

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Õppekava: põhikooli mitme aine õpetaja

Angelika Alström

HARIDUSASUTUSTE JA KOHALIKU OMAVALITSUSE JUHTIDE NING
SPETSIALISTIDE NÄGEMUS LASTELE JA NOORTELE PAKUTAVAST
SIDUSTATUD TUGISÜSTEEMI LAHENDUSEST RÕUGE VALLA NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Hasso Kukemelk

Tartu 2019

Resümee

Magistritöö eesmärk on selgitada välja, milline peaks olema lastele ja noortele pakutav sidustatud tugisüsteemi mudel kohaliku omavalitsuse tasandil. Uurimuse probleemi keskmes on küsimus, millisena näevad haridusasutuste ja kohaliku omavalitsuse esindajad tänase tugisüsteemi nõrkusi, tugevusi ning teenuste sidusust toetavaid lahendusi. Seatud eesmärgi täitmiseks koguti andmeid kuue poolstruktureeritud intervjuu kaudu. Uurimistöö viidi läbi Rõuge vallas, mis on Mandri-Eesti omavalitsus, kus peale 2017.aasta haldusreformi on kõige vähem õpilasi kooli kohta. Uurimistöö toetub McKinsey 7s muutuste juhtimise mudelile, analüüsides tugisüsteemi erinevaid osasid ja arendusvajadusi.

Uurimus kinnitab uuenduslike lahenduste vajalikkust laste tugiteenuste tagamisel. Sidusa lahenduse elemendid on ühine strateegia ning jagatud väärtuste kokkulepped, mis toetavad mitmekesiste erialast pädevust omavate ja erialasele tööle fokuseeritud spetsialistide meeskonda. Ühise struktuurina tegutsemine toetab koostööd erinevate institutsioonide üleselt.

Võtmesõnad: tugispetsialistid, tugisüsteem, kohalik omavalitsus, muutuste juhtimine.

Abstract

„The vision of the solution of offered conducted support system for children and youngsters by the leaders and the specialists of the educational institutions and the local municipality in example of Rõuge Parish”.

The aim of this master's thesis is to explain what should be the coherenced educational support system model for children and young people in local municipality level. In the middle of the problem of the research, there is a question of how do the representatives of the educational institutions and the local municipality see today's situation, weaknesses and strenghts of the support system. At aim to accomplish, the data was collected by six half-structured interviews. The research was conducted in Rõuge Parish which is Estonia's local municipality where is the less amount of students per school after Administrative Reform in 2017. This research leans on a changing conducted model of McKinsey 7 by analyzing different parts of the support system and the necessity of the development.

The research verifies the need of the innovative solutions to assure children's support system. The elements of coherenced solution are agreements of combined strategy and shared values that support varied team of specialists with specialised competence and concentrated on specialised work. Acting as a united structure, it supports the collaboration between different institutions.

Keywords: support specialists, support system, local municipality, conduction of changes.

SISUKORD

| | |
|---------------------------------------|----|
| Resümee | 2 |
| Abstract | 3 |
| 1 SISSEJUHATUS | 5 |
| 1.1. Tugisüsteemid haridusasutuses | 6 |
| 1.2. Laste heaolu mõjutavad tegurid | 8 |
| 1.3. Võrgustikutöö | 10 |
| 1.4. Muutuste juhtimine | 11 |
| 1.4.1 Strateegia | 13 |
| 1.4.2 Struktuur | 13 |
| 1.4.3 Süsteem | 14 |
| 1.4.4 Väärtused | 14 |
| 1.4.5 Stiil | 15 |
| 1.4.6 Oskused | 15 |
| 1.4.7 Meeskond | 16 |
| 1.5. Probleemipüstitus | 16 |
| 2. METOODIKA | 17 |
| 2.1 Valim | 18 |
| 2.1.1 Rõuge vald | 18 |
| 2.2 Andmekogumine | 20 |
| 2.3 Andmeanalüüs | 20 |
| 3. TULEMUSED | 21 |
| 3.1. Tugisüsteemi hetkeolukord | 21 |
| 3.2. Tugisüsteemi tugevused | 23 |
| 3.3. Tugisüsteemi nõrkused | 24 |
| 3.4. Sidustatud tugisüsteemi lahendus | 26 |
| 4. ARUTELU | 29 |
| Tänuõnad | 33 |
| Autorsuse kinnitus | 33 |
| 5. KASUTATUD KIRJANDUS | 34 |
| LISA 1. INTERVJUU KÜSIMUSTIK | |

1 SISSEJUHATUS

Eesti Hariduse Infosüsteemi andmetel vajab 17% õpilastest koolis õppekavas sätestatud tulemuste saavutamiseks tugispetsialistide abi. Puudest ja muudest häiretest tingituna vajab 4,5% õpilastest spetsiifilist õppekorraldust ja ressursimahukaid tugimeetmeid. Selleks, et õpilased oleksid toetatud on oluline roll oma valdkonna pädevate spetsialistide uuringutel, hinnangutel ja koostööl (Kattai et al. 2019).

Igal lapsel on õigus tema õigustest ja huvidest lähtuvalt saada igakülgset abi ja toetust. Juhul kui lapsevanematel või hooldajatel puuduvad selleks vajalikud oskused peavad lapse heaolu tagamiseks sekkuma erinevad asutused ja spetsialistid, et toetada lapse arengut (Lapse heaolu..., 2007). Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisala arengukavas „Tark ja Tegus rahvas“ 2015 – 2018 (2015) tuuakse välja igal haridustasemel ja -liigil õppivate õppurite arengu toetamine, kusjuures pakutav tugiteenus peab jõudma lasteni ja peredeni hoolimata nende elukohast. Siinjuures on lisaks oluline kõigi abivajavate laste ja perekondade märkamine ja valmidus sekkumiseks. Nüüdisaegne õpikäsitlus on seadnud sihiks inimeste kujundamise elukestvaks õppijaks, et inimene oleks ennast juhtiv, kohanemisvõimeline, koostöine (Tamm, 2019). Eesti elukestva õppe strateegia 2020 (2014) eesmärk on võrdsete võimaluste loomine õppes osalemiseks. Riiklikult pööratakse üha suuremat tähelepanu kaasava hariduse rakendamisele. Õppekorralduslikult poolelt on kaasava hariduse põhimõtteks väärtustada iga õpilase personaalset eripära ja tagada õpilasele tema elukohajärgses õppeasutuses vajalike tugiteenuste kättesaadavus (Haridus- ja Teadusministeerium, 2018). Haridusmuutuse kui sotsiaalse protsessi arendamine eeldab paljude inimeste kaasamist ja selle planeerimine ja juhtimine on keerukas (Fullan, 2006). Poliitikakujundajate ülesandeks on tagada haridusasutustele ressursse ja professionaalset igakülgset abi õppeprotsessi tõhustamisel (Fullan, Rincon - Gallardo, & Hargreaves, 2015). Tugiteenuste süsteemi reguleerivad erinevad õigusaktid, määrused, eelnõud, strateegiad. Kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse järgi on omavalitsuse ülesandeks muude ülesannete kõrval ka tagada oma kodanike toimetulekut toetavate teenuste pakkumine ning laste- ja haridusasutuste ülalpidamine (Kohaliku omavalitsuse..., 2019). Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus sätestab (2019) laste- ja haridusasutustele seatavad tugiteenuste tingimused. Sellest lähtuvalt on lastele ja noortele pakutavate tugiteenuste korralduse otsustustasand kohalikus omavalitsuses.

Võttes arvesse millised on haridusasutustele tugiteenustele seatud ootused ja tingimused riigi poolt ning kuivõrd oluline on toe kättesaadavus lapse heaolu arvestamisel,

siis seda olulisem on pöörata tähelepanu ka seatud tingimuste täitmisele ja selle võimalikkusele. Kaasava hariduskorralduse järgi peab laps saama omandada haridust oma elukohajärgses haridusasutuses, kuid kaasava hariduse uuringu põhjal on takistavateks teguriteks nii hoiakud, teadmised kui ka tugimeetmete pakkumiseks puudu olevad ressursid (Räis, Kallaste, & Sandre, 2016). Siit tõstatubki ka küsimus, et millised peaksid olema lahendused nii teadmiste kui ka ressursside rakendamise parandamiseks.

Käesoleva uurimuse eesmärk on ühe omavalitsuse näitel selgitada välja, milline peaks olema lastele ja noortele pakutav sidustatud tugisüsteemi mudel kohaliku omavalitsuse tasandil. Tegemist on kvalitatiivset lähenemist rakendava uuringuga, milles osalevad ühe maaomavalitsuse - Rõuge valla - haridusasutuste ning kohaliku omavalitsuse esindajad. Uurimistöö otsib vastuseid küsimustele, milles näevad uurimuses osalejad tänase süsteemi nõrkusi, tugevusi ning milles peaksid seisnema lahendused.

Käesolev töö koosneb neljast osast, millest esimene annab ülevaate laste ja noorte heaolu mõjutavatest teguritest hariduslike tugisüsteemide toetuse aspektist.

1.1. Tugisüsteemid haridusasutuses

Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse § 6 lõige 1 ütleb, et õppe korraldamisel lähtuvad riik, koolide pidajad ja koolid järgmistest põhimõtetest: „*kvaliteetne üldharidus järgib kaasava hariduse põhimõtteid ning on võrdväärselt kättesaadav kõigile isikutele, sõltumata nende sotsiaalsest ja majanduslikust taustast, rahvusest, soost, elukohast või hariduslikust erivajadusest*“ (Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2018, lk 3). Sama seaduse § 37 lõige 2 ütleb, et „*vajaduse korral on õpilasele tagatud tasuta eripedagoogi, logopeedi, psühholoogi ning sotsiaalpedagoogi teenus*“ (Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2018, lk 15). Haridus- ja teadusministri määrus (2018) toob välja, et tugispetsialistide teenus on õppeprotsessis õpilase arengut, võimetekohast õppimist ja sotsiaalseid oskusi toetav logopeedi, eripedagoogi, koolipsühholoogi või sotsiaalpedagoogi teenus.

Seaduslikud raamid seavad tingimused ja ootused tugiteenustele laste ja noorte toetamisel, samas, kus üle Eesti on suur tugispetsialistide puudus. Kolnes ja Konstabel (2018) uuring toob välja, et tuginedes Rajaleidja keskuste juhtide hinnangule oleks vaja kõiki tugispetsialiste juurde, sh logopeede on vaja juurde 88%, eripedagooge 126%, psühholooge 187% ja sotsiaalpedagooge 69 %. Tugispetsialiste on vaja juurde igasse maakonda.

Seega ühelt poolt on haridussuundumus inimese individuaalsust toetav ning kaasava hariduse põhimõtteid järgiv, kuid samas pole piisavalt inimressurssi, et seda teostada

ootuspärasest mahus ning tulemuslikult. Euroopa Eripedagoogide Arendamise Agentuur (2009) on välja toonud ootused kaasavat haridust soodustavale tugistruktuurile, mis aitab sõnastada tugispetsialistide ootuspärasest tööviisi. Kaasavat haridust soodustavaid tugistruktuure iseloomustab järgmine:

- erinevate teenusepakkujate, organisatsioonide ja tugikeskuste ning spetsialistide olemasolu vastavalt kohalikele vajadustele ning nende tugistruktuuride võimekus ja paindlikkus kohaneda korralduslikele ja individuaalsetele vajadustele;

- eri valdkondade ja tugitöötajate meeskondade vahelise tegevuse korraldamine ja koostöö;

- üleminekud elukestva õppe ühelt astmelt teisele on korraldatud õppijaid toetavalt;

Sellistes tugistruktuurides kasutatakse interdistsiplinaarset lähenemisviisi, mis:

- ühendades erinevate valdkondlike spetsialistide lähenemisenurgad aitavad täielikult õppijate vajadusi arvestada;

- lisaks osaluse soodustamisele eeldab lähenemisviisi ka tugispetsialistide olemasolu.

Õppijate toetamist käsitlevate otsuste vastuvõtmisele kaasatakse ja juhirolli võtavad üha enam klassiõpetajad, õpilased ja pered, tehes koostööd eri valdkondade spetsialistidega. See nõuab põhjalikku muutust spetsialistide hoiakutes ja ka praktikas (Euroopa Eripedagoogide..., 2009).

Eelpool toodud tegevuspõhimõtted on olulised, et hinnata ja mõista ka Eestis toimuvat tugisüsteemide praktikat. Räis, Kallaste ja Sandre (2016) on analüüsinud spetsialistide tööd tuge vajavate õpilastega ning toonud välja, et Eesti riigis on õigusaktidega antud võimalused koolide tugimeetmete rakendamiseks asjakohased ja piisavad, et võimaldada haridusliku erivajadusega õpilaste tähenduslikuks kaasamiseks, olemas on ka üle-eestiline ja toimiv nõustamiskeskuste süsteem Rajaleidja keskuste kaudu, kuid koolidele on tugimeetmete rakendamine kuluallikas. Tugispetsialistide vähesus on jätkuvalt probleemne ka suuremates koolides: kuigi tugispetsialistide ametikohad on tänaseks enamikes koolides KOV finantseeringuga olemas, jääb siiski oht piisava tugiteenuse mahu puudumiseks. Lisaks KOVide ja koolipidajate ressursidele ja hoiakutele seab omad piirangud teenuste pakkumisele ka spetsialistide vähesus. Kaasava hariduskorralduse rakendamine sõltub tugevalt kooli ressursidest, et erinevate vajadustega õpilastele vastu tulla ja neile vajadusel tugimeetmeid pakkuda. See tähendab, et kui koolipidaja ressursid ei võimalda tugispetsialistidesse panustada, siis on koolil väga raske leida vahendeid kõigi õpilaste toetamiseks. Kuigi valmisolek on olemas kaasamise laiendamiseks, seab sellele oma piirangud osapoolte teadmised, hoiakud ja oskused.

Olukord, kus üle Eesti erinevates piirkondades on puudu spetsialistidest tähendab seda, et meeskonnad töötavad osaliselt nõ mehitatuna, mis tähendab, et võib tekkida pidev puudus konkreetsest erialasest teadmisest iga lapse ja noore juhtumi korraldamisel. Annan, Bowler, Mentis ja Phillipson (2008) on rõhutanud meeskondades ühetaolisuse ja mitmekesisuse tasakaalu olulisust. Mitmekesisus aitab kaasa meeskonna tõhususele läbi info ja sotsiaalse mitmekesisuse. Meeskonnatöö erinevate spetsialistidega toob kaasa uusi vaateid, erineva õppijaga seotud valdkondliku konteksti mõistmist. Selline mõistmine nõuab tundlikkust ja asutust paljude vaadete suhtes. Kindlasti on selline mitmekesisus toeks iga spetsialisti professionaalsuse arengule.

Üldhariduse õpetajad on välja toonud, et hindavad kõige rohkem spetsialiste, kes 1) tegutsevad pigem koostöögrupi liikmetena kui ekspertidena; 2) aitavad õpetajatel ja vanematel töötada lapse hariduseesmärkide, mitte ravi eesmärke silmas pidades; 3) osutavad abi ajal ja viisil, mis toetab klassiruumi toimimist ja 4) ei kasuta liiga tehnilisi või spetsialiseerunud lähenemisviise, et õpilast mitte sildistada (Giangreco, Dennis, Cloninger, Edelman, & Schattman, 1993).

Eelpool toodud asjaolud toovad välja ootused tugispetsialistidele ja nende toimimisele haridusasutustes. Paraku iseloomustab Eestit spetsialistide puudus ja sellest tulenevad häired tulemuslikuks meeskonnatööks. Tulemuslikku meeskonnatööd on väga vaja laste heaolu toetamiseks. Iga lapse toimetulek ja täielik osalemine hariduses on iga haridusasutuse, kohaliku omavalitsuse ning tugispetsialisti töö eesmärk.

1.2. Laste heaolu mõjutavad tegurid

Eesti elukestva õppe strateegia 2020 (2014) toob välja, et kõikidele inimestele peab tagama võrdsed võimalused saada võimete kohast kvaliteetset haridust. Samas on rida sotsiaalseid, keelelisi ja soolisi, aga ka majanduslikke ja regionaalseid barjääre, mis neid võimalusi piiravad. Endiselt on probleemiks erivajadustega lastele ja noortele võrdsete haridusvõimaluste tagamine. Euroopa Eripedagoogika Arendamise Agentuur (2009) rõhutab juhtpõhimõtteid tuues välja sellise õppimiskäsitluse olulisust, mille eesmärk on sildistamata või kategoriseerimata rahuldada kõigi õppijate mitmekesiseid vajadusi, lisaks on vastavuses kaasavate põhimõtetega ning nõuab selliste haridusstrateegiate ja lähenemisviiside rakendamist, millest on kasu kõigil õppijatel.

Vaesuse negatiivse mõju ületamiseks ja kõige haavatavamate laste akadeemilise edu soodustamiseks peavad spetsialistid ja koolitöötajad leidma tõhusaid viise kõigi õpilaste

vajadustele vastamiseks. Enesemääramise teooria ütleb, et kõigil inimestel on kolm põhilist psühholoogilist vajadust: pädevus, autonoomia ja seotus (Kurdi, Archambault, Briere, Turgeon, 2018). Giangreco, Prelock, Reid, Dennis, ja Edelman (2015) on rõhutanud, et hariduse tulemusena elukvaliteedi poole püüdlisel loodame, et kõigi meie õpilaste elud on paremad koolis õppimise ja pakutavate tugiteenuste saamise tulemusena. See ei ole vähem tõsi ja mitte vähem oluline ka erivajadustega õpilaste puhul. Kattai jt (2019) hinnangul on Eestis olukord, kus kohalikud omavalitsused ei suuda tagada õpilastele vajaliku tugiteenuse kättesaadavuse ja piisava toe olemasolu õpetajatele, mistõttu on suurem oht koolist väljalangemiseks ja õpitee katkemiseks.

Õppe vastavuse kõikide õpilaste vajadustele eeldab sisse töötatud koolide toetussüsteemi ja kõik koolid ning koolipidajad peavad oma eesmärgiks kaasamise edendamist. Soovituslik suundumus on õpilaste võrdsetest õigustest lähtuva korralduse rakendamine, kus ei eristata õpilaste grupe tinglike kriteeriumite alusel (Räis jt, 2016). Laste heaolu tagamise juures tekkivate erimeelsuste ja murede korral on tähtis omavaheline suhtlemine. Süsteemsus õpilase toetamisel saab tulla vaid läbi infoliikumise ja tulemusliku koostöö, kusjuures erinevate otsuste tegemisse peab olema kaasatud lapsevanem ja eakohaselt ka õpilane ise (Haridus- ja Teadusministeerium, 2019).

Lapse ümber toimivat on süsteemselt kirjeldanud Bronfenbrenner (1994) läbi ökoloogilise süsteemiteooria, kus mikrosüsteem on lapse lähivõrgustik, sh pere, kool, eakaaslased, mesosüsteem on mikrosüsteemi osade omavahelised süsteemid, eksosüsteem on tasand, kus asuvad institutsioonid või asutused, mis mõjutavad lapse ja tema lähedastega toimuvat, makrosüsteem on uskumused, kultuur, väärtused ja kronosüsteem on nende seoste muutumine ajas. Antud mudel annab aimu sellest, kuidas on lapse heaolu mõjutatud paljudest erinevatel süsteemi tasanditel ilmnevatest asjaoludest. Seetõttu võib öelda, et lapse heaolu on mõjutatud nii riiklikest suundumustest kaasava hariduse, nüüdisaegse õpikäsitluse, elukestvas õppes osalemise toetamise, spetsialistide otsesest tööst lapsega kui ka kogukonnas tervikuna toimuvast. Käesolevas ajahetkes on vaja tunnetada, et vaatamata piisava ressursi, sh inimressursi puudusele liigutakse endiselt seatud sihtide suunas ning lapse heaolu tagamisel piiratud ressursside olustikus tuleb leida uusi tegevuslahendusi, et seatud sihid saavutada. Otsustustasand lahenduste leidmisel on kohaliku omavalitsuse tasandil, kus otsustajad, haridusasutused ja tugispetsialistid saavad teha koostööd laste heaolu tagamisel. Võrgustikutöö lapse ümber on võtmetähtsusega nii hetkelahenduste leidmisel kui ka arendustegevuses. Võrgustikutöö ja koosloome võimaldab koguda ja edastada olulisi sisendeid ka erinevatele mõju- ja otsustustasanditele.

1.3. Võrgustikutöö

Võrgustikke saab eristada kahte: esmane ehk primaarne ja teisene ehk sekundaarne võrgustik. Esmase ehk primaarse võrgustiku moodustavad meie lähi - ja tutvuring: perekond, naabrid, lähedasemad kolleegid, sõbrad - kellega suhtlus on igapäevane. Teisene, formaalne ehk ametlik võrgustik koosneb erinevatest professionaalidest, kelle osakaal võib lähivõrgustiku tagasitõmbumisel järjest suurenedada. Ametlik võrgustik luuakse konkreetsete probleemide analüüsimiseks ja neile lahenduste leidmiseks (Võrgustikutöö..., 2015).

Võrgustikutöö lapse ümber peab olema vastavalt juhtumile võimalikult erinevaid osapooli kaasav. Räs jt (2016) on toonud oluliste soovitusena välja, et tavakoolidel peab olema kiire ligipääs ekspertide teadmistele ja oskustele. Toimiv koostöö peab tagama erivajaduste märkamise õigeaegselt ning tagama kiire ja asjakohase abi. Lahenduste rakendamiseks on Euroopa Eripedagoogika Arendamise Agentuur (2009) toonud välja olulise tegevusena koosõpetamise, mille puhul õpetajad teevad meeskonnatööd kaasates vastavalt vajadusele õppijaid, vanemaid, eakaaslast, teisi õpetajaid ja koolitöötajaid ning ka eri valdkondade spetsialiste. Samuti rõhutatakse kaasava hariduse arendamises koostöö ja meeskonnatöö olulisust, mis aitavad õpetajatel töötada tõhusalt koos teiste õpetajate ning ka teiste haridus- ja valdkondade spetsialistidega, kes töötavad koolis ja väljaspool kooli. Võtmeteguriks on meeskonnatöö kultuur ja avatus partnerlusele lapsevanematega ja valdkondade vahelistele koostöösuhetele. Jurkowski ja Müller (2018) on uurinud Saksamaal kaasavates klassides toimuvat ja toonud välja, et õpetajad ja spetsialistid ei kasuta võimalust koordineerida ja koondada oma erinevaid teadmisi õpilaste õppimise toetamiseks ja üksteise toetamiseks. Autorite hinnangul on need tulemused murettekitavad, arvestades eeldust, et õpetajate koostöö mõjutab õpilaste tulemusi kaasavas keskkonnas. Nad näevad lahendusena kaasava hariduse struktuursete tingimuste muutmist.

Võrgustikutöö olemus ja selle tulemus või tulemusetus võib olla seotud ka rollide ebaselgusega. Malone ja Gallagher (2010) rõhutavad võrgustikutöös oluliseks otsuste tegemise protsessi, aja ja energia investeerimist, vanemate osalemist ja, et see oleks kooskõlas grupiprotsessidega, kus teema ja rolli selgus on seotud osalemise ja meeskonnatööga rahuloluga. Autorite sõnul on meeskonnatöö, mis põhineb sidusrühmade hoiakutel, arusaamadatel ja soovitudel, et tuge vajavate laste ja nende perede toetus põhineb meeskonnatööl, siis soodustab see protsessi kulgu, parema juhtimise uuenduslike õpetamisstrateegiate rakendamisel, professionaalne ja vanemlik isolatsioon väheneb,

suureneb võimekuse ja tõhususe tundmine ja saavutatakse elujõulised, vastuvõetavad ja tõhusad tulemused. Samas peab ka märkima Rosen ja Callaly (2005) seisukohta, et ükski elukutse ei tohiks olla juhtimise monopol.

1.4. Muutuste juhtimine

Eelnevates peatükkides ilmnenu probleemkohad tugisüsteemide ühekülgisusest haridusasutustes, laste heaolu toetavate asjaolude mittetäielikud realiseerumised ning võrgustikutöö ebatäius tõstatavad küsimuse muutuste vajaduse järele. Olukorras, kus riiklikult on siiski loodud toetavad suunised ja hoiakud iga lapse arengu toetamiseks, kuid ideede rakendumine on takerdunud ja seetõttu tuleb võtta aeg, et selgitada välja ootused soovitud olukorraks ja selle saavutamise teed.

Kattai jt (2019) on koostanud poliitikasoovitused kohalikele omavalitsustele tuues välja tulevikuvisionina, et kohalikud teenused, haridus, sujuva igapäevaelu võimaldamine ja elukeskkonna arendamine on omavalitsusüksuse tegevuse keskmes ning laialdase sektorite ja administratiivseid piire ületava koostööga otsib omavalitsusüksus teenuste pakkumiseks paindlikke ja kulutõhusaid lahendusi, töömeetodites ja juhtimises rõhutatakse klientidele ja elanikele orienteeritust ning omavalitsusüksuse kogukondlikku rolli.

Teenuste võimalikku koondumist haldusreformi järgselt ka tugispetsialistide osas on välja toonud ka Haridus- ja Teadusministeerium (2019) leides, et haldusreformi käigus moodustunud suuremad kohalikud omavalitsused saavad oma piirkonna tugispetsialiste koondada kohaliku omavalitsuse üksustesse, mis teenindaksid ühe piirkonna koole.

Tugispetsialistide töö muutumislahenduste osas tasub olla tähelepanelik Räs jt (2016) arvamuse osas, et olukorras, kus peale haldusreformi on ühes omavalitsuses mitu kooli, tuleb vältida piirkonnas ühe, nõ erikooli kallakuga kooli tekkimist, kuhu suunatakse kõik haridusliku erivajadusega õpilased. Autorid rõhutavad, et kui ka samas linnas on olemas erikool, mis sobiks haridusliku erivajadusega õpilasele, siis peaksid õpilased saama siiski õppida võimalusel kodulähedases tavakoolis.

Giangreco jt (2015) soovitused muudatusteks ja tõhusamaks koostööks on julgustada seotud teenusepakkujaid oma teenuste osutamise mudeleid uuesti läbi vaatama. Selleks, et suurendada konstruktiivset osalemist meeskondades, vähendada killustumist ja eraldatust, pöörata tähelepanu spetsialistide täiendõppele, jälgima meeskonnarollidest kinnipidamist, peavad meeskonna liikmed võtma vastutuse ja pingutama, et tagada valdkondadevaheline tegevus.

Muutuste ellukutsumisel peab järgima kindlasti soovitusi, millised ei tohiks olla lapsi ja noori toetavad tugimeeskonnad. Järgnevalt on välja toodud Giangreco jt (2015) poolt koostatud hariduslikke erivajadusi toetavate spetsialistide tööd mittetoetavad asjaolud:

1. Perekonnad ja kooli personal suhtlevad omavahel seotud teenustes kui „eksperdid“, mitte meeskonnaliikmed.
2. Peredel ja üldharidusel on ebapiisav osalus seotud teenuste otsuste tegemisel.
3. Sama õpilast teenindavate isikute rühmad ei toimi alati meeskonnana.
4. Tavaliselt seotud teenuste otsuste tegemine ei ole protsess.
5. Autokraatlikke otsuseid tugiteenuste kohta teevad seotud teenusepakkujad eraldi, arvestamata meeskonnaliikmete pakutavate teenuste omavahelisi seoseid.
6. Iga distsipliin arendab eraldi eesmärgi, mis põhinevad distsipliinipõhistel hinnangutel.
7. Seotud teenuste planeerimine, rakendamine ja hindamine ei ole sageli haridusprogrammiga seotud.
8. Kasutatakse lähenemisi, mis ei vasta vastavate teenuste kavandatud haridusülesannetele.
9. Õpilased paigutatakse erikoolidesse või -klassidesse, et nad saaksid nendega seotud teenuseid, aga ei pakuta teenuseid, mis toetavad nende osalust üldisemates haridusprogrammides ja vähem piiravates olustikes.
10. Grupi liikmed lükkavad tihti ülesandeid üksteisele selle asemel, et riskeerida konfliktiga, mis on seotud tugiteenuste otsuste avalikult käsitlemisega.

Tugisüsteemi toimiva lahenduse leidmine tähendab muutmisprotsessi tõhususe eesmärgil. Haridussüsteemi muutuste tõhusus on kohalikul tasandil piirangute seadjaks või võimaluseks (Fullan, 2006). Antud uurimistöös kasutatakse McKinsey 7s mudelit, mis on Tom Peters ja Robert Waterman'i poolt 1980 aastate alguses loodud mudel. Mudeli eesmärgiks on jagatud ühiste väärtuste toel ühtlustada ja tugevdada organisatsiooni teisi olulisi aspekte, millest on antud uurimistöös räägitud edaspidi (National Collage of., s.a; Mind Tools, 2009). McKinsey 7s raamistikku kasutatakse sageli siis, kui küsimuse all on organisatsiooni ülesehitus ja tõhusus (Jurevicius, 2013).

Võttes arvesse, et kohaliku omavalitsuse tugiteenuste süsteem on suurema organisatsiooni üks sisemine süsteem, kus muutunud olustikust haldusreformi järgselt ning ootustelt teenusele on vajalik sisse viia muutusi ja rakendada tugisüsteemi toimimisel uut strateegiat, siis sobitub käesoleva uurimistöo aluseks McKinsey 7s mudel. McKinsey mudeli järgi tuleb vaadata organisatsiooni järgmistest aspektidest: strateegia, struktuur, süsteem, jagatud väärtused, stiil, oskused, meeskond (Jurevicius, 2013).

1.4.1 Strateegia

Jurevicius (2013) sõnul võib ka lühiajaline strateegia anda tugevaid tulemusi, kui see on kooskõlas teise 6 elemendiga. Mind Tools (2019) järgi on siinkohal keskseks küsimuseks, mis on antud teema strateegia, kuidas kavatsetakse eesmärke saavutada.

Fullan'i (2006) sõnul on oluline, et haridusasutustel oleks olemas strateegia, mis aitab läbi mõtestada muutustega kaasneva võivad protsesse. Ong (2016) arvates annab asutuse strateegia võimaluse määratleda ära, kuhu suunas liigutakse, millised on visioon, missioon ja väärtused, millised osapooled on kaasatud, suurendades seeläbi ka erinevate osapoolte kaasatust ja omavahelist kommunikatsiooni.

Laste ja perede arengukava prioriteediks on ennetuslik lähenemine, varajane märkamine ning sekkumine ja see eeldab ühtse strateegia olemasolu igal tasandil (Laste ja perede arengukava..., 2011). Eesti elukestva õppe strateegia 2020 (2014) toetab kõigile kodanikele õpivõimaluste loomist. Raskustes lastele ja peredele vajaliku abi osutamist käsitletakse ka Rahvastiku tervise arengukavas kui olulist elanikkonna tervise riskifaktorit (Rahvastiku tervise arengukava, 2008). Riiklikud strateegiad on tugisüsteemide vajalikkust ja arendamist toetavad, kuid selgitamist vajab, mil määral rakendatakse kohalikul tasandil kokkuleppeid ja ühiseid strateegiaid.

1.4.2 Struktuur

Struktuur on Jurevicius (2013) põhjal McKinsey mudelis organisatsiooniline skeem sellest, kus erinevad osad paiknevad ja see võib olla kõige kiiremini ja nähtavamalt muutuv element. Mind Tools (2019) põhjal on siin keskseks küsimuseks, milline on hierarhia. Olulised muudatused saavad toimuda kohalikul tasandil juhul, kui on tagatud toetus riiklikult tasandilt ning kohaliku tasandi juhid saavutavad tulemusi kergemalt kui ollakse teadlikud kvaliteedi mõjuteguritest ja protsessidest (Fullan, 2006, 62).

Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus sätestab seaduse alusel tugiteenuste tagamise ja korraldamise. Õpilase arengu toetamiseks vajalike tugiteenuste võimalused tulevad kooli pidajalt ja rakendust korraldab kooli direktor (Põhikooli ja gümnaasiumiseadus, 2019). Tugispetsialistide teenuse kirjeldus ja kord määrab ära tugispetsialistide peamised erialased ülesanded ja rakendamise korra (Tugispetsialistide teenuse kirjeldus..., 2018).

Tuginedes eelpool toodud probleemkohtadele Räis jt (2016) uuringu põhjal võib öelda, et kuigi riiklikud seaduslikud raamid on struktuuri loomiseks ja arenguks loodud on siiski jätkuvalt probleemiks selle täitmine. Siinkohal kerkibki üles küsimus, kuivõrd toimivad on tänased mudelid ja millised on alternatiivid tänastele struktuuridele.

1.4.3 Süsteem

Süsteemid on organisatsiooni protsessid ja protseduurid ning väljenduvad organisatsiooni igapäevases tegevuses ja otsustusprotsessides (Jurevicius, 2013). WhittBlog (2011) alusel on siinkohal keskseks küsimuseks, millised on peamised süsteemid ja kuidas toimub süsteemi juhtimine, kuidas jälgida edusamme ja arengut.

Tugiteenuste elluviimisel ollakse sõltuvad riiklikest süsteemidest ja nende omavahelisest toimimisest, mis kohalikul tasandil väljendub võrgustikutöös. Võrgustikutöös perede ja lastega peavad kohalikud tugiteenuse pakkujad oskama näha nende omavahelisi suhteid ning võimalusel pakkuma paremaks toimimiseks vajalikke tugisüsteeme (Võrgustikutöö..., 2015). Siinjuures on oluline tulemuste saavutamiseks teha koostööd - kaasates kogu lapse ja pere ümber oleva sotsiaalse ja ametnike võrgustiku (Korp&Rääk, 2004).

Korp jt (2004) toovad välja SWOT analüüsi toel võrgustikutöö tugevad, nõrgad küljed ning võimalused ja ohud. Tugevusteks peetakse: kiire infoliikumine, parem probleemide märkamine ja lahendamine, tugev meeskonnatunne, kohtumised on regulaarsemad, ühine eesmärk leida lahendus, püsiva koostöö väljaarenemine, võrgustikutöö tugevnemine. Nõrgad küljed on vajalike spetsialistide vähesus või puudumine, takistus koostööks väheste teadmiste tõttu, piiratud ajaressurss. Võrgustikutöö võimalused on koostöö paranemine haridusasutustega, teenuste pakkumise kvaliteedi suurenemine, probleemide efektiivsem lahendamine, läbi ühise koostöö saada juurde vajalikke teadmisi ja oskusi efektiivsemaks toetamiseks. Ohud, mis võivad ette tulla võrgustikutöös on vastutuse hajusus, spetsialistide vähesuse või puudumise korral on teenuste pakkumine kaootiline, probleemid meeskonnatöös (Korp jt, 2004).

Võttes arvesse erinevate piirkondade puudulikkust kaetust spetsialistidega (Räis et al., 2016) kerkib üles võrgustikutöö kvaliteet olukorras, kus tugispetsialistide töö on killustunud erinevate asutuste vahel.

1.4.4 Väärtused

Jagatud väärtused on McKinsey 7s mudeli keskmes. Need on normid ja standardid, mis juhivad spetsialistide käitumist ja organisatsioonide tegevust. Keskseteks küsimusteks on põhiväärtuste olemus ja töökultuur (Jurevicius, 2013).

Lastekaitseaduse §4 ja §5 toovad välja lapse õiguste ja heaolu mõiste ning tagamise põhimõtted, mida peavad oma töös järgima kõik laste ja peredega töötavad spetsialistid (Lastekaitseadus, 2019). Seadusest tulenevalt on lapse õiguste ja heaolu tagamiseks "*riigi*

ja kohaliku omavalitsuse üksuste ametiasutustel ja nende ametiisikutel ning avalik-õiguslikel ja eraõiguslikel juriidilistel isikutel” kohustus teha “valdkondadeüleselt koostööd kõigi lastele suunatud meetmete planeerimisel, rahastamisel ja rakendamisel, kaasates sellesse lapsi, lapsevanemaid, last kasvatavaid isikuid, huvirühmi ja avalikkust” (Lastekaitseseadus, 2019, lk 2). Riiklikus õppekavas tuuakse välja väärtuskasvatuse olulisus mille tulemuslikkuse toetajateks on õpilast ümbritsev koolimeeskond ja õpilase lähim usalduslik ja koostöine võrgustik. Olulisemaks hoiakute kujundajaks koolikeskkonnas on õpetaja (Põhikooli riiklik..., 2019).

Erinevad spetsialistid kohaliku omavalitsuse asutustes töötavad oma pädevuste piirides vastavalt seadustes tulenevatele kohustustele ja kutse eetikale. Toimiva võrgustikutöö ja meeskonnatöö aluseks on ühised jagatud väärtused. Mil määral seda kohaliku omavalitsuse tasandil kokku lepitakse võib sõltuda iga omavalitsuse töökultuurist.

1.4.5 Stiil

Stiil kujutab endast viisi, kuidas ettevõtet juhivad tiptasemel juhid, kuidas nad suhtlevad, milliseid meetmeid nad rakendavad (Jurevicius, 2013). WhittBlog (2011) suunavatele küsimustele tuginedes on antud tööst lähtuvalt oluline pöörata tähelepanu sellele, kas tugiteenuseid pakkuvad spetsialistid tegutsevad koostöiselt või konkurentsisis, kas toimitakse tõeliste meeskondadena või on nad sellesse nimetatud teiste poolt ning formaalsed.

Euroopa Eripedagoogika Arendamise Agentuur (2009) toob välja kaasamist soodustava organisatsioonikultuuri ja vaimsure, mis põhineb positiivsetel hoiakutel õppijate mitmekesisuse ning mitmekesiste haridusvajadustega arvestamise suhtes, olulisuse. Sarnaselt väärtustele on ka stiili küsimus kindlasti organisatsiooni töökultuurist mõjutatud osa.

1.4.6 Oskused

Oskused on võimed, mida organisatsiooni töötajad väga hästi täidavad. Organisatsiooni muutuste käigus tekib sageli küsimus, milliseid oskusi peab organisatsioon arendama või sisse tooma, et rakendada uut strateegiat (Jurevicius, 2013). WhittBlog (2011) tõstatab antud teemas küsimused, et milliseid oskusi ja pädevusi on vaja teenuste osutamiseks ning kas need on piisavad ja kättesaadavad, milles esineb oskuste lünki.

1.4.7 Meeskond

Meeskonna teema on seotud sellega, milliseid ja kui palju spetsialiste organisatsioon vajab ja kuidas neid värvatakse, koolitatakse, motiveeritakse ja premeeritakse (Jurevicius, 2013). Mind Tools (2019) põhjal on oluline vaadata, millised erialad on meeskonnas esindatud, millised positsioonid tuleb täita.

Haridus- ja Teadusministeeriumi sõnul on õpilase arengu toetamiseks vajalikud eripedagoogi, logopeedi, psühholoogi ja sotsiaalpedagoogi teenused, kuid tulenevalt finantsressursi vähesusest võidakse pakkuda tugispetsialistidele väikeses koolis enamasti osalist koormust, mis omakorda võib piirata teenuse jõudmist kõikide abivajavate laste ja peredeni (Hariduslike erivajadustega õpilane, s.a).

Õppe- ja karjäärinõustamise programm 2017 - 2020 toob välja 2011.aastal läbi viidud uuringu tulemustele viidates õppenõustamiskeskuste töö puudused, milleks on spetsialistide vähesus ja teenuste pikad järjekorrad. Antud dokumendis viidatakse ka tugispetsialistide puudusele haridusasutustes ja erinevate spetsialistide koostöö olulisusele (Õppe- ja karjäärinõustamise programm, 2017).

Meeskonnaliikmete olemasolu, nende tegevuse jätkusuutlikkus ja pädevus on kriitilise tähtsusega teenuse kvaliteedis. Diskussiooni vajab kindlasti kohalikul tasandil spetsialistide olemasolu säilitamine ja meeskonna täiendamine.

1.5. Probleemipüstitus

Kohalikel omavalitsustel on olulisim roll haridusteenuste pakkumisel - hõlmates nii õpetajate erialast arendamist, tugisüsteemide tagamist kui ka hariduslike erivajadustega õpilaste aitamist ja toetamist. Kuid kohaliku omavalitsuse haridussüsteem vajab selgemat suunda ja seda eelkõige töös hariduslike erivajadustega lastega (Santiago, Levitas, Radó, & Shewbridge, 2016).

Võttes arvesse erinevaid käesoleva uurimuse teoreetilises osas välja toodud tugisüsteeme puudutavaid takistusi, probleemküsimusi nii spetsialistide olemasolu ja võrgustikutöö kvaliteediga ning analüüsides olukorda ja muutuste vajadust McKinsey 7s mudeli alusel kerkib üles küsimus, et kas tänane kohaliku omavalitsuse tasandil pakutavad tugisüsteemid haridusasutustes on parim lahendus või on olemasolevale olukorrale ka alternatiivseid teisi lahendusi. Käesoleva uurimuse eesmärk on ühe omavalitsuse näitel selgitada välja, milline peaks olema lastele ja noortele pakutav sidustatud tugisüsteemi mudel kohaliku omavalitsuse tasandil. Eelnevale tuginedes tõstatuvad järgmised uurimisküsimused:

1. Missugune on hetkeolukord tugisüsteemisel rakendamisel haridusasutuse ja kohaliku omavalitsuse juhtide ning spetsialistide arvamustele tuginedes?
2. Milles näevad haridusasutuste ja kohaliku omavalitsuse esindajad ning tugispetsialistid tänase tugisüsteemi nõrkusi?
3. Milles näevad haridusasutuste ja kohaliku omavalitsuse esindajad ning tugispetsialistid tänase tugisüsteemi tugevusi?
4. Milline võiks olla sidustatud tugisüsteemi lahendus haridusasutuste ja kohaliku omavalitsuse esindajate ning tugispetsialistide arvates?

2. METOODIKA

Käesolevas magistritöös kasutati kvalitatiivset lähenemisviisi. Kvalitatiivne lähenemine annab võimaluse saada inimeste kogemuste põhjal arvamuste detailseid kirjeldusi (Õunapuu, 2014).

Käesoleva uurimuse läbiviimise kohaks on Rõuge vald Võrumaal. Uurimistöö keskendub kohaliku omavalitsuse tugispetsialistidele haridusasutustes ning nende töö toimimisele ja võimalikele tegevusalternatiividele maapiirkonnas. Maapiirkond on valikuna seetõttu, et uute lahenduste ellurakendamine on Best ja Myers (2017) uuringule tuginedes sotsiaalsetes innovatsioonides kõige kiirem. Omavalitsuse valikul sai otsustavaks maapiirkonna staatus, piiriäärne positsioon ning koolide arv omavalitsuses. Rõuge vallas on peale 2017.aasta haldusreformi madalaim arv õpilasi üldhariduskooli kohta Mandri-Eesti omavalitsuste seas (Tabel 1).

Tabel 1. Omavalitsuse võrdlus (Statistikaamet, 2019).

| Kohalik omavalitsus (koht üldjärjestuses õpilaste arvu järgi kooli kohta) | Üldhariduskoolide arv | Õpilaste arv | Õpilaste arv kooli kohta |
|--|-----------------------|--------------|-----------------------------|
| 75.Setomaa vald | 3 | 183 | 61 |
| 76.Rõuge vald | 7 | 402 | 57,42 |
| 77.Kihnu vald | 1 | 34 | 34 |

| | | | |
|----------------|---|----|----|
| 78.Vormsi vald | 1 | 33 | 33 |
| 79.Ruhnu vald | 1 | 9 | 9 |

2.1 Valim

Käesoleva uurimistöö valimisse kuulusid erinevad uuritava kohaliku omavalitsuse haridusasutuste juhid (üldhariduse), kohaliku omavalitsuse esindajad ja tugispetsialistid.

Tabel 2. Uuritavate jaotus tunnuste põhjal.

| Ametinimetus | Kood |
|--|-----------|
| Kohaliku omavalitsuse juhtkonna esindaja - volikogu | Uuritav A |
| Kohaliku omavalitsuse juhtkonna esindaja - vallavalitsus | Uuritav B |
| Kooli juhtkonna esindaja | Uuritav C |
| Eripedagoog | Uuritav D |
| Hariduslike erivajadustega õpilaste õppe koordineerija 1 | Uuritav E |
| Hariduslike erivajadustega õpilaste õppe koordineerija 2 | Uuritav F |

Valimisse kaasamisel lähtuti sellest, et oleks võimalus koguda andmeid nii spetsialistidelt kui ka otsustajatelt, kes on seotud antud valdkonnaga. Uurimuses osales kuus inimest, kellest üks oli kooli juhtkonna esindaja, kaks kohaliku omavalitsuse juhtkonna esindajat (volikogu ja vallavalitsus) ning kolm tugispetsialisti. Uurimusse kaasatud inimestega saadi kontakti asutuste kontaktandmeid kasutades otsesuhtluses. Viis uurimuses osalejat andsid suulise intervjuu ning üks osaleja vastas küsimustele kirjalikult, sest ta soovis selliselt.

2.1.1 Rõuge vald

Käesolevas uurimistöös on uuritavaks valitud Kagu-Eesti üks omavalitsus - Rõuge vald -, mis moodustus 2017.aasta haldusreformi käigus viiest vallast - Rõuge, Haanja, Mõniste, Varstu,

Misso. Rõuge valla pindala moodustab 42% kogu Võru maakonnast ja seda piirkonda iseloomustab hajaasustus (Rõuge valla..., 2018). Seisuga 01.01.2019 on elanike arv 5427, kes on ära jaotunud kolme suurde alevikku ja 274 külasse. Haldusreformi käigus moodustunud Rõuge vallas elas 01.01.2017 seisuga 0-26 aastaseid lapsi ja noori 1465. Neist õppis viies munitsipaal- ja kahes erakoolis kokku 402 õpilast. (Eesti Statistikaamet, 2019).

Haldusreformi järgselt tekkinud uues, Rõuge vallas, on tugiteenuste kättesaadavus ebaühtlane (Rõuge valla..., 2018). Elanike teadlikkus pakutavatest tugiteenustest on madal – kaugemate külade elanikud ei ole kas pakutavatest tugiteenustest teadlikud või ei oska nende vajadust hinnata (Rõuge valla..., 2018). Ühinenud valdade haldusreformi eelne lähenemine tugiteenustele oli piirkonniti erinev – tugispetsialistide vähesus, tugiteenuse tagamine oli vähene või puudulik.

Otsustajate teadlikkus tugiteenuste vajalikkusest oli nõrk ning kvaliteetseteks pakutavateks teenusteks puudus(id) inimressurs/haritud spetsialistid (Rõuge, Misso..., 2018). Praegusel hetkel on valla suuremates haridusasutustes tagatud logopeediline, sotsiaalpedagoogiline ja eripedagoogiline tugiteenus, lisaks võimaldatakse Rõuge lasteaia ja põhikoolis logopeedi ja tugiisikuteenus, kuid kõikide haridusasutuste puhul puudub võimalus tagada teiste tugispetsialistide olemasolu (Rõuge valla..., 2018). Eelkõige tuleneb tugispetsialistide puudus sellest, et ei ole kvalifitseeritud tööjõudu - pakutav koormus on väikeses koolis pigem osaline.

Tugiteenuse pakkumine on piirkonniti erinev – vallas asuvatest koolidest viite munitsipaalkooli haldab kohalik omavalitsus ja kahe erakooli pidajateks on mittetulundusühingud, kes juhivad oma tegevustes Eesti Vabariigi kehtivatest seadustest, õigusaktidest, põhikirjast. Suurimas valla koolis – Rõuge Põhikoolis – õpib praeguse seisuga 189 õpilast. Rõuge vallas on 5 lasteaeda. Väiksemates koolides ja lasteaedades on kuni 1-2 tugispetsialisti (Rõuge valla..., 2018).

2019.aastal vastu võetavas Rõuge valla arengukava tegevuskavas tuuakse välja probleemidena nii tugispetsialistide puudus kui ka suurenenud vajadus erinevate tugiteenuste järele. Rõuge valla arengukava 2019 – 2035 pikemaajalisteks eesmärkideks on Rõuge valla haridusasutuste ühise tugiteenuskeskuse loomine ja tugispetsialistide tööle rakendamine (Rõuge valla..., 2018). Seega kui ühelt poolt on teada vajadus ja oodatavad nõudmised hariduslike tugiteenuste pakkumiseks lapsele ja noorele, lisaks kohaliku omavalitsuse kohustus seda korraldada kohalikul tasandil, teiselt poolt piirab tugispetsialistide tegevuse killustatus asutuste vahel ja spetsialistide puudus, tõstatub küsimus, milles seisneb sidustatud tugisüsteemi lahendus kohalikul tasandil?

Töö eesmärk on välja selgitada milline on Rõuge valla haridusasutuste ja kohaliku omavalitsuse juhtide ning spetsialistide nägemus lastele ja noortele pakutavatest tugiteenustest ning sidustatud (koostöisest) tugisüsteemist.

2.2 Andmekogumine

Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud, mis annab antud magistritöö teemal küsitletavate subjektiivse arvamuse. Magistritöö autor koostas intervjuu küsimused (Lisa 1) uurimisküsimustest lähtuvalt.

Intervjuu küsimused on jagatud kaheksasse plokki, millest üks on sissejuhatuse plokk ja ülejäänud küsimused on koostatud tuginedes McKinsey 7s mudelile. Kõikide osalejate puhul kasutati sama küsimustikku. Andmed esitatakse kõikide osalejate vastustena terviklikult toomata välja erisusi spetsialistidelt või otsustajate vastustest, kuna see ei ole käesoleva uurimuse eesmärk.

Intervjuude läbiviimise eel viidi läbi pilootintervjuu spetsialistiga, kes uuringus ei osalenud. Pilootintervjuu aitas uurijal selgitada välja esitatavate küsimuste mõistetavuse intervjuueeritavatele. Pilootintervjuu kogemuse põhjal muudeti küsimustikus olevate küsimuste järjekorda ning muudeti see vastajale loogilisemaks. Intervjuude salvestamiseks kasutati diktofoni. Intervjuud kestsid 25 - 42 minutit, millele lisandus intervjuud sissejuhatav osa selgitusega töö eesmärgist ja andmete kasutamisest ning lõpetus tänusõnadega.

2.3 Andmeanalüüs

Poolstruktureeritud intervjuu käigus salvestatud vestlused transkribeeriti sõna-sõnalt, saadud tekstimaterjal lahutati osadeks, kodeeriti ja kategoriseeriti (Laherand, 2008). Võttes aluseks magistritöö uurimisküsimused, analüüsiti andmeid induktiivse sisuanalüüsi meetodil. Induktiivses lähenemises andmeanalüüsile tuleb kõige paremini esile sisuanalüüsi üks tugevusi - uurimuses osalejate maailma mõistmine ja nende tõlgenduste ning tähendussüsteemide uurimine (Kalmus, Masso, & Linno, 2015).

Intervjuud transkribeeriti. Ühe intervjuu transkribeerimiseks kulus aega keskmiselt kolm tundi ja *wordi failina* koostatud teksti intervjuu kohta oli kokku 5-6 lehekülge. Teksti loeti mitu korda enne kodeerimist. Koodid jaotati uurimisküsimuste alusel nelja peamisesse kategooriasse (hetkeolukord, tugevused, nõrkused, ettepanekud), mis omakorda jaotusid McKinsey 7s mudeli alusel seitsmesse alamkategooriasse (struktuur, väärtused, omadused, stiil, süsteem, meeskond strateegia).

3. TULEMUSED

Käesoleva uurimuse eesmärk on ühe omavalitsuse näitel selgitada välja, milline peaks olema lastele ja noortele pakutav sidustatud tugisüsteemi mudel kohaliku omavalitsuse tasandil. Intervjuude käigus kogutud andmete analüüs on esitatud alapeatükkidena, mis toovad esile vastajate arvamused tugisüsteemi hetkeolukorra kirjelduse, nõrkuste, tugevuste ning lahenduste kohta. Alateemades tuuakse välja vastajate arvamused McKinsey 7s mudeli osasid aluseks võttes, selgitades selliselt välja olulisemad muudatusvajadused. Kõik uuringus osalenud spetsialistid ja otsustajad omavad pikaajalist kogemust valdkonnas ning haridus- või sotsiaaltöö haridust, mistõttu võib hinnata kõiki vastajaid teemavaldkonnas pädevaks.

3.1. Tugisüsteemi hetkeolukord

Käesolevas uuringus osalevas omavalitsuses toodi vastajate poolt välja, et tugispetsialistid tegutsevad koolide juures, alludes otseselt koolijuhile ning koolijuht allub omakorda vallavalitsuse haridus- ja kultuuriosakonna juhile, kes omakorda allub vallavanemale. Kohaliku omavalitsuse volikogusse minevad otsused tugisüsteemide osas räägitakse läbi vallavalitsuse osakonna ning vallavolikogu hariduskomisjoni juhi vahel.

Peamised dokumendid, mida nimetati spetsialistide tööd reguleerivatena on põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, koolide õppekavad, riiklikud õppekavad, ametijuhendid, tugiteenuste osutamise kord, kutsestandardid, arengukavad, põhimäärused, strateegiad ja teised riiklikud seadused ja määrused. Vastajad tõid välja, et riiklikult on kokku lepitud kaasava hariduse põhimõtted, kuid nende rakendamiseks pole piisavalt spetsialiste ning samuti esinevad vastuolud riiklikes süsteemides.

“Meil on EHIS-es kõik kirjas, kuid ometi tuleb info, et see laps on tasemetööde kirjas”
(vastaja D)

Strateegiat toetavate dokumentidena pidasid vastajad käesoleval hetkel olevat ametijuhendeid ja hariduslike tugiteenuste pakkumise korda. Vastajad pidasid strateegilisi kokkuleppeid oluliseks, sest need tagavad koolile turvalisuse ja kindlustunde ja teadmise, mis eesmärgi suunas liikuda ja toimetada ning kuidas teenuseid pakkuda. Sellised kokkulepped hetkel omavalitsuses puuduvad.

“Ma pean seda oluliseks, sest ma arvan, et sellises väikeses kohas nagu meie üksinda lihtsalt ei jõua ja ei ole võimekust. Seepärast peabki olema ühine strateegia.” (vastaja B)

Strateegia mitteomamine tõi uuringus osalejate hinnangul välja ka seda, et probleemi olemust vahendatakse läbi koolijuhi ja sealt liigub see edasi järgmistele otsustustasanditele.

Probleemide lahendamine ja lahenduste teekond peaks olema vahetum ja kiirem. Strateegia üks osa on ka olukorra seire ja analüüs. Käesoleval hetkel omavalitsuses selline kindel süsteem puudub ning vastajad tõid välja, et peamiselt lähtutakse Eesti Hariduse Infosüsteemis olevatest andmetest. Kohaliku omavalitsuse siseselt seiresüsteemi pole ning pole kokku lepitud ka kindlaid indikaatoreid või tulemuslikkust hindavaid teisi meetmeid.

“Aga sellist hindamist nagu meetodit või vahendit, millega analüüsida, kuidas meil läheb... ma ei tea, et meil oleks.” (vastaja A)

Tugevusena toodi välja, et tööviisiks on ikkagi koheselt probleemiga tegelemine ja kiire infovahetus. Olemasolevate spetsialistide vahel nimetatakse head koostööd just koolisiselt. Positiivsena toodi välja, et praegustel spetsialistidel on head oskused oma töös, mida toetavad ka teadlikud ja heatahtlikud õpetajad ning üldine abivajamise märkamisele suunatud töö. Kiiret märkamist toetavad ka koolide väikesed mahud. Vastajad on rahul, et probleemsetele peredele on tugisüsteemid tagatud ning olemas on ka tugispetsialistid, kuid neid ei ole piisavalt.

Vastajad tõid välja, et väärtused ei ole kirjalikult kokku lepitud, tegutsetakse iga asutuse enda siseste väärtuste alusel, mille peamiseks kandjaks ja väärtuste hoidjaks võib olla kooli juhtkond. Kogu tegevus on mingil määral mõjutatud ka kogukonna ja perekondade väärtusruumist. Lähtutakse õppekava, kohaliku kultuuriruumi ja üldinimlikest väärtustest. *“Ma usun, et kõik haridustöötajad on suure empaatiavõimega ja soovivad osaleda noorte kasvatusprotsessis läbi oma teadmiste.” (vastaja F)*

Vastajad hindasid praegust tööstiili koostõiseks, sest kõigi jaoks oli oluline, et väikeses maakohas elu säiliks.

Analüüsides käesoleva uurimistöö andmeid võib kokkuvõtlikult välja tuua, et tugisüsteemi praegust olukorda hinnatakse heaks olemasolevate spetsialistide oskuste, kogukonnas ja erinevate osapoolte poolt väärtustatud lapsekeskset ja märkamisele orienteeritud lähenemist, samuti toetab head koostööd ja kiiret reageerimist koolide väiksus ning koolisisene kiire infoliikumine. Vastuste põhjal võib aga järeldada, et arendamist vajab ühine strateegiline lähenemine, mille kaudu lepatakse kokku tugisüsteemi otsustuskanalid, ühised eesmärgid ning väärtused. Käesoleval hetkel neid kokku lepitud ei ole. Kuigi on olemas mõned olulised tugispetsialistid, ei ole neid siiski piisavalt, et pakkuda võimalikult mitmekesist ja kättesaadavat tugiteenust. Võttes aluseks McKinsey 7s mudeli seitse elementi, siis võib andmete põhjal välja tuua, et oskuste ja stiili osad mudelis on üldiselt ootuspärased, väärtuste osas on olukord rahuldav, vajalik on vaid piirkondlik kokkulepe, kuid arendavat muutust vajab tugevalt struktuuri, strateegia, süsteemi ja meeskonna osa.

3.2. Tugisüsteemi tugevused

Andmete analüüs tõi välja, et hetkeolukorra tugisüsteemi tugevuseks on üldine hea infoliikumine koolide siseselt, juhtkond reageerib kiiresti tekkivatele küsimustele. Seda toetab koolide väiksus.

“Väikeses kollektiivis ei ole meil kommunikatsiooniga probleeme. Kui meil on probleem, siis me ju peame nõu Rajaleidja spetsialistidega - see kommunikatsioon meil on.” (vastaja E)

Õpilased on vastajate arvates hästi toetatud ning tulemused on ootuspärased. Aasta lõppedes teevad koolid kokkuvõtteid ning jagatakse koolisisiselt võimalikke ettepanekuid.

Leitud on lahendusi täiendavate õppekeskkondade loomiseks, nt eriklassi loomine. Vallavalitsusele tehtavaid ettepanekuid arvestatakse, samuti on hea koostöö Rajaleidja keskusega. Samuti toodi välja positiivsena, et otsustusprotsessides, nt komisjoni töösse on kaasatud ka tugispetsialist, kes saab otseselt edastada sihtrühma vajadused. Toodi välja tugevusena ka seda, et nii spetsialistid kui ka valdkondlikud otsustajad on erialase väljaõppega. Koostöö spetsialistide vahel on koordineeritud ainesektsioonide kaudu. Tänapäeval hetkel töötavad spetsialistid on üksteise olemasolust ja tööst teadlikud.

Tegevuse tugevuseks on see, et kasvab pidevalt erinevuste tolereerimine haridusasutustes ning rakendatakse kaasava hariduse põhimõtteid. Lapsevanemad aktsepteerivad lapse abivajadust, mis teeb ka tugispetsialistide töö kergemaks. Tugevuseks peetakse seda, et spetsialistid töötavad koostöises vaimus ning omavahelist konkurentsi ei tajuta. Samuti ei ole tugevaid konflikte lapsevanemate ja klassi- ja aineõpetajate vahel. Selle taga on senine väga hea töö.

“Ma julgen öelda, et ma ei ole kuulnud, et oleks mingit tugevat konflikti klassiõpetajate ja vanemate vahel. Selle müüdi me oleme murdnud.” (vastaja E)

Rajaleidjaga on samuti koostöine tegutsemisviis, mis väljendub selles, et ümarlaua aruteludesse kaastakse lapsevanemad ja kohalik omavalitsus. Samuti kiidetakse Rajaleidja keskuse seireprotsessi ning laste toetamist. Koolidesiseselt on loodud süsteeme, mis toetavad õpetajate toimetulekut haridusliku erivajadusega õpilasega. Koostöö asutuse sees on loomulik protsess.

“Iga haridustöötaja teeb oma tööd ja vajadusel teeb teistega koostööd. Koostöövajadus tekib üldjuhul loomulikult moel, siis kulgeb see pingeteta.” (vastaja F)

Aktiivsemad spetsialistid on loonud oma võrgustiku ja suhtlevad omavahel. Olemasolevad spetsialistid on kompetentsed ning ainesektsioonide kaudu korraldatakse töökoosolekuid.

oma töösse suhtutakse vastutustundlikult. Spetsialistid nõustavad vastavalt olukorrale õpetajaid. Olemas on erinevaid võimalusi haridusliku erivajadusega õpilaste toetamiseks. *“Rahul olengi sellega, et tegelikult on meil ikka väga palju neid erinevaid võimalusi, kuidas toetada õpilast”. (vastaja C)*

Tuge vajavate laste ja noortega tegeletakse ning kui kohalikest ressurssidest ei piisa, siis kasutatakse ka projektide võimalusi. Omavalitsuse tasandil peetakse oluliseks, et oleks spetsialistide mitmekesisus ja kättesaadavus oleks tagatud.

Praegusel ajahetkel toimiva tugisüsteemi tugevuseks on, et tugisüsteemis töötavate spetsialistide tööga ollakse rahul ning koolidesiseselt toimub ka hea infovahetus ja aruandlus. Varasemad koostöömustrid on toonud tänasesse päeva hea koostöö tugispetsialistide ning õpetajatega. Vajadusel toetatakse õpetajaid erivajadustega laste töös. Leitakse lisavahendeid näiteks ka projektipõhiselt.

3.3. Tugisüsteemi nõrkused

Tugisüsteemi nõrkuseks on haldusreformi järgne aeg ja sellest tulenevad raskused. Vastajate sõnul on senised head praktikad kadumas. Nõrkusena toodi välja, et tugiteenused on kooli pädevuses ning spetsialistid sõltuvad oma töös koolijuhtide seisukohtadest ja tegevusest. Spetsialistid teevad omavahel koostööd pigem koolituste või kohtumiste käigus. Ollakse siiski sõltuvuses kooli üldistest toimimisreeglitest. Samuti arvati, et spetsialistid on oma töös pigem enesejuhtimise teel.

“Pigem ta ongi jäänud nii, et spetsialistid omavahel nagu kontakteeruvad ja teevad koostööd aga juhid on nagu igaiüks siis ise oma kooli tasandil ja ei ole väga alid koostööd tegema”. (vastaja B)

Samuti toodi ka välja seda, et praegu tegutsevad kõik spetsialistid oma asutuse raamidest ja piiridest lähtuvalt ning maakondlikud ainesektsioonid ei toimi ja ka sealtpoolt ei ole valdkondlikku koosloomet. Peeti vajalikuks ka suuremat riiklikku järelevalvet.

“Tegevuste seire toimib siis ümarlaudadena. Teeme kokkuvõtteid, mis on toimunud, mis mitte. Ümarlauad õigustavad ennast ära. Omad piirid seab sellele kontrollile ja järelevalvele see, et me oleme kõik ülekoormatud õpetajad ja see vajaks eraldi spetsialisti, ma mõtlen järelevalve osas.” (vastaja E)

Strateegilised dokumendid tugiteenuste koordineerimise toetusena on vastajate hinnangul siiani puudunud. Need puudusid ka varasemates ühinenud omavalitsustes. Kohalik omavalitsus on hetkel veel uue omavalitsuse loomisprotsessis ning pole jõutud selle

strateegiaga tegeleda. Teenuste hindamiseks kasutatakse spetsialiste väljastpoolt, kuid vastajate hinnangul ei pruugi see olla piisav, sest hindaja viibib keskkonnas lühiajaliselt. Koolide sisehindamine võib olla alternatiiviks ka tugiteenuste hindamisel, kuid see jääb siiski konkreetse sisehindamisprotsessis oleva asutuse sisse. Vastajad hindasid ennetustööd nõrgaks, mille põhjuseks nähti ka analüüside ja strateegia puudumist. Koolid ja kogukond peaks käima rohkem ühte sammu, puuduvad ühised kokkulepped ja põhimõtted.

“Me peaksime liikuma sennapoole, kuidas tuge ja rahulolu tagada. Ehk siis seda puuduolevat strateegiat arendada.” (vastaja A)

Nõrkusena tuuakse välja, et julgust tunnistada puudusi ei ole ning mis tuleneb hirmust, et siis võidakse näidata end nõrgana. Selle taga võib olla mingil määral siiski koolidevahelise konkurentsi tajumine. Vaatama erinevatele juba toimivatele tegevustele arvati, et kuigi koostöö toimib, on see siiski kaootiline. Toodi välja, et ei tunta teiste asutuste toimimisviise ja koostööpraktikat ning samuti unustatakse kaasamisprotsessis teised olulised osapooled ära ja toimetatakse harjumuspärasel koostöövõrgustikus.

“Tean, et lasteaed, noortekeskus ja teised suhtlevad, aga ma ei tea nendest suurt midagi.” (vastaja E)

Vastustes märgiti ära ka koostöökartust, mis teinekord pärsib tulemuslikke lahendusi lapse toetamisel.

Samuti toodi välja, et olles 21. sajandis ja infotehnoloogia arengut tunnistav riik, on siiski lahendused paberil asjaajamise kaudu. Spetsialistid tõid välja, et tuntakse kõiki erinevaid dokumente aga nende kõikide järgmiseks või täitmiseks ei jää aega.

Olulise probleemina toodi välja seda, et tugispetsialistid on jäetud üksikud ning spetsialistide rollid on segamini.

“HEVko teebki ju koolis ära esmatasandi töö. Tegelikult ongi pandud sotsiaalpedagoogile või eripedagoogile need kohustused.” (vastaja B)

“Olen käinud sellistel koolitustel, kuidas ise ellu jääda ja lapsi aidata, aga mitte erialastel koolitustel. Erialane pool seetõttu kannatab, lõputult ei saa käia koolitustel.” (vastaja E)

Vajadus on suurema õpetajate töö toetamise järele, sest praegu ei pruugi õpetaja oma teadmiste ja ajamahu raamides jõuda iga õpilaseni selliselt nagu peaks. Tugispetsialisti toest oleks sellisel juhul palju abi. Kaardistamata on ka spetsialistide ja pedagoogide ressursid.

“Et noh kogu see kaardistus, mitte ainult siis tugispetsialistide kaardistus vaid ka kogu spetsialistide kaardistus, töötajate kaardistus, kes meil on ja selle põhjal hakata siis komplekteerima sellist võimalikku head meeskonda.” (vastaja A)

Spetsialistide tööerakendamist koolide juurde piirab finantsressursside puudus ning ka inimeste puudus. Inimesed töötavad koolides osalise koormusega ja pakutavad töökohad on osalise koormusega, mis võib olla takistuseks uute inimeste leidmisel. Inimeste leidmiseks on kasutatud projektide võimalusi, kuid need on ajutised lahendused.

Valdkonnas töötavate inimeste oskuste puhul toodi nõrkusena välja seda, et õpetajad peavad käima palju koolitustel, mis on suunatud hariduslike erivajadustega õpilaste toimetuleku toetamiseks ning see tuleneb sellest, et pole piisavalt tugispetsialiste. Üldise nõrkusena toodi välja seda, et aineõpetajatel puuduvad oskused hariduslike erivajadusega õpilastega tööks.

“Paraku ei suuda kõik õpetajad aru saada, et kõik lapsed ongi nii erinevad”.(vastaja C)

Erinevate spetsialistide kaasamise osas toodi nõrkusena välja, et tugisõõnikud ja tugispetsialistid omavahel ei kohtu, kuigi peaks.

Ruumipuuduse osas märgiti samuti seda, et kõikides koolides ei ole piisavalt ruumi vajadusel eriklassi loomiseks. Samuti ei ole praegu toimivas süsteemis kovisiooni ning supervisiooni praktikat.

Väärtuste kokkulepete puudumise osas võib vastuste põhjal välja tuua seda, et spetsialistid ei ole kursis väärtuskokkulepetega, sellest pole ühiselt räägitud, mis toob kaasa ka olukordi, kus keerulisemate juhtumite puhul ei jõuta ühiste lahendusteni.

Uurimistöö andmete põhjal saab välja tuua, et olemasoleva tugisüsteemi nõrkuseks on kokkuvõtlikult vastajate hinnangul haldusreformi protsessist tulenev olukord, kus tegutseda tuleb nüüd ühisel ruumis. Senise ühe kooli asemel on mitu kooli ning tugispetsialistide ressurss on piirkonnas ebaühtlaselt jaotunud ning koolidepõhine. Spetsialistide rollid koolides võivad olla segi läinud teistest kohustustest tulenevalt ning iga spetsialisti tegutseb oma asutuse raamistikus ning on sõltuv oma asutuse juhi suunistest. Samuti on üldine spetsialistide puudus, sest igas piirkonnas ei ole spetsialistide valik mitmekesine. Kaardistamata on olemasolev ressurss, pädevused ning leitud ei ole innovaatilisi lahendusi tegevusmuutusteks. Muutuste aluseks saavad olla ühised kokkulepped, mida pole samuti sõlmitud.

3.4. Sidustatud tugisüsteemi lahendus

Uuringus osalejad tõid välja, et struktuuri ülesehituses peaks toimima ühine tugikeskus, mis piiritleks iga spetsialisti tööülesanded. Selline keskus oleks tugispetsialistide erialase töö keskne.

“Et nende igapäevaelu ei ole killustunud oma asutuse, haridustegevuse või tugispetsialistiks olemise vahel, vaid liiguvad ühise pallina, kooslusena edasi.”(vastaja A)

Keskuse loomise osas toodi välja olulisena, et koolijuhid toetaks keskuse toimimist.

Uute lahenduste loomisel peab arvesse võtma ka Rajaleidja keskuste edasist tulevikku ja võimalike muutuste mõju.

Vastajad toovad välja, et ühine tugiteenuseid siduv lahendus toetaks strateegilist planeerimist.

Vajadus on tegevuste seiramise järele nii tegevuste kui ja arvude põhiselt, samuti tuleb hinnata laste ja perede rahulolu teenustega. Toodi välja ka uuenduslike lahenduste kasutuselevõtmise vajadust.

“Kui me oleme IT riik, siis tegelikult väga paljud sellised asjad, mis me peame kirjutama võiksid olla spetsiaalsed programmid.” (vastaja D)

Toimiva meeskonna loomiseks on vajalik kaardistada spetsialistid ja õpetajad ja vaadata, keda on kogukonnast leida ja kes on puudu.

Ka spetsialistide oskuste arendamise osas on vajalikud seireraportid ja pädevuste kaardistamine. Õppimist toetab vastajate hinnangul kogemuspõhine õppimine üksteiselt, julgus teha asju teisiti, kovisioonide ja supervisioonide korraldus. Vajalik on omada oma sidusat tugispetsialistide baasi kohapeal, mis toetaks ka omavahelist kiiret infovahetust.

Koostöine tegutsemine võimaldab uuringus osalejate arvates õppida praktikutelt.

Ühiste väärtuste leidmiseks, hoidmiseks ja järgmiseks peavad vastajad oluliseks väärtuskokkuleppe olemasolu. Ühisesse väärtusruumi aitab astuda ühiselt toimiva meeskonna loomine. Selline lähenemine aitab kaasa ka sellele, et lapsi ja noori nähakse ühtsena kogu vallas ning nad on olulised igale asutusele.

“Ikka see, kui kõik ühes suunas mõtlevad. Et kui vanem ja kohalik omavalitsus ja kool, meedikud, kes temaga tegelevad - kõik mõtlevad ühes suunas. Ühine väärtusruum.” (vastaja D)

“Et me ei mõtle sellele, mis piirkonna noor on... või kui vana ta on... me tegutseme ikkagi ühtemoodi ja koostöös.”(vastaja A)

Strateegiliste planeeringute tegevuseks on vajalikud koostöökokkulepped, mis kaasaksid erinevaid osapooli. Kokkuleppega peaksid vastajate hinnangul olema seotud koolijuhid, tugispetsialistid, lapsevanemad ja kohalik omavalitsus. Lisas peetakse vajalikuks kokkuleppeid ka teiste asutustega kohalikust omavalitsusest väljastpoolt -

Sotsiaalkindlustusamet, Eesti Töötukassa. Vajalik on toetada ka vastastikust andmete vahetust või luua selleks vajalikud eeltingimused. Koostöölepete keskmes peab olema laps ja

noor. Regulaatsioonid ja kokkulepped peavad arvestama inimese huve, et ei toimuks takerdumist bürokraatiasse.

“Unustame ära oma asutuste piirid, mõtleme kuidas meie siin oma vallas ühe meeskonnana- kas siis spetsialist, vallavalitsus, volikogu, esindajad- kuidas igaiüks oma süsteemi tasandil saaks teha, et sellel lapsel oleks hea.” (vastaja A)

“Lepitakse kokku mingi tihedusega kohtumised - kas on midagi rääkida või ei, kokku ikka saadakse - alati midagi on, see tegelikult aitaks kaasa. Ühised kokkusaamised. Ja mitte ainult need osapooled, kes lapse ümber on, vaid ka teised koolid.” (vastaja D)

Vajalik on pidev tagasiside lapsevanemale lapse olukorrast ning tagasisidet tuleb anda lapsevanemale arusaadavas vormis ja keeles. Strateegilist planeerimist kavandades ja ellu viies tuleb kaasata ka teist kogukonna asutusi, mis töötavad laste ja noortega. Planeerimine võimaldab välja tuua iga asutuse tugevused ja nõrkused, kellega tugispetsialistid koostööd teevad.

“Selline strateegia ühendaks nende kõikide asutuste ootused ja vajadused, kuidas see peaks olema kaetud lapsest lähtuvalt”. (vastaja A)

Asutuste kaardistamist peetakse samuti oluliseks, sest see aitaks täpsemalt välja tuua iga haridusasutuse vajaduse ja sellest tulenevalt ka tugispetsialisti töömahu iga haridusasutuse suunal ning võimaldaks planeerida ka haridusasutuste välist teenuste pakkumist.

“Parim on see kui kõik teenused on lapsele koolis kättesaadavad, et laps ei peaks sõitma kuhugi. Et need kohad oleksid ikka kõik täiskohaga.” (vastaja C)

Ettepanekuna toovad vastajad välja vajaduse suurema ennetustegevuse järele, rohkem regulaarseid kokkusaamisi tugispetsialistide vahel, näiteks ühiseid ümarlaudu. Seda mõjutavad vastajate arvates ka iga spetsialisti isikuomadused, nt avatus, usaldus, julgus suhelda. Nähakse ka vajalikuna tugispetsialistide omavahelisi väljasõite ja ühisüritusi, mis tugevdaks omavahelist sidet ja koostöövõimalusi. Tegevuste arendusena nähakse kogukonna tasandil ka terapeutide rakendamist. Huvitava, kuid vajaliku lahendusena tuuakse kaasa ka tugiteenuste arendamise õpilaste vaade läbi õpilasesinduse.

Toetavate lahendustena sidusa tugisüsteemi arendamiseks on vajalik läbi viia piirkonna ressursside kaardistus nii asutuste kui inimressursside põhjal. Selline kaardistus võimaldaks omada ülevaadet nii inimressursi potentsiaalst kui ka erinevate asutuste vajadustest ning teha olulisi strateegilisi kokkuleppeid. Kokkulepped nii tegevusstrateegiate osas kui ka väärtustes on samuti olulised sammud lahenduste leidmisel. Lisaks täiendavate spetsialistide leidmisele on vajadus ka tugiteenuste järele spetsialistidele endile. Muutuste planeerimise protsessis peab arvestama ka võimalike muutustega erinevates teistes asutustes,

nt Rajaleidja keskused ning kaasama koostöösse laiapõhjalisema spetsialistide ja asutuste ringi. Spetsialistid vajavad selgemaid rolle ja süsteemsemaid tegevussuuniseid oma erialal. Üheks lahenduseks nähakse keskset koordineerimist läbi tugispetsialiste koondava ühise võrgustiku loomise, mille formaat võib olla eraldi asutus, osakond või organisatsioon. Selline lahendus looks sidusa koostöömudeli ning vähendaks praeguseks süsteemi nõrku külgi ja arendaks tugevusi. Olulisi täpsemaid juhiseid annab käesolevas töös olevad soovitusel McKinsey 7s mudeli alusel uurimistöö arutelus.

4. ARUTELU

Antud uurimistöö eesmärk oli välja selgitada, milline on Rõuge valla haridusasutuste ja kohaliku omavalitsuse juhtide ning spetsialistide nägemus lastele ja noortele pakutavatest tugiteenustest ning sidustatud tugisüsteemist. 2017. aasta haldusreformi järgselt muutunud olustikus tõstatas küsimus tuge vajavate õpilaste tugisüsteemi hetkeolukorra võimaluste ning võimalike muudatusvajaduste osas.

Käesolev uurimistöö oli suunatud seisukohtade kogumiseks haridusasutuste ja kohaliku omavalitsuse esindajatelt ning tugispetsialistidelt. Järgnevalt on ülevaade uurimustulemustest McKinsey 7s mudelile tuginedes, et tuua välja olulised vastused uurimistöös püstitatud uurimisküsimustele.

Strateegia on mudeli osa, mille kooskõla teiste elementidega võib Jurevicius (2013) sõnul anda tugevaid tulemusi. Eesmärkide seadmine, nende ühine mõistmine ja saavutamine on oluline, et liikuda laste üldise heaolu ja arengu suunal viies ellu Eesti elukestva õppe strateegia 2020 (2014) sihti, et tagada kõikidele inimestele võrdsed võimalused saada võimete kohast kvaliteetset haridust. Giangreco jt (2015) toovad välja ühe asjaoluna tulemuste mittesaavutamisel selle, et teenuste planeerimine, rakendamine ja hindamine ei ole haridusprogrammiga seotud. Käesolevas uuringus selgus, et üldine strateegia ja ühiste eesmärkide seadmine on üks olulisemaid puudusi praeguses süsteemis. Vajalik on leida lahendus ühiseks strateegiaks, mille koostamise protsessis osalevad erinevad tugisüsteemi osapooled.

Struktuur on Jurevicius (2013) põhjal organisatsiooniline skeem sellest, kus erinevad osad paiknevad. Räs, Kallaste ja Sandre (2016) on toonud välja, et Eesti riigis on asjakohased ja piisavad õigusaktidega andnud koolide tugimeetmete rakendamiseks võimalused. Haridusliku erivajadusega õpilaste tähenduslikuks kaasamiseks on olemas ka üle-eestiline ja toimiv nõustamiskeskuste süsteem Rajaleidja keskuste näol, kuid koolidele on

tugimeetmete rakendamine kuluallikas. Giangreco jt (2015) sõnul ei ole tugisüsteemide toimimine tulemuslik kui peredel ja üldharidusel on ebapiisav osalus seotud teenuste otsuste tegemisel. Praeguses tugisüsteemi toimimisviisis on vastajate sõnul kogu otsustustasand koolides ning oma töös sõltutakse kooli suundumusest ja juhtimisest, sh iga kooli ressurssidest. Ressursid võivad olla aga väikese kooli puhul piiratud ning mõjutab üldiselt teenuste olemasolu ja mahtu. Räs jt (2016) on arvamusel, et olukorras, kus peale haldusreformi on ühes omavalitsuses mitu kooli, tuleb vältida piirkonnas ühe nõ erikooli kallakuga kooli tekkimist, kuhu suunatakse kõik haridusliku erivajadusega õpilased. Arvestades käesolevas uuringus välja toodud lahendusideid ühise keskuse loomisena, mis ühendaks erinevad piirkonnas töötavad tugispetsialistid on võimalik vähendada koormust koolidele, tuua otsene erialane juhtimine tugispetsialistidele ning vältida ka erikooli tekkimist juhul kui ühe alternatiivlahenduseks on enamuste spetsialistide koondumist ühe kooli alla.

Süsteemid on organisatsiooni protsessid ja protseduurid ning väljenduvad organisatsiooni igapäevases tegevuses ja otsustusprotsessides (Jurevicius, 2013). Euroopa Eripedagoogide Arendamise Agentuur (2009) on toonud välja, et kaasavat haridust soodustavaid tugistruktuure iseloomustab see, et need koosnevad erinevatest teenusepakkujatest vastavalt kohalikele vajadustele. Need on kiire reageerimisega vajadustele ning nende tegevust korraldatakse nii valdkondade sees kui eri valdkondade (haridus-, tervishoiu-, sotsiaalasutused, jne) ning tugitöötajate meeskondade vahel. Sellistes tugistruktuurides kasutatakse interdistsiplinaarset lähenemisviisi. Giangreco jt (2015) sõnul on mittetoetavateks asjaoludeks see kui teenuste otsuste tegemine ei ole protsess või autokraatlike otsuseid teenuste kohta teevad teenusepakkujad eraldi.

Käesolevas uurimuses selgub, et asutusesisest koostööd ja ka partnerlust Rajaleidja keskuste hinnatakse heaks, kuid koolide- ja teiste asutuste vaheline koostöö vajab veel arendamist. Seetõttu on vajalik sidusa tugisüsteemi arendamisel ehitada üles koostöölepped ja ühised toimimisviisid erinevate teiste asutustega ning erinevad praeguse tugisüsteemi spetsialistid tuua kokku üheks kollektiiviks, et suurendada koostöist tööviisi ning vältida konkureerimist, sh nt ressursside nimel.

Jagatud väärtused on McKinsey 7s mudeli keskmes. Need on normid ja standardid, mis juhivad spetsialistide käitumist ja organisatsioonide tegevust. Keskselks küsimusteks on põhiväärtuste olemus ja töökultuur (Jurevicius, 2013). Giangreco jt (2015) sõnul tuleb vältida seda, et iga distsipliin arendab eraldi eesmärke, mis põhinevad distsipliinipõhistel hinnangutel või grupi liikmed lükkavad ülesandeid üksteisele. Uuringu andmetest selgub, et spetsialistid hindavad üldiselt tugisüsteemile omastest väärtustest kinnipidamist ja nende

jagamist. Samas puuduvad aga ühised kokkulepped valdkonnavahelises ja - üleses koostöös. Vajadus on koos strateegia koostamisega kokku leppida ka ühised väärtuspõhimõtted, millele lisaks kaasava hariduse või laste üldist heaolu tagavate väärtustele leida ja jagada ka kohalikust eripärast tulenevaid võimalikke põhimõtteid.

Stiil kujutab endast viisi, kuidas ettevõtet juhivad tiipsemel juhul, kuidas nad suhtlevad, milliseid meetmeid nad rakendavad (Jurevicius, 2013) Antud tööst lähtuvalt on siinkohal oluline pöörata tähelepanu tuginedes WhittBlog (2011) suunavatele küsimustele, kas tugiteenuseid pakuvad spetsialistid tegutsevad koostöös või konkurentsisis. Giangreco jt (2015) toovad mittetoetava asjaoluna välja selle, kui perekonnad ja kooli personal suhtlevad omavahel seotud teenustes kui "ekspertid", mitte kui meeskonnaliikmed.

Uurimises toovad vastajad välja asutusesiseselt üldiselt koostõised tegevuspõhimõtted ja nende järgimise. Suurendamist vajab tugispetsialistide omavaheline suhtlemine, mis uurimise teostamise ajal on koolide - või teiste asutuste vaheliselt vähene. Ühise sidusa struktuuri loomine suurendab võrdsetel alustel suhtlemist meeskonnas, juhtimine on tugispetsialistide meeskonna sisene ning võtaks arvesse ka Rosen ja Callaly (2005) seisukohta, et ükski elukutse ei tohiks olla juhtimise monopol.

Oskused on võimed, mida organisatsiooni töötajad väga hästi täidavad (Jurevicius, 2013). Giangreco jt (2015) sõnul tuleb vältida lähenemisi, mis ei vasta teenuste kavandatud haridusülesannetele. Käesoleva uuringu andmete põhjal ollakse üldiselt rahul olemasoleva meeskonna oskustega, kuid samas tuuakse ka välja, et spetsialistide rollid on mõningatel juhtudel segi. Võib eeldada, et koolides töötades võivad spetsialistid kokku puutuda ka teiste neile antavate rollidega, mis ei ole spetsialisti otsene ülesanne. Ühise sidusa tugistruktuuri loomine võimaldaks spetsialistidel keskenduda oma erialasele tööle ja rakendada oskusi, mida ta on õppinud.

Meeskonna teema on seotud sellega, milliseid ja kui palju spetsialiste organisatsioon vajab ja kuidas neid värvatakse, koolitatakse, motiveeritakse ja premeeritakse (Jurevicius, 2013). Mind Tools (2019) põhjal on oluline vaadata, millised erialad on meeskonnas esindatud, millised positsioonid tuleb täita. Giangreco jt (2015) sõnul tuleb vältida seda, et teenusepakkujad ei toimi meeskonnana või õpilased paigutatakse erikoolidesse või - klassidesse, et nad saaksid nendega seotud teenuseid, aga ei pakuta teenuseid, mis toetavad nende osalust üldisemates haridusprogrammides ja vähem piiravates olustikes. Annan, Bowler, Mentis ja Phillipson (2008) on rõhutanud meeskondades ühetaolisuse ja mitmekesisuse tasakaalu olulisust. Haridus- ja teadusministri määrus (2018) toob välja, et tugispetsialistide teenus on õppeprotsessis õpilase arengut, võimete kohast õppimist ja

sotsiaalseid oskusi toetav logopeedi, eripedagoogi, koolipsühholoogi või sotsiaalpedagoogi teenus. Uuringus osalejad rõhutasid korduvalt spetsialistide puudust. Olemasolevad spetsialistid on pädevad, kuid neid ei ole piisavalt. Ressursside kaardistamine, ühise strateegia ja kokkulepete sõlmimine ning läbi ühise struktuuri saab koondada ressursse, mis ühendavad erinevad spetsialistid ühtseks meeskonnaks ja kus leitakse täiendavaid võimalusi spetsialistide tööle rakendamiseks. Ühine erialase meeskonna olemasolu võib olla motiveeriv uute spetsialistide tööletulekuks.

Eelpool toodud uurimisküsimuste vastused ja järeldused on kasulikud kohalikele omavalitsustele lahenduste leidmiseks piiratud ressursside olukorras, et leida uuenduslikke lahendusi teenuste kvaliteedi ja kättesaadavuse tõstmiseks. Uurimistöös kasutatud mudel ja tulemused võivad sobida analüüsiks ja võrdluseks enamuste omavalitsustele. Võib arvata, et suurte linnade puhul käesoleva uurimistöo tulemused ei pruugi sobida.

Uuringu jooksul tuli esile ka õpetajate suur roll koostööpartneritena, mistõttu oleks võinud ka valimis olla õpetajate esindajad. Võimalus on uurida täiendavate uuringute toel haridusasutuste õpetajate nägemust tugiteenuste toimimise osas ning mitte ainult hariduslike erivajadustega õpilaste toetamiseks, vaid ka toimetulekuraskustes peredest laste toetamiseks. Võimalik, et selliste täiendavate lahenduste uurimisel võib tekkida uuenduslikke lisalahendusi käesolevas uuringus käsitletud sidusale koostöömudelile.

Antud arutelu, milles on sidustatud tugisüsteemi toimimisega seotud soovituslikud asjaolud, olukorra analüüs tulenevalt muutuste juhtimise mudelist ning uurimistöo käigus selgunud hetkeolukorra, tugisüsteemi tugevuste ja nõrkuste asjaolud kinnitab muutuste vajadust sidusa tugiteenuse loomiseks. Muutuste lahenduseks on ühise tugiteenuste institutsiooni loomine, mille kaudu tekib erialaspetsialistide ühine meeskond, kes töötab kohaliku omavalitsuse üleselt ühiselt kokku lepitud väärtuste ja strateegiliste eesmärkide alusel. Ressursse efektiivselt sidustades on võimalik vältida Kattai jt (2019) poolt välja toodud olukorda, kus kohalike omavalitsuse suutmatust tagada vajalikul tasemel tugiteenuste kättesaadavust õpilastele ja vajalikku tuge õpetajatele võib viia õpilaste koolist väljalangemise ning õpitee katkestamiseni.

Tänuõnad

Minu suurim tänu kuulub Kerli Kõivule, kelle nõuanded, toetus töö kokkukirjutamisel ja soovitusel aitasid olulisel määral kaasa käesoleva magistritöö valmimisele. Tänan kõiki uurimistöös osalenud intervjueritavaid. Sooviksin tänada oma juhendajat Hasso Kukemelki ja Liina Leppa, kes toetas ja julgustas edasi liikuma. Aitäh perekonnale ja kolleegidele toetava ja mõistva suhtumise eest.

Autorsuse kinnitus

Kinnitan, et olen 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.

Angelika Alström /allkirjastatud digitaalselt/ 27.mai 2019

5. KASUTATUD KIRJANDUS

- Annan, J., Bowler, J., Mentis, M., & Phillipson, R. (2008). Understanding diversity in educational psychology teams. *School Psychology International*, 29(4), 387-399.
- Best, S., & Myers, J. (2017). Prudence or speed: Health and social care innovation in rural Wales. *Journal of Rural Studies*.
- Bronfenbrenner, U. (1994). *Ecological models of human development*. In *International Encyclopedia of Education, Vol 3, 2nd Ed.* Oxford: Elsevier. Reprinted in Gauvain M. & Cole, M. (Eds.), *Readings on the development of children*, 2nd Ed. (1993). NY: Freeman.
- Eesti Statistikaamet. (2019). Külastatud aadressil <https://www.stat.ee/ee>
- Euroopa Eripedagoogika Arendamise Agentuur. (2009). *Juhtpõhimõtted kaasava kaasava hariduse kvaliteedi arendamisel – Soovitused poliitikakujundajatele*, Odense, Taani: Euroopa Eripedagoogika Arendamise Agentuur. Külastatud aadressil https://www.european-agency.org/sites/default/files/key-principles-for-promoting-quality-in-inclusive-education_key-principles-ET.pdf
- Eesti elukestva õppe strateegia 2020. (2014). Haridus- ja Teadusministeerium.
- Fullan, M., (2006). *Uudne arusaam haridusmuutustest*. Tartu: Atlex AS.
- Fullan, M., Rincon-Gallardo, S., & Hargreaves, A. (2015). *Professional capital as accountability*. *Education Policy Analysis Archives*, 23.
- Giangreco, M.F., Dennis, R.E., Cloninger, C.J., Edelman, S.W., & Schattman, R. (1993). "I've counted Jon": Transformational experiences of teachers educating students with disabilities. *Exceptional Children*, 59, 359–372.
- Haridus- ja Teadusministeerium valitsemisala arengukava „Tark ja tegus rahvas“ 2015 – 2018. Külastatud aadressil https://www.hm.ee/sites/default/files/tark_ja_tegus_rahvas_2015_2018_final.pdf

- Hariduslike erivajadustega õpilane.(s.a). Haridus- ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/et/hariduslike-erivajadustega-opilaste-toetamine-oppekorraldus-ja-tugiteenused>
- Jurevicius, O. (2013). *McKinsey 7s Model. Strategic Management Insight*. Külastatud aadressil <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html.fail>
- Jurkowski, S., & Müller, B. (2018). Co-teaching in inclusive classes: The development of multi-professional cooperation in teaching dyads. *Teaching and Teacher Education, 75*, 224-231. Külastatud aadressil <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X17311861?via%3Dihub>
- Kalmus, V., Masso, A. Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Tartu Ülikool. Külastatud aadressil <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kattai, K., Lääne, S., Noorkõiv, R., Sepp, V., Sootla, G., Lõhmus, M. (2019). *Peamised väljakutsed ja poliitikasoovitused kohaliku omavalitsuse ja regionaalatasandi arengus. Analüüsi lõpparuanne*. Tallinn. Külastatud aadressil https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2014/11/L%C3%B5ppraport_V%C3%A4ljakutsed-ja-soovitused-KOV-ja-regionaalarengus_31.01.2019.pdf
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus*. (2019). Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/104072017019?leiaKehtiv>
- Kolnes, M., Konstabel, K. (2018). *Tugispetsialistide arvu ja vajaduse hindamine*. Innove SA. Tartu. Külastatud aadressil https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2018/05/Tugispetsialistide-analuusi-aruanne_UT_Innove.pdf
- Korp, E., Rääk, R. (2004). *Lastekaitse kohalikus omavalitsuses. Käsiraamat*. EV Sotsiaalministeerium. Tervise Arengu Instituut.

Kurdi, V., Archambault, I., Brière, F. N., & Turgeon, L. (2018). Need-supportive teaching practices and student-perceived need fulfillment in low socioeconomic status elementary schools: The moderating effect of anxiety and academic achievement. *Learning and Individual Differences, 65*, 218-229.

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.

Lastekaitseadus. (2019). *RT I, 06.12.2014, 1*. Külastatud aadressil

<https://www.riigiteataja.ee/akt/LasteKS>

Laste ja perede arengukava 2012–2020 (2011). *Targad vanemad, toredad lapsed, tugev ühiskond*. Külastatud aadressil https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Lapsed_ja_pered/laste_ja_perede_arengukava_2012_-_2020.pdf

Lapse heaolu hindamise käsiraamat. (2017). Külastatud aadressil

https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/sites/default/files/content-editors/Lastekaitse/Noustamisteenused/lapse_heaolu_hindamise_kasiraamat.pdf

Malone, D. M., & Gallagher, P. A. (2010). Special Education Teachers' Attitudes and Perceptions of Teamwork. *Remedial and Special Education, 31*(5), 330–342.

<https://doi.org/10.1177/0741932509338362>

Misso valla arengukava 2014 – 2025 (endise Misso valla). Külastatud aadressil

<https://rouge.kovtp.ee/arengukavad>

Mind Tools (2019). *The McKinsey 7-S Framework*. Külastatud aadressil

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.html

National Professional Qualification for Headship (s.a). *Think piece. Leading an effective school*. Külastatud aadressil <http://www.learnersfirst.net/private/wp-content/uploads/Think-Piece-Leading-an-Effective-School.pdf>

Ong, C. (2016). *7 reasons why school needs strategic planning*. Envisio Solutions Inc.

Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus. (2010). *Riigi Teataja I*, 41, 240. Külastatud aadressil

<https://www.riigiteataja.ee/akt/131122015015>

Põhikooli riiklik õppekava. (2019). *RT I*, 14.01.2011, 1. Külastatud aadressil

<https://www.riigiteataja.ee/akt/129082014020?leiaKehtiv>

Rahvastiku Tervise Arengukava 2009 - 2020. (2008). Sotsiaalministeerium

Rainforth, B., & York-Barr, J. (1997). *Collaborative teams for students with severe disabilities: Integrating therapy and educational services* (2nd ed.). Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.

Rosen, A., & Callaly, T. (2005). Interdisciplinary Teamwork and Leadership: Issues for Psychiatrists. *Australasian Psychiatry*, 13(3), 7.

Räis, M.L., Kallaste, E., Sandre, S.-L. (2016). *Haridusliku erivajadusega õpilaste kaasava hariduskorralduse ja sellega seotud meetmete tõhusus*. Eesti Rakendusuuringute Keskus Centar. Külastatud aadressil <https://centar.ee/uus/wp-content/uploads/2017/01/Pohiraport-final.pdf>

Rõuge valla arengukava 2015 – 2025 (endise Rõuge valla). Külastatud aadressil

<https://rouge.kovtp.ee/arengukavad>

Rõuge valla arengukava tegevuste ja investeringute kava 2019 – 2035. Külastatud aadressil

<file:///C:/Users/Kasutaja/Downloads/Arengukava%20tegevuskava.pdf>

Rõuge valla arengukava üldosa 2019 – 2035. Külastatud aadressil

[file:///C:/Users/Kasutaja/Downloads/R%C3%B5uge%20valla%20arengukava_hetke%C3%BClevaade%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kasutaja/Downloads/R%C3%B5uge%20valla%20arengukava_hetke%C3%BClevaade%20(1).pdf)

Santiago, P., Levitas, A., Radó P., Shewbridge, C. (2016). *OECD Reviews of School*

Resources: Estonia 2016, OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264251731-en>

Stacey Jones Bock, Christy Borders , (2015), Roles of Related Professionals in Special Education, in Jeffrey P. Bakken , Festus E. Obiakor (ed.) *Interdisciplinary Connections to Special Education: Important Aspects to Consider (Advances in Special Education, Volume 30A)* Emerald Group Publishing Limited, pp.119 - 129

Statistikaameti kodulehekülj. (2019). *Omavalitsuste võrdlus*. Külastatud aadressil <https://www.stat.ee/ppe-46953>

Tamm, A. (2019). *Nüüdisaegne õpikäsitus*. Tartu Ülikool. Külastatud aadresssil <https://sisu.ut.ee/opikasisutis/õppimise-kolm-suurt-sihti-tänapäeval-1>

Tugispetsialistide teenuse kirjeldus ja teenuse rakendamise kord. Haridus- ja teadusministri määrus. Riigi Teataja I, 27.02.2018, 10.

Võrgustikutöö hoolivas kogukonnas. (2015). OK Arenduskeskus. Külastatud aadressil http://www.ami.ee/leht/wp-content/uploads/2015/05/veebiv%C3%A4ljaanne_uus.compressed.pdf

WhittBlog (2011). *McKinsey 7S Model: A strategic assessment and alignment model*. Külastatud aadressil <https://whittblog.wordpress.com>

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool. Külastatud aadressil <http://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>

Õppe- ja karjäärinõustamise programm. Eelnõu. (2017). Külastatud aadressil <https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2017/09/Programm-kinnitatud-21-03-2017.pdf>

LISA

LISA 1. INTERVJUU KÜSIMUSTIK

SISSEJUHATUS

Uurimistöö tutvustus ja andmete kasutuse selgitus.

1. Kuidas on teie tänane töö-või ametipositsioon seotud hariduse tugisüsteemidega?
2. Kui pikka kogemust omate hariduse tugisüsteemide teemas?
3. Milline on teie erialane ettevalmistus?

STRUKTUUR

1. Kuidas on korraldatud hariduslike tugiteenuste juhtimine teie asutuses? Kas peaks olema midagi teisiti? Täpsustage.
2. Kuidas toimub omavaheline kommunikatsioon erinevate osapoolte (spetsialistid, juhid) vahel? Millega olete rahul? Mis võiks olla teisiti?
3. Kuidas on erinevate asutuste vaheline koostöö korraldatud? Millega olete rahul? Mis võiks olla teisiti?
4. Milline on teie arvates parim koostöine struktuur?

SÜSTEEM

1. Mis reguleerib teie asutuses ja kohalikus omavalitsuses hariduslike tugisüsteemide tööd?
2. Kui oluliseks peate regulatsioonide ja kokkulepete olemasolu? Põhjendage.
3. Kuidas toimub tegevuste tulemuste seire ja analüüs? Millega olete rahul? Mis võiks olla teisiti?
4. Mis aitaks teie arvates saavutada lapse ja noore ümber terviklikku lähenemist?

STRATEEGIA

1. Milline on teie asutuse strateegia tulemusliku tugiteenuse pakkumiseks lastele ja noortele? Millega olete rahul? Mis võiks olla teisiti? (kohandada vastavalt intervjuule!)
2. Kui oluliseks peate haridusasutuste ühise strateegia olemasolu? Miks?

3. Mis aitaks teie arvates saavutada kohalikus omavalitsuses hariduse tugisüsteemi eesmärkide täitmist?

VÄÄRTUSED

1. Kas teie asutuses ja asutuste vahel on kokku lepitud ühiseid väärtuspõhimõtteid oma töös? Kui jah, siis kuidas olete sellega rahul? Kui ei, siis kuidas oleks vaja seda peate ja miks?
2. Kes peaksid teie arvates olema erinevad osapooled, kes on seotud sellise kokkuleppega?

STIIL

1. Milliseks hindate erinevate teie ja teiste asutuste koostööd, kas konkureerivaks või koostöiseks? Miks te nii arvate?
2. Mida teeksite teie, et saavutada (veelgi) koostöisem tegevusviis?
3. Mida peaksid selleks tegema teised osapooled?

OSKUSED

1. Milliseid oskusi hindate oma asutuses hariduse tugisüsteemi osas väga tugevaks?
2. Mis võiks olla oskuste osas parem?
3. Kuidas teie arvates suurendada oskuste kvaliteeti?

MEESKOND

1. Kas teie hinnangul on teie asutuse hariduse tugisüsteemi meeskond piisav? Kui ei, siis millised positsioonid peaks täitma?
2. Kuidas teie arvates komplekteerida kohalikus omavalitsuses parim võimalik meeskond haridusliku tugiteenuse pakkumiseks lastele ja noortele?

Kas soovite veel midagi lisada eelpool räägitule lisaks?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Angelika Alström,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Haridusasutuste ja kohaliku omavalitsuse juhtide ja spetsialistide nägemus lastele ja noortele pakutavast sidustatud tugisüsteemi lahendustest Rõuge valla näitel, mille juhendaja on Hasso Kukemelk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Angelika Alström

pp.kk.aaaa