. Ei ole midagi sellist erilist, nad on sellised väga lihtsad. (...) Et koostöö all on ka lihtsalt, et oleme avatud ja rõõmsad koostööpartnerid. Aga noh, alati rõõmus ei suuda ka olla tegelikult ju. Seda võiks nagu hoopis sõnastada kuidagi teistmoodi. Kuidas öelda, midagi toekamat, mis tõesti aitaks seda koostööd teha. (EP5, lasteaed)

Kui väärtused on töötajate jaoks tähenduslikud ja kajastuvad reaalses töös, toetavad need intervjuueeritavate sõnul töömotivatsiooni, kindlustunnet ja üldist heaolu. Üks eripedagoog (EP9) tõi näitena oma koolis väärtustatud kiusuennetusprogrammi põhimõtted, mis toimivad eeskujuna nii töötajatele, õpilastele kui ka lapsevanematele. Ühine väärtusruum võimaldab tema sõnul tõhusamalt tegeleda probleemidega ja parandab koolis valitsevat õhkkonda.

Selleks, et kehtivad väärtused oleksid üheselt mõistetavad ja kõnetaksid organisatsiooni liikmeid, pidasid eripedagoogid oluliseks väärtuste kujunemise protsessi organisatsioonis. Oluliseks peeti väärtuste kujundamise viisi, töötajate kaasatust ja väärtuste ajakohastamist. Väärtuste regulaarne meelde tuletamine ja ajakohastamine on uuritavate sõnul vajalik, kuna vastasel juhul võivad organisatsioonis kujuneda normiks mitteametlikud ja läbirääkimata põhimõtted.

[Negatiivne on] võib-olla kui need väärtused nagu unustatakse, et nad jäävadki ainult sinna seina peale. Ja tekivad mingisugused kummalised uued reeglid, mis kuidagi ei lähe nende väärtustega kokku. Aga siis ei osata ka põhjendada, et miks meil selline muudatus nüüd tehti. (EP1, kool)

Toetavana nähti väärtuste koostöist kujundamise protsessi, kuhu on kaasatud erinevad organisatsiooni liikmed ja tasandid. Intervjuudes toodi positiivsete näidetena väärtuste üle arutlemine ja nende sõnastamine ühiselt, näiteks koostöö- või suvepäevadel, et need kujuneksid kogu kollektiivi väärtusteks. Uuritavate hinnangul soodustab ühiselt loodud väärtusruum ühtsete arusaamade ja turvatunde tekkimist, mis omakorda toetab koostööd. Need tulemused on kooskõlas varasemate uuringutega õpetajate kohta (Zhou *et al.*, 2024),

sest asutuse väärtuste koostöine kujundamise protsess aitab luua neid psühholoogilisi ressursse (nt autonoomsus ja enesetõhusus), mida on seostatud õpetajate tööheaoluga.

Deklareeritud väärtuste rakendamine igapäevases töökorralduses ja suhtluses mõjutab uuritavate hinnangul samuti nende tööheaolu. Siinkohal peeti oluliseks väärtuste väljendamise selgust, väärtuste järgimise järjepidevust ja nende kajastumist igapäevatoos.

Kindlasti nad [organisatsiooni väärtused] võiksid olla rohkem nähtavad. Ja rohkem ka võib-olla lahtiseletatud töötajatele. Et täpselt mida see koostöö tähendab või mida see inimlikkus tähendab. Paraku mõistame üpris erinevalt ka ju mõisteid inimestena, (...) üks kirjeldab ühte moodi, teine kirjeldab teistmoodi näiteks, mis on koostöö. (...) Rohkem võiks seda nagu kommunikeerida allapoole ka. (EP6, kutsekool)

Kui väärtused olid küll sõnastatud, kuid nende järgimine ei olnud järjepidev ja ühtlane või uusi põhimõtteid kehtestati ilma piisava selgituseta, tekitas see eripedagoogides nende enda sõnul kahtlust, pettumust ja ebaõigluse tunnet, vähendades otseselt nende tööheaolu. Selgelt sõnastatud ja praktikas kajastuvad väärtused toimivad aga intervjuueeritavate hinnangul kui organisatsiooni “selgroog”, mis aitab igapäevases töös lähtuda ühistest eesmärkidest.

Lähtudes Colnerudi (2015) teooriast on organisatsioonikultuur ressurss, millest sõltub, kuivõrd on töötajatel võimalik töötada professionaalselt ja eetilisel. Seetõttu on väärtuste tasand eripedagoogide töös väga oluline. Kui organisatsiooni väärtused ei lähe kokku eripedagoogi isiklike väärtuste ja tööpõhimõtetega, võib see vähendada tööheaolu ka siis, kui näiteks organisatsiooni töökorraldus seab väga head tingimused eripedagoogi tööks. Et eripedagoogid saaksid täita oma rolli õppijate võrdset kohtlemist, kaasamist ja toetamist soodustava väärtusruumi kujundamisel, on vaja, et organisatsioonis tervikuna neid väärtusi mõistetak.

3.2.3. Baasarsaamad

Organisatsioonikultuuri kolmanda tasandi moodustavad baasarsaamad, mille alla tekkisid alamkategoriad hoolimine, professionaalsus ja meeskonnatöö.

Alamkategooria *hoolimine* võtab kokku sellised koodid nagu suhted organisatsioonis, üksteise toetamine ja heaolu prioritseerimine. Üksteise vastu huvi tundmine, hoolivuse näitamine ja kollektiivse heaolu väärtustamine on eripedagoogide hinnangul hädavajalikud, et töötajate vahel oleks usaldus ja nad tunneksid end turvaliselt. Sellises keskkonnas kogevad eripedagoogid suuremat toetust ning on rohkem sisemiselt motiveeritud ja valmis panustama organisatsioonikultuuri kujundamisse.

Suures plaanis ma tunnen ennast töö juures hästi. Suures plaanis on kõik need sellised baasarsaamad ja kirjutamata reeglid kuidagi ikkagi ühised. (...) See soodustabki

minu tööd. Ma tunnen, et ma tahan panustada, ma tahan teha, ma tahan algatada, ma tahan tööd lõpuni viia. Tahan teha midagi muud, mis ei ole ka otseselt võib-olla tööülesannetes kirjas. (EP10, kool)

Eripedagoogide kirjeldustes avaldub hoolimine eelkõige toetavates ja hoolivates suhetes, kus märgatakse üksteist, tuntakse huvi kolleegide käekäigu vastu ja ollakse valmis pakkuma abi. Oluliseks peeti tunnet, et töötatakse ühise eesmärgi nimel ja jagatakse nii muresid kui ka rõõme.

Professionaalsuse alamkategoriasse alla liigitusid sellised koodid nagu lojaalsus, suhtlusstiil ja organisatsiooni liikmete vaheline austus. Eripedagoogid pidasid oluliseks viisakat suhtlusstiili ja vastastikust austust, et tekiks töökeskkond, kus inimesed julgevad küsida abi, jagada muresid ja ka eksida. Uuritavate sõnul peaks austus ja lugupidamine laienema organisatsioonile tervikuna, hõlmates hoolimist ka asutuse mainest. Selline hoiak aitab säilitada organisatsiooni ühtsust ja usaldusväärsust.

Ma usun, et igaühel on oma panus, et organisatsioonis asjad toimiksid ja sellele panusele tuleb ka ikkagi mõelda. Et kas sa teed oma tööd mingitest sellistest väärtustest lähtuvalt ja proovid ikkagi lugupidavalt oma organisatsiooni suhtuda. (...) Kui sellises välisvõrgustikuga töös meie inimesed omavahel hakkavad mingeid asju arutama, mis meil halvasti on, siis ma arvan, et see on ikkagi väga ebasobiv. (EP6, kutsekool)

Avatud ja ausa kommunikatsiooni ning austuse puudumise märgina töid mõned eripedagoogid (EP5, EP7) näiteks kaebamise ja teiste töötajate tagarääkimise. Nende hinnangul takistab see kiiret ja efektiivset probleemide lahendamist ning halvendab töötajatevahelisi suhteid.

Meeskonnatöö alamkategoriasse liigitusid intervjuude analüüsil koostöö kvaliteet ja vastutusjaotus organisatsioonis. Koostöö sagedusest, avatusest ja tõhususest sõltub uuritavate hinnangul nende töökoormus ja töö edukus, aga ka töötajatevaheline läbisaamine. Eripedagoogide hinnangul võimaldab ühtne meeskond tõhusamalt lähtuda ühistest eesmärkidest ja põhimõtetest. See võimaldab tegutseda kooskõlas nii isiklike baasarusaamade kui organisatsiooni väärtustega, lahendades vajadusel ka nendevahelisi vastuolusid. Eripedagoogid rõhutasid, et probleemide lahendamine peaks olema meeskondlik vastutus ja koostöö ei tohiks sõltuda isiklikest suhetest üksteisega. Toetavana kirjeldati organsatsioonikultuuri, kus kõik õppijaga tegelevad spetsialistid, juhtkond ja lapsevanemad jagavad vastutust tema arengu toetamisel. Töö tulemuslikkust vähendavaks peeti organisatsioonikultuuri, kus erivajadustega õppijate arengu eest vastutamine suunati peamiselt eripedagoogile.

(...) kehtib nii-öelda kirjutamata reegel koolides, et õpetaja ei pea hakkama saama nende HEV-lastega või eriliste lastega ja kuna neil on see suhtumine selline, siis ma arvan, et see mõjutab minu tööd kõige rohkem. Et visatakse nii-öelda eripedagoogi kaela, on ju, et teevad korda. (EP 7, kool)

Eripedagoogid nägid vähesest koostööst tingitud vastutuse ebavõrdsel jaotumisel negatiivset mõju ka enda töökoormusele. Intervjuudes arutleti selle üle, et kui organisatsioonis on kombeks probleeme lahendada meeskondlikult, võimaldab see ka eripedagoogi ressursse kasutada optimaalsemalt ja tõhusamalt.

Tulemuste põhjal võib järeldada, et organisatsioonikultuur mängib olulist rolli selles, kui toetavana tajutakse töökeskkonda. Cameroni ja Quinni (2011) kultuuritüüpide mudelist lähtudes peetakse haridusasutustes töötajate jaoks kõige toetavamaks adhokraatia- ja klannikultuuri, kuna need soosivad koostööd, avatud suhtlust ja professionaalset arengut. Ka käesoleva uuringu tulemused näitavad, et just toetavad suhted ja avatud kommunikatsioon on olulised tööheaolu ja sisemise motiveerituse hoidmiseks.

Erinevused suhtumises õppijatesse ja kolleegidesse võivad tekitada pingeid, arusaamatusi ja konflikte, mis raskendavad koostööd ja õnnestavad üldist usaldust töötajate vahel. Sarnased arusaamad sellest, kuidas meeskonnas asju aetakse ja üksteist toetatakse, loovad võimaluse tegutseda kooskõlas eripedagoogide eetikakoodeksiga ja suurendavad motivatsiooni jagada vastutust ning võtta enda kanda ka lisaülesandeid, milleks vähem toetavas meeskonnas ei pruugiks jätkuda jõudu ega soovi.

Loodetavasti aitavad uuringu tulemused paremini mõista eripedagoogide tööpetsiifikast tulenevaid eripärasid organisatsioonikultuuri mõjude tajumisel ja leida konkreetsemaid viise toetava organisatsioonikultuuri loomiseks. Arvestades eripedagoogide nappust, võiks uuring anda sisendit, milliste töötingimuste loomine muudaks töökoha nendele atraktiivsemaks. Kuna inimestega töötamine on seotud kõrge läbipõlemisohuga, peame oluliseks, et haridusasutused pööraksid senisest rohkem tähelepanu tööheaolu toetamisele, sest abistava elukutse esindaja heaolust sõltub tema võime tagada abivajaja heaolu.

3.3. Eripedagoogide võimalused mõjutada organisatsioonikultuuri

Kolmas uurimisküsimus oli “Kuidas panustavad eripedagoogid enda hinnangul oma tööd toetavasse organisatsioonikultuuri?”. Intervjuudes küsisime uuritavatelt, milline on nende roll toetava organisatsioonikultuuri hoidmisel ja kujundamisel (vt lisa 2, II plokk). Küsimustele vastates tõdes enamik eripedagooge, et nad ei olnud varem oma rolli ja panuse üle teadlikult mõelnud, mistõttu oli küsimustele alguses keeruline vastata. Eripedagoogide poolt välja

toodud tegevused ja rollid jaotusid induktiivse analüüsi tulemusena järgnevateks kategooriateks:

- ametialane suhtlemine (koodid: õpetajate ja abiõpetajatega ametialane suhtlemine, juhtkonnaga ametialane suhtlemine, tugimeeskonnaga ametialane suhtlemine);
- nõustamine (koodid: õpetajate ja abiõpetajate nõustamine, juhtkonna nõustamine, tugimeeskonna nõustamine, lapsevanemate nõustamine);
- panus meeskonnatöös (koodid: abistamine, lisaülesannete võtmine, panustamine ühisüritustesse, kolleegidega suhete loomine ja hoidmine, muutuste algatamine);
- eeskuju näitamine (koodid: väärtusarenduses osalemine, professionaalsus).

Uurimuses osalenud eripedagoogid kirjeldasid ühe oma panusena organisatsioonikultuuri kujundamisel konstruktiivset ametialast suhtlust kolleegidega. Eripedagoogide sõnul puutuvad nad kokku kolleegidega erinevatelt tasanditelt - nii õpetajate, abiõpetajate, tugimeeskonna kui ka juhtkonnaga. Kuna eripedagoogid suhtlevad (peaaegu) kõigi töötajatega, näevad nad endal võimalust jagada tööalast infot vajalike osapoolte vahel, mis aitab vähendada tööalaseid pingeid ja ebaselgust, toetades sellega vastastikust mõistmist.

Võib-olla siis selle kultuuri, organisatsioonikultuuri, kas või mingi info koguja või selline. Et ta võiks anda vabalt, mulle tundub, mingi sisendi ka näiteks juhtkonnale mingis mahus, mis iganes eripedagoogilisi teemasid võib see puudutada, millega tahetakse tegeleda. Et võiks olla selline nagu rohkem ülevaatlikum vaade, olenevalt siis, mis grupiga eripedagoog tegeleb. (EP1, kool)

Lisaks info vahendamisele töid eripedagoogid olulise rollina esile kolleegide ja lapsevanemate nõustamise. Kolleegide puhul tajutakse nõustamisvajadust seoses dokumentatsiooni täitmise, keskkonna kohanduste, töövõtete ja õppemeetoditega. Individuaalse nõustamise kõrval mainiti ka sisekoolituste läbiviimist õpetajate ühiseks toetamiseks. Lapsevanemate nõustamisel rõhutasid eripedagoogid usaldusliku suhte loomise vajadust, kuna igapäevaselt saavad just lapsevanemad oma last enim toetada. Vanemate nõustamisel lähtutakse lapse vajadustest ning keskendutakse peamiselt praktiliste ja lihtsate nõuannete jagamisele.

Info vahendamise ja nõustamise keskset rolli kinnitab ka Fullan (2006), kelle käsitluse järgi toimib eripedagoog haridusasutuses teadmiste vahendajana, kes aitab luua professionaalset õppimise kultuuri. Eripedagoogid kujundavad kolleegide suhtumist hariduslike erivajadustega õppijatesse, toetades ja nõustades neid võrdse kohtlemise ja individualiseerimise põhimõtete rakendamisel (Aardevälja *et al.*, 2019). Selline roll eeldab eripedagoogilt pidevat koostööd ja infovahetust, mis on eriti oluline kaasava hariduse rakendamisel (Silm *et al.*, 2023).

Edukas koostöö eeldab usalduslikke suhteid meeskonnas ja eripedagoogid näevad endal rolli sellise toetava ja ühtse meeskonna kujundamisel. Siia hulka kuuluvad tegevused nagu kolleegide abistamine, vajadusel lisaülesannete võtmine ning kolleegidega suhete loomine ja hoidmine. Meeskonnaliikmetena nägid eripedagoogid end sageli ootamatute olukordade lahendajatena, isegi siis, kui vastavad ülesanded ei kuulunud otseselt nende tööülesannete hulka. Näiteks toodi välja juhtumid, kus nad katkestasid oma pooleliolevad tegevused, et personali puuduse tõttu õpetajaid õppetöö korraldamisel abistada.

Aga on jah olukordi, kus on tõesti see, et kui ma olen majas, mul on tegevused ja vahel tuleb jätta pooleli ja minna ja tegeleda selle ühe lapsega. Et meil ei ole majas sotsiaalpedagoogi ega psühholoogi, vahel tuleb neid abirolle nagu noh, esimene inimene, kes kuhugi sobib, et ongi jah, tule appi. Ja et üks, et noh, ülejäänud õpetajad saaksid viia näiteks rühma ära või midagi, et siis oleks nagu lisainimene. (EP4, lasteaed)

Kuigi uuritavad pidasid vajadusel lisaülesannete võtmist ja kolleegide abistamist hea meeskonnatöö osaks, rõhutasid nad, et valmisolek aidata eeldab esmalt oma põhiülesannetega toime tulemist ning peab lähtuma eripedagoogi enda võimalustest ja valmisolekust, mitte kolleegide ootustest või survest.

Lisaülesannetest tingitud suurt töökoormust on täheldatud ka varasemates uuringutes. Eesti üldhariduskoole uurides (Madiste & Pöder, 2023) leiti, et eripedagoogid täidavad sageli nii õpetajate, HEVKO, logopeedi, tugiisiku kui ka klassijuhataja rolle. Sarnaselt on leitud (Tähepõld, 2022), et ka Eesti lasteaedade eripedagoogid täidavad sageli õpetajate, abiõpetajate ja logopeedide ülesandeid. Selline lisaülesannete täitmine võib tekitada vastuolusid eripedagoogide eetikakoodeksiga (Eesti Eripedagoogide Liit, 2024), mille kohaselt eripedagoog peaks tegutsema oma pädevuse piires. Selgem rolli- ja vastutusjaotus organisatsioonis aitaks vältida eetiliselt keerulisi olukordi ning eripedagoogide (vaimset ja füüsilist) ülekoormust.

Uuritavate vastustest ilmnes, et lisaks tööalasele koostööle peavad eripedagoogid edukas meeskonnas oluliseks ka kolleegidega isiklikumate suhete loomist ja hoidmist. Näiteks õpetajate toas või väljaspool asutust toimuv suhtlemine soodustab nende hinnangul koostööd. Lisaks kolleegide ärakuulamisele ilmnes vastustest ka eripedagoogide vajadus aeg-ajalt enda emotsioone jagada ja pingeid maandada. Toetav ja usalduslik meeskond loob nende sõnul selleks turvalise keskkonna ja aitab kaasa nii tööheaolule kui ka tõhusale koostööle. Teisalt tõid mõned eripedagoogid välja, et kolleegide liigne negatiivsus võib neile muutuda koormaks, eriti siis, kui neil ei ole võimalik olukorda mõjutada või teine osapool ei ole muutusteks tegelikult valmis.

Mul mees ütleb ikka, et ma olen see mutrike, keda keegi ei näe, aga kelle puudumist kõik tunnevad. Et ma nagu selles suhtes tunnengi, et ma nagu püüan toetada ja olla olemas õpetajatele. (EP 8, lasteaed)

Suhete loomisega seotult tunnetasid eripedagoogid oma rollina organisatsioonikultuuris ka ühisürituste korraldamises osalemist ja nendest aktiivset osavõttu. Traditsioonilistel ühisüritustel ja koolitustel kohalolek aitab eripedagoogide hinnangul õppida kolleege paremini tundma ja loob ühtsustunde. Olulise punktina kirjeldati hoolivuse ja märkamise suurendamist. See aitab omakorda luua kõigile mugava keskkonna, kus igaüks saab panustada enda ideede ja mõtetega ning olla aktiivne liige meeskonnas.

Kuigi mõni intervjuueritav (EP3, EP9) tunnistas, et ei olnud varem mõelnud endast kui muutuste algatajast organisatsioonis, võimaldavad laiemal pildil nägemine ja spetsiifilised erialased teadmised eripedagoogidel märgata võimalikke vastuolusid organisatsiooni väärtuste ja põhimõtete ning tegeliku praktika vahel. Seetõttu saavad nad enda sõnul juhtida tähelepanu valdkondadele organisatsioonis, mida oleks vaja arendada või muuta. Näiteks võimaldab pidev kokkupuude erinevate klasside ja lasteaiarühmadega märgata mittetoimivaid meeskondi ja nõustada juhtkonda sobivate lahenduste leidmisel.

Selline muutuste algatamine on eriti vajalik olukordades, kus eripedagoog märkab, et haridusliku erivajadusega lapsed ei saa neile sobivat tuge. Õpetajad ja eripedagoogid on sageli olukordades, kus esinevad vastuolud osapoolte huvide, olemasolevate ressursid ja seadustest tulenevate võimaluste/kohustuste vahel (Çetin & Laçin, 2023). Just sellistes olukordades saavad eripedagoogid olla nõustajad ja info vahendajad osapoolte vahel, et algatada vajalikke muutusi oma asutuses, mis on kooskõlas ka eripedagoogide eetikakoodeksis toodud põhimõtetega (Eesti Eripedagoogide Liit, 2024).

Meeskonnatöö toetub ühistele väärtustele ja põhimõtetele ning nende kujunemise juures pidasid eripedagoogid enda rolliks eeskuju näitamist. Siia alla liigitus nii eeskujuks olemine professionaalsel suhtlemisel, mille hulka kuulub positiivne ja viisakas suhtlusstiil, üksteise austamine ning lojaalsus, aga ka eeskuju organisatsiooni väärtusarendusse panustamisel, et hoida organisatsiooni väärtused aktuaalsed ja lapsesõbralikud.

Et me saame ju kõik nagu olla eeskujuks ka üksteisele, eksju. Et noh, kuidas ma suhtlen või kuidas ma asju ajan või lahendan mingeid asju või kuidas ma suhtun asjadesse. Kindlasti seda panust saab nagu niimoodi anda. (EP6, kutsekool)

Eripedagoogid ja õpetajad on eeskujuks nii oma tööga kui isiklike hoiakutega, isegi kui selle eeskuju tagajärjed kohe välja ei paista (Karindi, 2024). Igapäevane käitumine ja suhtlemine aitavad kinnistada väärtusi ja hoiakuid, mis toetavad kaasava ja professionaalse õpikeskkonna kujunemist. Et lisaks juhtidele on organisatsioonikultuuri kujunemisel suur roll ka teistel

organisatsiooniliikmetel, on leidnud ka varasem kirjandus (Cameron & Quinn, 2011; Hofstede *et al.*, 2010; Schein & Schein, 2017).

3.4. Järeldused

Magistritööd tehes kogusime andmeid selle kohta, mis mõjutab eripedagoogide tööheaolu haridusasutuse kultuuris ja kuidas nad enda arvates organisatsioonikultuuri panustavad. Intervjuud kümne haridusasutuses töötava eripedagoogiga näitasid, et organisatsioonikultuur mõjutab eripedagooge ja nende tööheaolu. Positiivselt mõjub eripedagoogide hinnangul see, kui asutuses on olemas sobiv tööruum, töökorraldus on selge, väärtustatakse selgelt sõnastatud ja kommunikeeritud väärtusi ning hoolivat ja professionaalset meeskonnatööd. Enda panusena oma asutuse organisatsioonikultuuri tõid eripedagoogid välja ametialase suhtlemise, nõustamise, meeskonnatöösse panustamise ja eeskuju näitamise.

Antud uurimuse tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada, et tegu on intervjueeritud eripedagoogide kogemuste ja hinnangutega, mitte tegelikkuse objektiivse kirjeldusega. Valimi kriteeriumi - täiskohaga ühes asutuses töötamine - tõttu jäid uuringust kõrvale väiksemate asukohtade haridusasutused, kus eripedagoogid töötavad tihti osakoormusega ning mitmes haridusasutuses korraga. Selle tõttu olid valimis esindatud pigem suuremate linnade haridusasutuste eripedagoogid. Hõlmasime eripedagooge lasteaiast, koolist ja kutseõppest, kuid valimi väiksuse tõttu ei analüüsinud saadud andmeid asutusetüüpide kaupa.

Eripedagoogide seisukohti organisatsioonikultuuriga seoses ei ole Eestis varem uuritud. Töö tugevuseks on kvalitatiivne uurimismeetod, mille abil oli võimalus põhjalikumalt uurida ja ühtlasi väärtustada eripedagoogide enda kogemusi. Poolstruktureeritud intervjuu andis uurijatele võimaluse küsida vajadusel lisaküsimusi, et koguda rohkem ning täpsemaid arvamusi ja näiteid, mis ei oleks olnud samavõrra võimalik ankeedi vahendusel. Veebi kaudu toimunud intervjuude abil saime uurimusse kaasata eripedagooge erinevatest Eesti piirkondadest.

Organisatsioonikultuuri mõju eripedagoogidele võiks kindlasti edasi uurida, et paremini mõista, millised juhtimispraktikad ja koostöömudelid toetavad kõige paremini kaasava ja töötajaid toetava organisatsioonikultuuri kujunemist haridusasutustes. Tulevikus võiks näiteks uurida eripedagoogi(de) kogemusi, kes on vahetanud töökohta rahulolematuse tõttu organisatsioonikultuuriga. Samuti võiks teha analoogse uuringu teiste haridusasutuste tugispetsialistidega (logopeedid, koolipsühholoogid, sotsiaalpedagoogid), et võrrelda nende ootusi ja panust seoses organisatsioonikultuuriga.

Tänuõnad

Avaldame siirast tänu oma juhendajatele Pille Häidkindile ja Maili Karindile konstruktiivse tagasiside, asjatundlike soovitude ja pideva toetuse eest uurimistöö kõigis etappides. Samuti täname Pihel Hunti väärtuslike nõuannete eest õppeaines “Kvalitatiivse sisuanalüüsi praktikum”. Täname kõiki eripedagooge, kes osalesid meie uurimuses ja panustasid intervjuude kaudu selle valmimisse.

Autorsuse kinnitus

Magistritöö valmimisse panustasid mõlemad autorid võrdselt. Töö teooriaosa kirjutamisel jagati alateemad omavahel ära ja peale individuaalset kirjutamist täiendati ja toimetati peatükke ühiselt. Koos viisid autorid läbi seitse intervjuud ja individuaalselt viis Kirsikka läbi kaks ning Aleksandra ühe intervjuu. Andmeanalüüsis rakendasime kaaskodeerimist ja lõime ühiselt kodeerimissüsteemi. Uurimisküsimustele vastavad tulemused esitati ja järeldused sõnastati koos järjepidevalt arutelusid pidades. Suur osa tööst on kirjutatud koostöiselt Google Drive'i keskkonnas, mis võimaldas mõlemal autoril olla pidevalt kursis sisulise edenemise ja tehtud parandustega. Autorite omavaheline suhtlus toimus vastavalt vajadusele nii veebis kui ka silmast silma kohtumistel.

Kinnitame, et oleme koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

Kasutatud kirjandus

- Aardevälja, K., Chiaromonte, M., Degtjov, I., Ergma, E., Korsten, P., Perova, K., & Viitpoom, K. (2019). *Erinevate õppijate toetamine õpetaja ja tugispetsialisti koostöös. Abimaterjal*. SA Innove.
https://harno.ee/sites/default/files/documents/2022-01/ErinevateOppijateToetamine_2021.pdf
- Adov, L., & Karm, M. (2024). Eripedagoogi enesehoid ja professionaalne areng. P. Häidkind, & P. Soodla (toim), *Erivajadustega õppijad Eesti haridussüsteemis: märkamine, hindamine ja õpetamine* (lk 242–276). Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Alusharidusseadus (2025). *Riigi Teataja I 09.01.2025, 1*.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/101072025002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Beilmann, M. (2025). Kvantitatiivne ja kvalitatiivne uurimisviis. M. Beilmann, S. Opermann, & D. Kutsar (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.
<https://samm.ut.ee/kvantitatiivne-ja-kvalitatiivne-uurimisviis/>
- Beilmann, M., & Rämmer, A. (2025). Valimi moodustamine. M. Beilmann, S. Opermann, & D. Kutsar (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.
<https://samm.ut.ee/valimi-moodustamine/>
- Billingsley, B., Bettini, E., Mathews, H. & Mcleskey, J. (2020). Improving Working Conditions to Support Special Educators' Effectiveness: A Call for Leadership. *Teacher Education and Special Education: The Journal of the Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children*, 43, 7–27.
<https://doi.org/10.1177/0888406419880353>
- Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *Index for inclusion: developing learning and participation in schools* (3rd ed). Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Revised Edition*. Jossey-Bass.
- Çetin, E., & Laçın, E. (2023). Practice, Teaching, and Research Ethics in Special Education. *International Journal of Progressive Education*, 19, 120–133.
<https://doi.org/10.29329/ijpe.2023.546.7>

- Colnerud, G. (2015). Moral stress in teaching practice. *Teachers and Teaching*, 21(3), 346–360. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.953820>
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture* (3rd ed.). Wiley.
- Eesti Eripedagoogide Liit (2024). *Eesti Eripedagoogide Liidu eetikakoodeks*.
https://www.eripedaliit.ee/?page_id=4657
- Eesti Vabariigi Haridusseadus (1992). *Riigi Teataja I 1992, 12, 192*.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/101072025003>
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change* (4th ed). New York, Teachers College Press.
- Fullan, M. (2006). Change theory: A force for school improvement. *Center for Strategic Education*, 157, 3–14.
- González-Afonso, M. C., Perdomo-López, C. d. l. Á., Plasencia-Carballo, Z., Cabanilla-García, J. L., & Pérez-Jorge, D. (2026). Presence, Participation and Learning in Educational Inclusion: A Systematic Mapping Review of Barriers in School Contexts According to Booth and Ainscow. *Education Sciences*, 16(1), 95.
<https://doi.org/10.3390/educsci16010095>
- Guterman, A. (2018). Organizational design. In R. Alhajj & J. Rokne (Eds.), *Encyclopedia of social network analysis and mining* (2nd ed.). Springer.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism* (1st ed.). SAGE Publications.
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021). *Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035*.
https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-09/1._haridusvaldkonna_arengukava_2035_kinnitatus_11.11.21.pdf
- Hester, O. R., Bridges, S. A., & Rollins, L. H. (2020). 'Overworked and Underappreciated': Special Education Teachers Describe Stress and Attrition. *Teacher Development*, 24(3) 348–365. <https://doi.org/10.1080/13664530.2020.1767189>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kaasav haridus. (2024). <https://harno.ee/kaasav-haridus>
- Kalmus, V., Linno, M., & Masso, A. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, & T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys/>

- Karindi, M. (2024). Eetilised põhimõtted hariduses ja abistamises. P. Häidkind, & P. Soodla (toim), *Erivajadustega õppijad Eesti haridussüsteemis: märkamine, hindamine ja õpetamine* (lk 103–123). TÜ Kirjastus.
- Kenny, N., McCoy, S., & O'Higgins Norman, J. (2023). A Whole Education Approach to Inclusive Education: An Integrated Model to Guide Planning, Policy, and Provision. *Education Sciences*, 13(9), 959. <https://doi.org/10.3390/educsci13090959>
- Kutsestandard. Eripedagoog, tase 7. (2024).
<https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/11205094>
- Kutseõppeasutuse seadus (2026). *Riigi Teataja I 02.07.2013, 1*.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/107012026014>
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2025). Intervjuu. M. Beilmann, S. Opermann, & D. Kutsar (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/intervjuu/>
- Linik, L. J. (2024). *Eripedagoogide läbipõlemine ja enesekaastunne* [magistritöö, Tallinna Ülikool]. ETERA. <https://www.etera.ee/s/R4dvPuCjwX>
- Madiste, T., & Pöder, M. (2023). *Põhikooli eripedagoogide tööülesanded kutsestandardi alusel ja eripedagoogide hinnangul* [magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace.
<https://hdl.handle.net/10062/91255>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39(2), 160–163.
<https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>
- Mayring, P. (2020). *QCAmap. Software for Qualitative Content Analysis*.
<https://www.qcamap.org/>
- Mets, U., & Viia, A. (2018). Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: haridus ja teadus. Uuringu lühiaruanne. Tallinn: SA Kutsekoda.
<https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/09/OSKA-Hariduse-ja-teaduse-uuringuaruanne-2018.pdf>
- Olev, A., & Alumäe, T. (2024). Open source platform for Estonian speech transcription. *Language Resources & Evaluation* 59, 4421–4438.
<https://doi.org/10.1007/s10579-024-09777-1>
- Oberg, G. (2025). Moral injury in teaching: The systemic roots of ethical conflict and emotional burnout in education. *Educational Review* 78(3) 346–369.
<https://doi.org/10.1080/00131911.2025.2504523>

- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pevkur, A. (2023). Praktilise eetika käsiraamat. K. Simm (toim), *Kutse-eetika* (lk 200–221). TÜ Kirjastus.
- Praveena, A. A., & Fonceca, C. M. (2023). Organisational culture and its influence on employee behaviour. *International Journal of Recent Scientific Research*, 14(4), 2945–2949. <http://doi.org/10.24327/ijrsr.2024.1404.0605>
- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (2011). *Riigi Teataja I 2010*, 41, 240. <https://www.riigiteataja.ee/akt/107012026013>
- Riehl, C. J. (2000). The principal's role in creating inclusive schools for diverse students: A review of normative, empirical and critical literature on the practices of educational administration. *Review of Educational Research*, 70(1), 55–81. <https://doi.org/10.3102/00346543070001055>
- Sarv, E.-S. (2013). Kooli kliima ja kooli kultuur. R. Mikser (toim), *Haridusleksikon* (lk 151–157). Eesti Keele Sihtasutus.
- Sawatske, A., Leonard, C., Harris, J., & Dally, K. (2024). The Case for Special Education Teacher Wellbeing: A Multidimensional Review of the Evidence and Future Directions. *Australasian Journal of Special and Inclusive Education*, 48(1), 64–77. <https://doi.org/10.1017/jsi.2023.16>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (1989). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation*. London: Century.
- Silm, G., Lepp, L., Kivirand, T., Leijen, Ä., Pedaste, M., Nelis, P., Rikanson, L., Sild, A., & Kutti, A. (2024). *Kaasava hariduskorralduse tõhusus üldhariduses 2023. Uuringu lõppraport*. Tartu Ülikool. Haridusteaduste Instituut.
- Zhou, S., Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2024). Factors Associated with Teacher Wellbeing: A Meta-Analysis. *Educational Psychology Review*, 36, 63. <https://doi.org/10.1007/s10648-024-09886-x>
- Tamm, M. (2016). *Kuidas uurida kultuuri? Kultuuriteaduste metodoloogia*. Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Thorsteinson, T. (2003). Job Attitudes of Part-time vs. Full-time Workers: A Meta-analytic Review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76. 151–177. <https://doi.org/10.1348/096317903765913687>

Toe vajadusega õpilased: õppekorraldus ja tugiteenused. (2026).

<https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/alus-pohi-ja-keskharidus/toe-vajadusega-opilased>

Tugispetsialistide teenuse kirjeldus ja teenuse rakendamise kord (2018). *Riigi Teataja I*,

27.02.2018, 10. <https://www.riigiteataja.ee/akt/104062025005>

Tähepõld, K. (2022). *Lasteaia eripedagoogide tööülesanded kutsestandardi alusel, dokumentatsiooni põhjal ja eripedagoogide hinnangul* [magistritöö, Tartu Ülikool].

DSpace. <http://hdl.handle.net/10062/83425>

Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture*, vol. 1 (of 2). John Murray.

https://darwin-online.org.uk/converted/pdf/1871_Tylor_PrimitiveCulture_CUL-DAR.LIB.635.pdf

Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. TÜ Kirjastus.

Välba, E. (2014). *Koolikultuuri kujunemine uues koolis ühe gümnaasiumi näitel* [magistritöö, Tartu Ülikool]. DSpace. <http://hdl.handle.net/10062/42337>

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.

[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Lisa 1. Intervjuudes osalenud eripedagoogid

Vastaja kood	Vanus (aastates)	Töökogemus (aastates)	Asutuse tüüp	Piirkond
EP1	32	6	Kool	Linn
EP2	35	11	Lasteaed	Linn
EP3	59	15	Kool	Linn
EP4	53	3	Lasteaed	Linn
EP5	67	2	Lasteaed	Linn
EP6	53	15	Kutsekool	Linn
EP7	27	4	Kool	Linn
EP8	41	6	Lasteaed	Vald
EP9	34	6	Kool	Linn
EP10	44	5	Kool	Linn

Sissejuhatus

Üldandmed:

1. vastaja vanus
2. asutuse tüüp
3. töökogemus

Intervjuu kava

Uurimis- küsimused	Põhiküsimused	Abistavad küsimused
<i>Kõigepealt räägime peamistest mõistetest. Soovime teada, kuidas Teie neid mõistate. Kuna uurime arvamusi, siis kõik sinu vastused on õiged.</i>		
Sissejuhatus	<i>Tööheaolu on selline sisemise rahulolu ja tähenduslikkuse tunne, mis võimaldab töötajal oma potentsiaali täielikult rakendada. Nii käsitleme seda oma magistritöös.</i> 1.1. Mis on sinu jaoks tööheaolu?	1.1.1. Palun kirjelda head enesetunnet tööl?

	Magistritöös keskendume organisatsioonikultuurile. Organisatsioonikultuur on ühised väärtused, reeglid, harjumused, mille järgi inimesed selles asutuses töötavad. Seda antakse osaliselt edasi vaikimisi, st see on läbi rääkimata, aga selle järgi toimitakse.	1.1.2. Mida selleks on vaja, et tunneksid end tööl hästi?
	1.2. Mis on sinu jaoks organisatsioonikultuur?	1.2.1. Mille järgi saad aru, missugune kultuur organisatsioonis valitseb? 1.2.2. Kes kujundab organisatsioonikultuuri?
	1.3. Kuidas tööheaolu ja organisatsioonikultuur omavahel seotud on? <i>Schein ja Schein (2017) käsitlevad organisatsioonikultuuri kui käitumise ja mõtlemise mustreid, mida töötajad kasutavad probleemide lahendamise käigus. Neid mustreid õpetatakse ka uutele töötajatele kui õiget viisi, kuidas probleeme tajuda, neist mõelda ja lahendusi otsida. Organisatsioonikultuuri võib kirjeldada selle elementide/tasandite kaudu, milleks on näiteks artefaktid, väärtused ja veendumused.</i> <i>TABEL (lisa 3)</i> <i>Selgitus - artefaktid on tehiskeskkond, mis on nähtav, kuuldav, hoomatav.</i>	1.3.1. Kuidas mõjutab organisatsioonikultuur tööheaolu? (Too positiivseid/negatiivseid näiteid) *1.3.2. Kuidas tööheaolu sõltub organisatsioonikultuurist? 1.3.3. Kas soovite selle tabeli kohta midagi küsida? <i>Anname sulle natukene aega tabeliga tutvuda, anna märku, kui oled valmis edasi minema.</i>

	<i>Siia hulka kuulub nt</i> <i>1. füüsiline keskkond (ehitised, sisekujundus, mööbel, riietus, välimus jne);</i> <i>2. käitumuslikud tegevused (traditsioonid, kombed, tseremooniad, rituaalid, kommunikatsioonivahendid, karistused, ergutused jne);</i> <i>3. verbaalsed ilmingud (seletused, metafoorid, nimed, hüüdnimed, naljad, müüdid, kangelased, legendid, jutustused jne).</i> <i>Järgmisena tulevad väärtused ehk põhimõtted, mida organisatsioon teadlikult rõhutab või üritab avalikkusele eksponeerida.</i> <i>Kõikidel asutustel on deklareeritud väärtused (mis on kokku lepitud ametlikes asutuse dokumentides), kuid sageli juhtub aga, et deklareeritud väärtused ei lähe kokku tegelikkusega, sest toimitakse hoopis teiste põhimõtete järgi. Nimetagem neid baasarsaamadeks või veendumusteks, mis moodustavad kolmanda taseme.</i>	
<i>Räägime nüüd täpsemalt asutusest, kus sa töötad.</i>		

I PLOKK 1. uurimisküsimus Millised on eripedagoogide hinnangul nende tööheaolu mõjutavad organisatsioonikultuuri elemendid? 2. uurimisküsimus Kuidas eripedagoogid kirjeldavad organisatsioonikultuuri elementide mõju oma tööle?	2.1. Milles/kuidas väljendub organisatsioonikultuur sinu asutuses? Kuidas väljenduvad artefaktid/väärtused/veendumused sinu organisatsioonikultuuris?	2.1.1. Palun nimeta mõned oma organisatsiooni artefaktid, mida oled märganud! 2.1.2. Palun nimeta mõned oma organisatsiooni väärtused, milles olete kokku leppinud! Näiteks kui keegi küsiks, millistest väärtustest lähtutakse teie organisatsioonis. 2.1.3. Palun nimeta mõned organisatsiooni veendumused, millest lähtutakse töös!
	2.2. Millised neist elementidest mõjutavad kõige enam sinu tööheaolu? • artefaktid: • väärtused: • veendumused: Kui arutasime läbi, kuidas need mõjutavad, milline nendest elementidest (artefaktid, väärtused, veendumused) kõige rohkem tööheaolu mõjutab?	2.2.1. Artefaktidena/väärtustena/veendumustena sa nimetasid "...". Kuidas "<i>see konkreetne element</i>" võib toetada su tööd? Too mõni näide. Kõik kolm tasandit räägi läbi! 2.1.2. Kuidas "<i>see konkreetne element</i>" võivad piirata või negatiivselt mõjuda su tööle? Too näide.
Vahekokkuvõtte, et millest juba rääkisime ja mida inimene üldjoontes väljendas (ümbersõnastamine/kokkuvõtte). Rääkisime nüüd läbi, kuidas erinevad OK elemendid sinu tööheaolu mõjutavad.		

Viimasena räägime eripedagoogi rollist organisatsioonikultuuris.

II PLOKK 3. uurimisküsimus Kuidas panustavad eripedagoogid enda hinnangul oma tööd toetavasse organisatsioonikultuuri?	3.1. Milline on eripedagoogi roll organisatsioonikultuuri hoidmisel?	3.1.1. Mida sa teed, et püsiksid need organisatsioonikultuuri elemendid, mis tööheaolu toetavad? 3.1.2. Mida sa veel teha saad/teha tahaksid, et säilitada soodsat organisatsioonikultuuri?
	3.2. Milline on eripedagoogi roll organisatsioonikultuuri kujundamisel?	3.2.1. Mida sa teed selleks, et alkatada muutusi oma organisatsiooni kultuuris? 3.2.2. Mida sa saaksid/tahaksid veel teha?

Intervjuu lõpetamine

Kas soovite midagi olulist veel lisada seoses räägitud teemaga?

Suur tänu, et olite nõus uurimistöös osalema ja leidsite aega vestluseks.

Lisa 3. Schein ja Schein (2017) organisatsioonikultuuri tasandid

ARTEFAKTID

Mis on nähtav, kuuldav, hoomatav.

- Füüsiline keskkond - ehitised, sisekujundus, välimus jne.
- Käitumuslikud tegevused - traditsioonid, kombed, karistused, ergutused jne.
- Verbaalsed ilmingud - metafoorid, nimed, naljad, müüdid, kangelased, jutustused jne.

VÄÄRTUSED

Organisatsiooni strateegiad ja eesmärgid

- Ametlikud / deklareeritud väärtused dokumentides
- Missioon, tegevusprintsüübid, hindamiskriteeriumid
- Eetikakoodeksid

BAASARUSAAMAD

Nähtamatud, alateadlikud, endastmõistetavad arvamused ja uskumused

- Käibetõed
- Üldtuntud teooriad
- Kirjutamata reeglid, mille järgi organisatsioonis käitutakse

Lisa 4. Induktiivne kodeerimine, 1. uurimisküsimus: Millised on eripedagoogide hinnangul nende tööheaolu mõjutavad organisatsioonikultuuri elemendid?

Kategooria	Alamkategooria	Koodid	Näide tähenduslikest üksustest
Artefaktid	Füüsiline keskkond	Isikliku tööruumi olemasolu	Mul on nii hea oma pisikene väike kamber, et siin ongi hea olla. Õpetajad, siis ongi... Ma ei lähegi siit välja, ma ei lähe hommikul, õhtul lähen. See on nagu hästi-hästi utreeritult, aga selles mõttes küll jah. Et ma saan õnne tänada, et mul on täitsa oma isiklik kamber ja ma ei pea seda kellegagi jagama. (EP3)
		Tööruumi funktsionaalsus	Ja näiteks see pakuti ka ühte ruumi, kus siis... hästi suur, hästi suur ruum. Seal oli pikk laud, võib-olla oli see õpetajate puhke... puhkepausi ruum, kus nad joovad kohvi ja siis oli seal segamini hästi palju asju. Seinad olid asju täis, mänguasjad olid segamini, korrastamata. Ja siis olid seal... Siis olid, et võite minna sinna nurka, et seal, seal võite siis teha selle lapsega tööd. Aga seal olid ka mingi, mingid... Seal oli nagu teised, teisi õppematerjale oli seal täis jälle veel. Nii et ei olnud üldsegi ruumi, et saaks tööd teha. (EP5)
		Tööruumi suurus	Siin majas on natuke rohkem ruumi. Seal majas ma olen direktor kabinetis, seal ei saa üks-ühele tööd teha või siis ma lähen, peangi minema rühma. Et vahel seavad ka nagu keskkond seab piirangud. (EP4)
		Kokkulepete olemasolu	Millised meil võib-olla mingid koosolekud ja asjad on, kuidas on nüüd nagu võib-olla üles ehitatud, kas teil on mingi struktuur, kas kõik võivad vahele segada, ükskõik millisel ajal, või on seal mingisugune ikkagi kindel raamistik. (EP10)

	Töökorraldus	Tööpõhimõtete selgus	Et meil on ikkagi see, et kõik tuleb direktorile siiski läbi rääkida või vähemalt kellegagi juhtkonnast läbi rääkida, et see infovahetus on hästi oluline. Ja küllaltki ühtne arusaam sellest, et mida ja kuidas kommunikeeritakse väljapoole. /.../ Et selline, et priuh-prauh otsuseid, et tuleb kuskilt, noh, me minimeerime need. Süsteem tuleb läbi rääkida. (EP4)
		Kokkulepete kommunikeerimine	Et see, ma sain nagu teada, et see ongi nagu, ma sain hiljem teada, nagu õppejuhi käest, et niimoodi võiksid tegelikult kõik teha, kõik õpetajad. /.../ mina ei teadnud sellest kokkuleppest mitte midagi. (EP5)
		Kokkulepete järgimine	Kui on mingi teema üleval, mis peabki olema, et vastavalt kuidas me oleme kokku leppinud või see on kirja saanud, et tuleb seda järgida. /.../ Ja see käib nagu ka, ütleme kuust kuusse ikkagi läbi, et kas me oleme sellel teel, mis me oleme kokku leppinud, et hoitakse nii-öelda kätt pulsil. (EP8)
		Rollijaotuse selgus	Ikka need väiksed asjad, mingid pisikesed detailid. Kui mul on mingisugune mure või asi, siis ma tean, kuhu pöörduda, ja kui on mingisugused arusaamatused, siis ma saan aru, kes sellega tegeleb. Ma saan aru, kes on minu võrgustik ja kuidas me üksusena toimime. (EP6)
	Ühisüritused	Ühisüritustel osalemine	Et kuna mina olen nii-öelda tugikeskuse all tegelikult tööl ehk siis ma koolitöötaja ei ole, see tähendab seda, et mul ju otseselt nagu kohustust ei ole käia mingitel ühisüritustel või koolitustel. Aga kui ma ikkagi seda teen, kui ma olen inimestega nii-öelda ühes paadis /.../ (EP7)
		Ürituste korraldus ja ajastus	Minu meelest hetkeline negatiivne mõju tekib siis, kui see ühistegevus või sellist organisatsiooni toetav... et ta tuleb liiga ootamatult. Või see nõuab väga sellist ümberkorraldust, kas siis, mis puudutab õpilasi või... või mida iganes. (EP1)

Väärtused	Kehtivad väärtused	Väärtuste selgus ja arusaadavus	Et ongi nagu ühiste väärtuste nimel toimetamine. Et suures plaanis oleks nii-öelda kõigil organisatsiooni liikmetel nagu ühine vaade asjadele või ühine arusaam. (EP10)
		Väärtuste sisukus	Ma vaatasin neid põhiväärtusi. Ei ole midagi sellist erilist, nad on sellised väga lihtsad. (...) Et koostöö all on ka lihtsalt, et oleme avatud ja rõõmsad koostööpartnerid. Aga noh, alati rõõmus ei suuda ka olla tegelikult ju. Seda võiks nagu hoopis sõnastada kuidagi teistmoodi. Kuidas öelda, midagi toekamat, mis tõesti aitaks seda koostööd teha. (EP5)
		Väärtuste tähenduslikkus töös	Seal näiteks austus ja ausus olid üks, mis praegu nagu hästi olid sellised kõnekad. Millele nagu rõhutakse hästi, sest et siin olid mingisugused olukorrad, kus võib-olla ei lähtunud nendest väärtustest, siis need said lisatud nüüd meie õppekavas lisaks siis teistele. (EP2)
	Kujunemine ja kujundamine	Kujunemise viis	Et sellest meil ka nagu oli see mõte, et võib-olla võiks nagu rohkem kaasata nendesse väärtustesse nagu... Inimesed saaks nagu kaasa rääkida. (EP6)
		Töötajate kaasatus	Kõik on kaasatud, kõik on kaasatud. Ei ole nii, et kellegi juhtkonna poolt või kuskilt tuleb, et on ikkagi ühiselt välja mõeldud, jah. (EP7)
		Väärtuste ajakohastamine	Need väärtused, mis tegelikult olid kirja pandud siin viis aastat tagasi. Ja kuna nüüd oli see õppekava, on õppekava uuendamise aeg, et siis tegelikult me vaatasimegi need väärtused üle ja need väärtused tegelikult ei kõnetanud enam sellel tasemel, võib-olla, mis viis aastat tagasi inimesi kõnetas. Et kerkisid esile hoopis teised väärtused. (EP2)
		Kommunikatsiooni selgus	Kindlasti nad [organisatsiooni väärtused] võiksid olla rohkem nähtavad. Ja rohkem ka võib-olla lahtiseletatud töötajatele. Et täpselt mida see koostöö tähendab või mida see inimlikkus tähendab. (EP6)

Rakendamine

		Väärtuste järgimise järjepidevus	Meil on, väärtus on laps, aga vahel mulle tundub, et väärtus on nagu pigem nagu enda heaolu? Kuidas ma end... Et mul oleks hea olla. See on ka oluline, aga me oleme siia tööle tulnud ja me oleme teadlikult ju õppinud, mille-kelle jaoks me seda tööd teeme. Et mulle vahepeal tundub, et me unustame ära, mille või kelle jaoks me seda tööd teeme. (EP8)
		Väärtuste kajastumine igapäevatöös	Eks see on see kiusamisvaba kool ja samas ka see liikuma kutsuv kool. Et kui, kui on ikka selle kiusamisega... Noh, nagu need, kiusamismeeskond ise ütleb, et kui on kuus õpilast, on kiusamine sisse kirjutatud. Aga et kui sellega ikkagi pidevalt tegelevad nii klassijuhatajad, erinevad spetsialistid, ka see KiVa tiim, siis see õhkkond tegelikult koolimajas on nagu palju rahulikum. /.../ siis nad on ikka tohutult, ütleme nii-öelda toredamad lapsed tunnis, et kuskile on see energia pandud. (EP9)
Baasarusaamad	Meeskonnatöö	Koostöö kvaliteet	Millegipärast meil on arusaam, et kõikidega ei pea koostööd tegema. Kui ta mulle ei meeldi, siis ma temaga koostööd ei tee. (EP5)
		Vastutusjaotus organisatsioonis	(...) kehtib nii-öelda kirjutamata reegel koolides, et õpetaja ei pea hakkama saama nende HEV-lastega või eriliste lastega ja kuna neil on see suhtumine selline, siis ma arvan, et see mõjutab minu tööd kõige rohkem. Et visatakse nii-öelda eripedagoogi kaela, on ju, et teevad korda. (EP 7)
	Hoolimine	Suhted organisatsioonis	Noh, ka omavahelised suhted ja omavaheline suhtlemine. Et noh, kool on suur, õpetajaid on palju. Kõiki ei saagi, kõikidega olla nii-öelda sõbrad ja hästi läbi saada. Aga ikkagi see elementaarne suhtlemine. (EP3)

		Üksteise toetamine	Päriselt selliste murekohtade kuulamist ja siis ei oleks nii, et see jääb kuskile sinna riulisse, vaid tõesti, keegi pärast tuleb ise küsib näiteks. /.../ Et sellist, ma arvan, niisugune märkamine. (EP1)
		Heaolu prioritseerimine	Me oleme ka ikkagi võtnud, et õnnelik õpetaja, õnnelik laps. Selles mõttes, et kui õpetaja noh... Me ikkagi püüame nagu ka toetada õpetajat. Sest õpetaja on ikkagi see, kes lastega tegeleb. /.../ nagu rohkem nagu tähelepanu hakanud pöörama oma õpetajate heaolule või noh, töötajate heaolule. (EP8)
	Professionaalsus	Lojaalsus	Ja ma ikkagi nagu, selles mõttes, noh, ma arvan, et ikkagi nagu see lojaalsus organisatsioonile või see selline... Ikkagi nagu, kuidas ma ütlen, et ikkagi nagu... Noh, mina hindan seda, kus ma nagu töötan ja seda organisatsiooni ja see on nagu vastastikune mõju ja ma ei lase nagu... Ma arvan, et ma lihtsalt kannangi siis seda nagu inimesena. (EP6)
		Suhtlusstiil	Ongi üksteise kuulamine, üksteisega arvestamine, viisakas suhtlemine. Omavahel täiskasvanu olemine. (EP4)
		Vastastikune austus	Et liiga palju kaebamist on. Et kui on mingi probleem, siis võiks nagu koos rääkida ära need kaks inimest, aga mitte minna mujale. Et mulle ei meeldi, mis tema ütleb, et lähen nüüd õppejuhile ka ütlema. (EP5)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Kirsikka Kõivomägi ja Aleksandra Kiidjärv,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose
ORGANISATSIOONIKULTUUR KUI ERIPEDAGOOGI TÖÖHEAOLU TOETAV
RESSURSS: ERIPEDAGOOG ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAJANA,
mille juhendajad on Pille Häidkind ja Maili Karindi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi ADA kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi ADA kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kirsikka Kõivomägi

Aleksandra Kiidjärv

19.05.2026