

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Karoliine Aus

**AVATUD NOORTEKESKUSE
KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI
ARENDAMINE PÄRNUMAA NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Heli Tooman

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Karoliine Aus

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamine	7
1.1. Kvaliteedi käsitlused ja juhtimine avaliku sektori organisatsioonides	7
1.2. Kvaliteedi mõtestamine ja juhtimine noortekeskustes	13
2. Noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi loomine	20
2.1. Pärnumaa noortekeskuste ülevaade ning noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamist toetava uuringu kirjeldus	20
2.2. Uuringu tulemuste analüüs	26
2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamiseks	36
Kokkuvõte	44
Viidatud allikad	47
Lisad	55
Lisa 1. Kvaliteedijuhtimissüsteemi võimalikud tegevused PDCA-tsüklil	55
Lisa 2. Poolstruktureeritud ekspertintervjuu plaan avatud noortekeskuste enesehindamismudeli edasiarendajatele	57
Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuukava noortekeskuste juhtidega	58
Lisa 4. Noortekeskused pärnumaal	59
Lisa 5. Noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi võimalikud tegevused PDCA- tsüklil uuringu tulemustest	60
Summary	62

SISSEJUHATUS

Käesolevas magistritöös keskendutakse kvaliteedijuhtimise teoreetilistele käsitlustele ja eripäradele avalikus sektoris ning kvaliteedijuhtimise süsteemide arendamisele ja rakendamisele avatud noorsootöös. Töö tulemusena esitatakse ettepanekuid noortekeskustele ja kohalikele omavalitsustele Pärnumaal, kuidas võiks toimida kvaliteedijuhtimise süsteem avatud noorsootöös, et tagada maakonna- ja riigiüleselt ühtne kvaliteet noorsootöös.

Haridus- ja Teadusministeerium (2023) on defineerinud noorsootööd kui laiaulatuslikke sotsiaalseid, kultuurilisi, hariduslikke või poliitilist laadi tegevusi nii noorte endi poolt, nendega koos kui ka neile suunatud. Õppeprotsess noorsootöös on mitteformaalne ja põhineb vabatahtlikul osalemisel. (Haridus- ja Teadusministeerium, 2023) Avatud noorsootöö on meetod, mis tähendab, et kõik noored (7–26-aastased, (Noorsootöö seadus, 2010)) on oodatud ilma eeldusteta. (Haridus- ja Noorteamet, 2022) Seda meetodit rakendavad pea kõik noortekeskused Eestis, mistõttu edasi kasutatakse töös vaid noortekeskuse mõistet.

Noorsootööst kui teenusest ühtse arusaamise tagamiseks nähakse Euroopa tasandi noortepoliitikas olulise aspektina teenuse kvaliteedi hindamist ja arengu tagamist nii riiklikul, regionaalsel kui kohalikul tasandil (Euroopa Komisjon, 2015). Mitmed autorid (Boel-Studt *et al.*, 2023; de St Croix, 2018; Hatch *et al.*, 2022; Ord *et al.*, 2022; Ritchie & Ord, 2017) on uurinud kvaliteedi määratlemist ja hindamist noortele suunatud teenustes. Nad on murekohana esile toonud, et kvaliteedihindamine, kui üks osa kvaliteedijuhtimisest, on noorsootöö mitteformaalset olemust arvestades liiga jäik, ei arvesta noorte ja noorsootöötajate vajadusi ega kaasa neid selle rakendamisesse. Kvaliteedijuhtimist terviklikuna noortekeskustes uuritud ei ole, olemasolevad uuringut piirduvad peamiselt kvaliteedihindamisega, mis on üks osa kvaliteedijuhtimisest. Siiski tuleb välja, et noorte kaasamine nii teenuste disainimisse kui juhtimisse, aitab tagada arengu ja jätkusuutlikkuse (Bromark *et al.*, 2023; Cloin *et al.*, 2023; Parkinson *et al.*,

2023). Selleks, et kvaliteedijuhtimist süsteemselt noortekeskuses rakendada ning kaasata protsessi nii noori kui ka töötajaid, rõhutavad Eriksson *et al.* (2023, lk 12) ja Jasti *et al.* (2022, lk 1316) oma uurimustes, et esmalt on vaja välja töötada selged juhendid ja suunised.

Samasugused probleemid esinevad ka Eestis. Noorsootöö korraldamine on Eestis kohaliku omavalitsuse (KOV) ülesanne (Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, 1998). Eesti noortevaldkonna tulevikustsenaariumite uuringus (Haugas & Kendrali, 2022, lk 85) rõhutatakse, et noorsootöö kvaliteeti tuleb omavalitsuste lõikes ühtlustada ning selleks on oluline kvaliteedi regulaarne ülevaatamine. Selleks on Haridus- ja Teadusministeerium KOVidele väljatöötanud PDCA-tsüklile toetuv kvaliteedihindamise mudeli, mis on läbimas uuendus- ja digitaliseerimisprotsessi (Haridus- ja Noorteamet, 2022). Eestis on seonduvaid probleeme esile toodud ka mitmes magistritöös (Aasa, 2024; Orgmets, 2024), tuues välja kui oluline on ühtne arusaam kvaliteedist ja selle arendamisest noorsootöös, sh protsessi toetavate juhiste ja selgemate tingimuste olemasolu.

18. aprillil 2024 Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse üldkoosolekul noorsootöö kvaliteedijuhtimise laiemat vaadet tutvustanud Haridus- ja Teadusministeeriumi teenuste kvaliteedi juhtivekspert Kaire Soomets tõi välja, et riigi-ülese kvaliteedisüsteemi kujundamine toimub alt üles – antud süsteemi kõige alumisteks plokkideks on noortevolikogu, noorteinfo teenuse, avatud noorsootöö teenuse, huvihariduse ja laagriteenuse kvaliteet. AnalüüsimaKS Soometsa ettekannet ja reaalselt olukorda avatud noorsootöös, viidi täiendav intervjuu läbi Pärnumaa hariduse ja noorsootöö koordinaatori Evelyn Sillaotsaga 15. mail 2024 – vestlusest tuli välja, et Pärnumaa noortekeskuses ei ole teadaolevalt süsteemset kvaliteedijuhtimist rakendatud ning kvaliteedile lähenemine on pigem juhuslik.

Tuginedes eelnevalt kirjeldatud probleemidele, seatakse magistritöö uurimisprobleemiks vähene tähelepanu süsteemsele kvaliteedijuhtimisele avatud noorsootöös – eelkõige noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi puudumine. Püstitatakse küsimus, kuidas arendada kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistik noortekeskustes nii, et see toetaks avatud noorsootöö väärtusi ja praktikat? Uurimisprobleemile otsitakse vastuseid tuginedes teaduskirjandusele ning empiirilistele andmetele, mis on kogutud Pärnumaa

noortekeskuste näitel. Magistritöö eesmärk on välja selgitada, milliseid kvaliteedijuhtimissüsteeme on seni rakendatud noortekeskustes, ning esitada ettepanekud sobiva kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistiku kujundamiseks Pärnumaa Omavalitsuste Liidule ning Pärnumaa noortekeskuste juhtidele.

Eesmärgi saavutamiseks seatakse järgmised uurimisküsimused:

- 1) Milliseid kvaliteedijuhtimissüsteeme on rakendatud noortekeskustes?
- 2) Milline võiks olla Pärnumaa noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistik?

Magistritöö sisaldab sisukorda, sissejuhatust, kahte peatükki, kokkuvõtet, viidatud allikaid, ingliskeelset resümeed ja lisad. Teoreetilises peatükis käsitletakse kvaliteedi ja kvaliteedijuhtimise mõistet ning nende rakendamist avalikes teenustes ja noorsootöö kontekstis. Käesolev töö koondab, kohandab ja struktureerib mitmest allikast pärit kvaliteedijuhtimise lähenemised, et kujundada avatud noorsootöö konteksti sobiv kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistik. Empiirilises peatükis antakse ülevaade avatud noorsootöö teenuse korraldusest Eestis, analüüsitakse kvaliteedijuhtimisega seotud dokumente ning uuritakse Pärnumaa noortekeskuste senist praktikat kvaliteedi tagamisel. Samuti kirjeldatakse uuringu metoodikat, esitatakse tulemuste analüüs ning järeldused ja ettepanekud. Andmete kogumiseks kasutatakse kvalitatiivseid uurimismeetodeid – dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuusid, mis toimusid Pärnumaa noortekeskuste juhtidega ning ekspertidega, kes on osalenud noortekeskuste enesehindamise mudeli arendamisel.

Kuigi uuring viidi läbi Pärnumaa noortekeskuste näitel, on töö järeldused ja ettepanekud kohandatavad ka teistele Eesti noortekeskustele ning noorsootööd koordineerivatele maakondlikele ja kohalikele tasanditele. Magistritöö sihtrühmaks on noortekeskuste juhid ja töötajad, Haridus- ja Teadusministeeriumi ning Haridus- ja Noorteameti esindajad, samuti kohalike omavalitsuste spetsialistid, kes vastutavad noorsootöö kvaliteedi eest ja soovivad seda süsteemselt arendada.

Lõputööd läbivad märksõnad: kvaliteet, kvaliteedijuhtimine, kvaliteedijuhtimissüsteem, noorsootöö, noortekeskus, kaasamine.

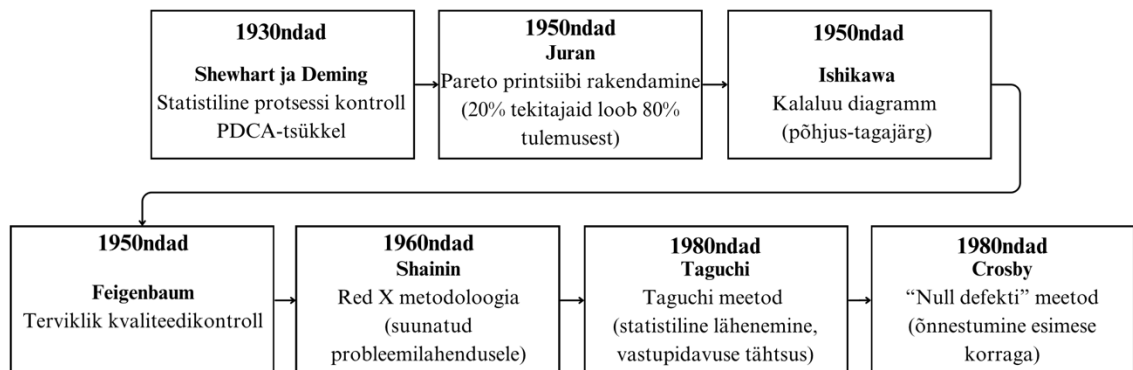
1. NOORTEKESKUSE KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMI ARENDAMINE

1.1. Kvaliteedi käsitlused ja juhtimine avaliku sektori organisatsioonides

Käesolevas peatükis antakse ülevaade kvaliteedi ja kvaliteedijuhtimise teoreetilistest käsitlustest, arengust ja suundumustest, kirjeldatakse tuntumaid kvaliteedijuhtimise mudeleid, standardeid ja kvaliteedijuhtimissüsteeme ning nende kasutamist avalikus sektoris, eelkõige haridus- ja sotsiaalvaldkonnas, millega noorsootöötajad lähedalt seotud on.

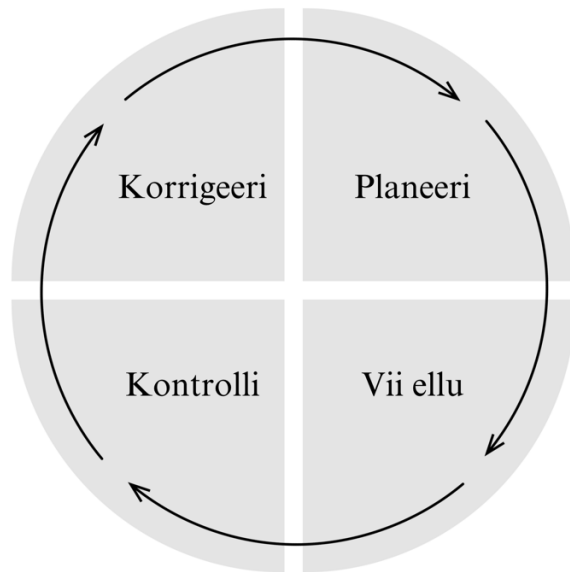
Kvaliteedi terminid ei ole ühtselt kokkulepitud, suuresti sõltub selle tähendus valdkonnast. Näiteks tööstusharus on seostatakse kvaliteeti ettevõtte finantsnäitajatega (Hsu *et al.*, 2019, lk 57). Martin *et al.* (2020, lk 1) seevastu kirjeldab kvaliteeti kui laialdaselt tunnustatud arusaama, mis keskendub kliendikesksusele – eesmärgiks on rahuldada kliendi vajadusi, täita ootusi või eelistatult neid ületada. Ka avalikes teenustes on kvaliteedi määratlemise olulisus kasvanud. Tervishoius on selle põhjuseks Russ *et al.* (2023, lk 1) sõnul patsientide teadlikkuse suurenemine võimalustest ning tervishoiutöötajate soov järjepidevalt areneda ja tõsta patsiendile pakutavate teenuste standardeid. Sotsiaaltöös nähakse kvaliteeti kui lisandväärtust protsessidele, võimaldades praktikate parendamist. Kvaliteeti hinnatakse seal mitme aspekti kaudu, näiteks: kulutatud aeg, lähedus ravile, efektiivsus ja kaasatus. Lisaks mängivad olulist rolli subjektiivsed tegurid, nagu vastastikku rahuldust pakkuv suhe kliendi ja organisatsiooni vahel ning selle suhte tähtsus. Samas võrdsustatakse kvaliteet sageli professionaalsusega. (Ramírez *et al.*, 2023, lk 9–10) Olenemata valdkonnast, võib kvaliteedi määratlemisel väljakutseks osutada tasakaalu saavutamine kliendi kogemuste ja spetsialistide arusaama vahel, mis puudutavad kvaliteeti ning väärtuseid (Martin *et al.*, 2020, lk 10). Uurimusest

tuleb esile, et oluline ei ole niivõrd uue kvaliteedi määratluse loomine, vaid erinevate kvaliteedijuhtimise vaatenurkadega arvestamine.



Joonis 1. Kvaliteedijuhtimise arengusse panustajad. Allikad: Filho & Silva, 2023, lk 9–14 põhjal.

Kvaliteedijuhtimise ajalugu ulatub 20. sajandi algusesse (vt joonis 1), mil Walter Shewhart ja W. Edwards Deming tutvustasid statistilise kvaliteedikontrolli kontseptsiooni (Filho & Silva, 2023, lk 2). Shewhart, kes oli Demingi mentor 1920.–1930. aastatel ja üks kvaliteedijuhtimise esiisadest (Petersen, 1999, lk 478–479), defineeris kvaliteeti tootmisvõimekuse kaudu – hiljem tuntud kui väärtuse loomise kontseptsioon (Koskela *et al.*, 2019, lk 1381). 1939. aastal avaldas Shewhart raamatus teadusliku mudeli kvaliteedi parendamiseks (Koskela *et al.*, 2019, lk 1381). Deming nimetas seda „Shewharti-tsükliks“, kuid Jaapanis sai mudel tuntuks kui Demingi-tsükkel (Petersen, 1999, lk 480). Deming, kelle töös kajastub palju mõjutusi tema mentorilt, kogus Ameerika Ühendriikides populaarsust 1980ndatel. Tema lahenduspõhine lähenemine pakkus USA tööstusele praktilisi soovitusi kriisiolukordade ületamiseks, viidates paralleelidele teise maailmasõja järgse Jaapani olukorraga ning sealse majanduse ja tööhõive taastamisega. (Petersen, 1999, lk 475) 1986. aastal sai Shewharti loodud mudel täiendust ning oli nüüd kuue-etapiline, kuid kaks neist märgiti mudeli alla (samas, lk 481). Isniah, *et al.* (2020, lk 72) selgitab, et meetodit nimetatakse tsükliks või ringiks, kuna arengu tagamiseks neid samme muudkui korratakse. Demingi-tsükkel ehk teise nimega PDCA-tsükkel (vt joonis 2) algab lihtsasti lahendatavate olukordadega ja progresseerub suurtele spetsiifilisematele muudatustele ja arengutele.



Joonis 2. PDCA-tsükkel. Allikad: Isniah *et al.* (2020, lk 72); Koskela *et al.*, 2019, lk 1381.

Kvaliteedijuhtimine hõlmab ettevõtte kvaliteedipoliitika ja -eesmärkide kindlaksmääramist ja rakendamist, koondades kõik organisatsiooni toimingud, sealhulgas tegevused, mis tagavad pakutavate toodete ja teenuste vastavuse seadustele ja regulatsioonidele, vastavad kliendi nõudmistele, suurendavad rahulolu, toetavad ettevõtte kasvu ning kindlustavad tulu (Manghani, 2011, lk 34; Mourougan & Sethuraman, 2017, lk 42). Israel *et al.* (2019, lk 94–103) uuris üheksat erinevat organisatsiooni, kus kvaliteedijuhtimist rakendatakse, ning tuvastas mitmeid väljakutseid: ebaselgelt mõõdetavad tulemused, piiratud hulk tõhusaid protseduure tulemuste saavutamiseks, ebapiisav infotehnoloogia võimaluste kasutamine tavade ja tulemuste jagamiseks ning vastuolulised praktikad eeskirjade järgimise ja kliendikesksete tulemuste saavutamise vahel. Uurimus tõi esile ka neli üksteist toetavat kvaliteedijuhtimise komponenti: eesmärgistamine, teabe haldamine, probleemilahenduste süstematiseerimine ning kvaliteedikultuuri levitamine. Kusjuures vaid üksikud uuritud organisatsioonid rakendasid kõiki komponente. Fundin *et al.* (2020, lk 13) uuris kvaliteedijuhtimise positiivseid aspekte, üheskoos teiste uurijate ja praktikutega toodi välja kuus: 1) väärtused on aluseks organisatsiooni „miks“-ile; 2) süsteemsus nii juhtimises kui koostöös; 3) inimeste potentsiaali tugevdamine ja toetamine; 4) kogum süstemaatikatest ja meetodikatest põhjuste uurimiseks ja mõtestamiseks; 5) praktilistest kogemustest

lähtuvad uurimused; 6) teadmiste kogum, kuidas suurendada organisatsiooni suutlikkust õppida ning tulla toime muutustega.

Kvaliteedijuhtimissüsteem (*quality management system* ehk QMS) on juhtimissüsteem, mis on loodud kvaliteedile keskenduva organisatsiooni juhtimiseks ja kontrollimiseks. See integreerib äristrateegilise lähenemisviisi, mille raames kavandatakse ja rakendatakse kvaliteedijuhtimise mudeleid, meetodeid ja vahendeid vastavalt organisatsiooni äristrateegiale. (Garza-Reyes *et al.*, 2015, lk 1298). Håkansson ja Adolfsson (2022, lk 302) võtavad kokku, et kvaliteedijuhtimissüsteem tugineb andmete kogumisele, nende analüüsile ja tulemuste kasutamisele organisatsiooni parendamiseks. David Hoyle (2017, lk 3), kes on alates 1987. aastast aidanud ettevõtetel standardeid rakendada ning sellel teemal käsiraamatuid kirjutanud, kasutab mõisteid kvaliteedisüsteem ja kvaliteedijuhtimissüsteem sünonüümidenä. Antud magistritöö raames kasutatakse terminit „kvaliteedijuhtimissüsteem“.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi oluline osa on protsesside kaardistamine. Deming soovitas kaardistada ideid protsessipõhiselt, mitte tuginedes teooriatele, olemisõpetusele või tunnetusteooriale, mis kipuvad ajas ununema. Selle asemel soovitas ta kvaliteeti puudutavate protsesside selgitamist eluliste näidete kaudu. (Koskela *et al.*, 2019, lk 1381) Üks võimalik kliendikesksust tagav meetod dokumenteerimiseks on teenusekaart (*service blueprint*), mis võimaldab kliendi kogemust visualiseerida (Roberts, 2022, lk 367). Meetodi üheks oluliseks omaduseks on valupunktide väljajoonistumine, kusjuures lihtsasti lahendatavad probleemkohad tuleks lahendada koheselt (samas, lk 383). Näiteks Ameerika Ühendriikides kasutati teenusekaarti ühes ülikoolis kooliväliste tegevuste kaardistamiseks ja parendamiseks – tulemused olid positiivsed (samas, lk 367). Erinevalt ülevallt-alla lähenemisest keskendub teenusekaardi koostamine kliendi (selles näites üliõpilaste) sisendile ja tagasisidele, mida kogutakse intervjuude, vaatluste ja andmete analüüsi kaudu (samas, lk 381). Tagasiside kogumine toimub uurimisraamistiku ühe tegevusena. Käesoleva lõputöö lisas 1 (vt lk 55) on tabelis esitatud tegevused, mida saab rakendada PDCA-tsükli põhineva kvaliteedijuhtimissüsteemi kasutamisel.

Garza-Reyes *et al.*, (2015, lk 1298–1299) on tuntumate kvaliteedijuhtimissüsteemidena välja toonud täieliku kvaliteedijuhtimise (*Total Quality Management* ehk TQM) ning ISO standardid. Tuntumate kvaliteedisüsteemidena on esile toodud äri tiptaseme mudelid

(*Business Excellence Models* ehk BEMs), kuue sigma meetod ning lean- ja äriprotsesside ümberkujundamise meetod (*Lean and Business Process Reengineering* ehk BPR), mis on pigem metoodikad või tööriistad, mida kasutatakse kvaliteedijuhtimise eesmärkide saavutamiseks. Laialt levinud ISO 9001 standard toetab üksikasjaliste selgituste ja näpunäidetega seitsme kvaliteedijuhtimise printsiibi tagamist (Mourougan & Sethuraman, 2017, lk 41). Need on kliendikesksus, juhtimine, inimeste kaasamine, protsessipõhine lähenemine, areng, tõenduspõhiste otsuste tegemine ning suhtekorraldus (samal, lk 48). Esimene ISO 9001 standard avaldati 1987. aastal, mis keskendus organisatsiooni tegevuste standardiseerimisele protsessipõhisteks, 1994. aastal lisandus toote valmimise kõigi etappide jälgimine, et ennetada defektide teket. 2000. aasta versioon võttis fookusesse protsessijuhtimise, et panna organisatsioonid oma tegevusi teadlikult juhtima ja võttes eesmärgiks kliendi rahulolu. 2008. aasta standardis seda kontseptsiooni täiendati, et suurendada nõuetest arusaadavust. (Sfreddo *et al.*, 2021, lk 390) 2015. aastal avalikustati tänaseks kõige uuem ISO 9001 standard, mis võttis põhikomponendina fookusesse PDCA-tsükli (Koskela *et al.*, 2019, lk 1381; Sfreddo *et al.*, 2021, lk 390). Sfreddo *et al.* (2021, lk 390) toob standardi uute osadena välja riskijuhtimise, organisatsiooni konteksti hindamise, juhirollide ja vastutuse tugevdamise organisatsiooni eesmärkide saavutamise otstarbel.

Neyestani (2016, lk 3), Ratter ja Karcz (2023, lk 381) rõhutavad, et uusima standardi rakendamine aitab korraldada protsesse loogiliselt, tõsta tõhusust ja jõudlust PDCA-tsükli ning kvaliteedieesmärkide abil, vähendada dokumentatsiooni visuaalsete meetoditega, keskenduda koostööle ja rahulolule ning rakendada riskipõhist lähenemist. Mourougan ja Sethuraman (2017, lk 43) uurimuses tutvustatakse ka kõrgetasemelist struktuuri (*High Level Structure* (HLS)), mis tähendab, et ISO 9001:2015 standardil on ühtne struktuur teiste standardiseeritud juhtimissüsteemidega ning see lihtsustab erinevate standardite integreerimist oluliselt. Sfreddo *et al.* (2021, lk 389) uuris ISO 9001 standardi rakendamise mõju organisatsioonides. Tulemused näitasid positiivset suhet standardi rakendamise ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel – eriti suurt mõju avaldas see tegevus- ja turunäitajatele. Siiski tuli uuringust välja, et puudu on juhtimissüsteemi küpsusastme hindamise koondmudel ning ei ole arvestatud protsessijuhtimisega seotud aspektidega.

Eriksson *et al.* (2023, lk 12) ja Jasti *et al.* (2022, lk 1316) rõhutavad, et akadeemikud ja seadusandjad peaksid võtma suurema vastutuse praktiliste juhiste ja toetavate uuringute loomisel, et avaliku sektori asutused saaksid kohustuslikku kvaliteedijuhtimist efektiivsemalt rakendada. Haridusasutusedki keskenduvad kvaliteedi parandamisele, et tagada nii süsteemi kui ka kohalikul tasandil koolikultuuri areng, sh juhtimise, visiooni elluviimise ning asutuse ja koolitundide protsesside parendamine (Håkansson & Adolfsson, 2022, lk 303; Martínez-Zarzuelo *et al.*, 2022, lk 1). Martínez-Zarzuelo *et al.* (2022, lk 1) uuris kvaliteedijuhtimissüsteemide pikaajalist mõju Hispaania 85 koolis ja leidis, et fookuses on peamiselt akadeemilised saavutused (samas, lk 5). Rootsisis rõhutavad Håkansson ja Adolfsson (2022, lk 291), et kohalikud omavalitsused peavad koolikvaliteeti näitajateks nii õpilaste tulemuslikkuse kui ka koolidevahelise võrdsuse saavutamist. Selle toetamiseks on välja töötatud strateegiline raamistik, mis sisaldab ühist suunda, juhtimist, õppimist ning andmetel põhinevat kvaliteedi parendamist (samas, lk 301–303). Martínez-Zarzuelo *et al.* (2022, lk 5–7) tõid välja, et mida kauem kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendatakse, seda tugevam on selle mõju: paranevad õpetajate ja juhtkonna suhted, kasvab koostöö, tõuseb õpetajate huvi osaleda erialastel ja IKT koolitustel ning võetakse kasutusele uusi õppemethodikaid.

Sotsiaaltöös on kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise eesmärk pakkuda neile, kes seda vajavad, veelgi paremat teenust. Ramirez *et al.* (2023, lk 9–10) rõhutab kvaliteedi definitsiooni ja selle mõõdikute kokkuleppimist kui alustala kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamiseks sotsiaalvaldkonnas. Kuna sotsiaaltöö pakkujaks on enamasti kolmas sektor, on ühtne arusaam kvaliteedist väga oluline ning samuti ka tõhusate, ohutute ja teaduspõhiste teenuste pakkumine. Kuigi eelnevalt sai hea näitena välja toodud Rootsi haridusasutustes kasutusel olevat kvaliteedijuhtimissüsteemi, siis Eriksson *et al.* (2023, lk 11) Rootsisis avalikus sektoris (sh sotsiaalteenused) läbiviidud uuringust tuleb välja, et enamasti puuduvad meetodid ja juhendid, mis toetaksid õigusaktidel põhineva kvaliteedijuhtimise rakendamist ja mõistmist, eriti kohalikul ja regionaalsel tasandil. Teisalt on ette tulnud olukordi, kus sotsiaaltöötajad osutavad kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisele vastupanu, tuues probleemidena välja ajapuuduse, läbipõlemise ja bürokraatia (Ramírez *et al.*, 2023, lk 1). Viimast kinnitab Lorenz *et al.* (2020, lk 512) tähelepanek, et levinud arusaam poliitilistest otsustest ja suunitlustest on see, et tegu on ülalt-alla reeglite ja ettekirjutustega – teenuste juhid ei taju poliitilisel tasandil praktikute

kaasategutsemist, kuigi sotsiaalteenuste kliendid just sellelt tasandilt lahendusi ootavad. Russ *et al.* (2023, lk 7) seevastu toob näite tervishoiust, kus kvaliteedijuhtimist eelistatakse teistele täiustamise meetoditele, sest see põhineb korduval tegevusel, mis hõlmab protsesside põhjalikku analüüsi, mõõtmist ning kaasab aktiivselt nii eesliinipersonali, juhtkonda kui teenuse kliente.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kvaliteedijuhtimise rakendamine organisatsioonis on oluline, et tagada kliendikesksus, kaasatus, professionaalsus ja kriisiolukordadega parem toimetulek. Ka töötajad saavad selle olulisusest aru, kuid kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamine organisatsioonis on pikaajalise protsess, mis vajab konkreetseid juhiseid, kvaliteedi ja selle mõõdikute ühtset mõistmist, süsteemsust ning valmisolekut areneda.

1.2. Kvaliteedi mõtestamine ja juhtimine noortekeskustes

Noorsootöö kvaliteet ja selle juhtimine on viimastel aastakümnetel muutunud oluliseks teemaks nii teaduslikes diskussioonides kui ka poliitilises praktikas. Selle valdkonna hindamine ja kvaliteedijuhtimine on osutunud keerukaks, kuna noorsootöö mitteformaalne ja noortekeskne lähenemine ei pruugi alati vastata tavapärastele kvaliteedimõõdikutele. Selle peatüki eesmärk on uurida, kuidas noorsootööorganisatsioonides mõtestatakse kvaliteeti ning milliseid kvaliteedijuhtimissüsteeme kasutatakse, et tagada noorte kaasatus ning jätkusuutlikkus.

Noorsootööd on teadusartiklites kirjeldatud mitmeti. Enim on esile toodud noorte rolli olulisust tulevikus ühiskonda, haridusse ja töömaastikusse panustamisel (Pelzer *et al.*, 2023, lk 9). Noorsootöö pakub keskkonda, mis annab sotsiaalselt haavatavamatele noortele mõjuvõimu, aidates kaasa nende isiklikule arengule ja ühiskonnaellu panustamisesse (Sonneveld *et al.*, 2022, lk 1075–1077). Cunnien (2017, lk 63) kirjeldab noorsootöö olemust kui „tervikliku inimarengu toetamist“. Tang (2018, lk 659) toob ühe noorsootöö eripärana välja muutuva ühiskonnaga kiire kohanemise.

Poliitilistes aruteludes jäetakse noorsootöö sageli tähelepanuta ja seda alahinnatakse, muutes see oma paindlikkusest hoolimata haavatavaks valdkonnaks nii majanduslanguse kui poliitiliste muutuste suhtes. Viimase kahe aastakümne jooksul on noorsootöö kvaliteedi hindamine muutunud ning sellest tulenevalt lähtutakse valdkonna rahastamisel

konkreetsetest eesmärkidest, mõõdetavatest tulemustest ning turuväärtuse arvutamisest. (de St Croix, 2018, lk 414) Küll aga on mitmes uurimuses (de St Croix, 2018, lk 431; de St Croix & Doherty, 2022, lk 1) toodud välja, et noorsootöö pingevaba, noortekeskne ja informaalne lähenemine muudab selle hindamise keeruliseks ning sellel võivad olla kriitilised tagajärjed raskesti mõõdetavatele praktikatele – näiteks avatud noorsootööle.

Kvaliteeti noorsootöös ei käsitleta üheselt – see on mitmetasandiline mõiste, mida saab mõtestada nii sisuliste tegevusvaldkondade kui noorte subjektiivsete kogemuste kaudu. Teaduskirjanduses on esile toodud teatud üldistatavad näitajad (vt tabel 1), mis toetavad kvaliteetse noorsootöö kujunemist. Tuginedes Norze (2018), Norze ja Cateri (2020), Smischney jt (2018) ning Youni ja Lee (2019) uurimustele, on alltoodud tabelis koondatud viis sisulist kvaliteedinäitajat: juhtimine ja korraldus, raamistik, personali professionaalsus, noore areng ning turvaline keskkond.

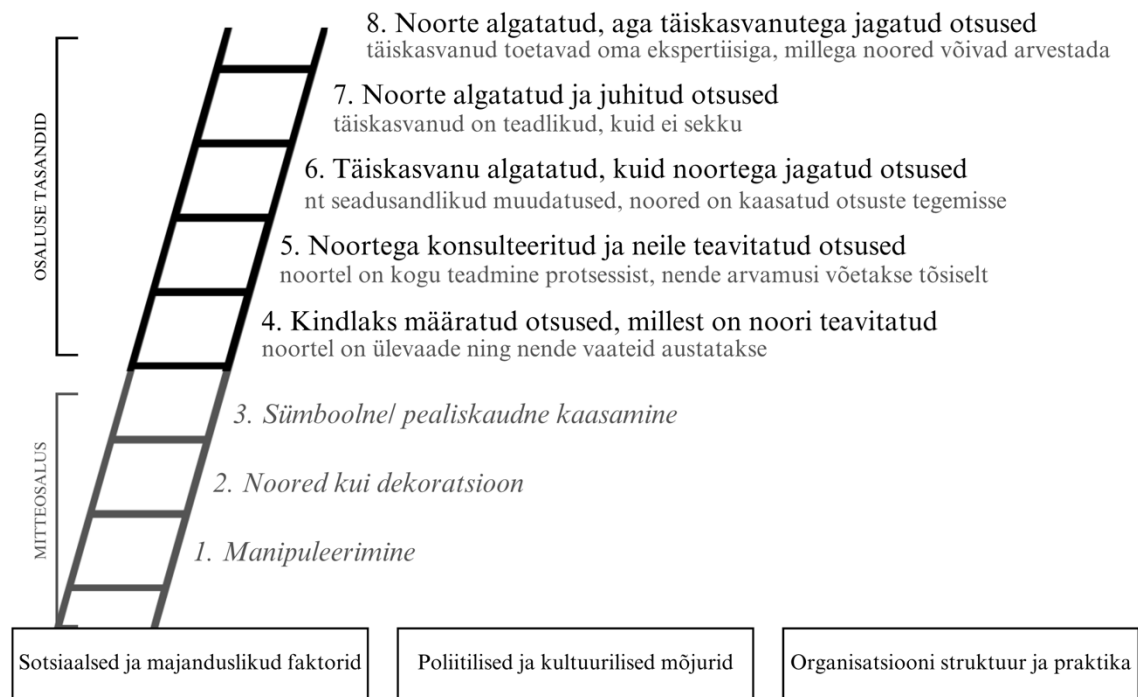
Tabel 1. Kvaliteedinäitajaid noorsootöös.

Kvaliteedinäitaja	Selgitus
Juhtimine ja korraldus	<ul style="list-style-type: none"> Selge arusaam noorte kaasamisest ning sellest, kuidas tagada noorte tõhus suhtlus ning tasakaal noorsootöö ja väliskeskonna mõjutegurite vahel.
Raamistik	<ul style="list-style-type: none"> Selge raamistik eesmärkidele orienteerituse tagamiseks ning planeeritud tegevuste rakendamiseks. Noorte psühholoogilist ja emotsionaalselt arengut toetavate tegevuste rakendamine. Selged reeglid, ootused ja piirid, sh positiivsed sotsiaalsed normid.
Personali professionaalsus	<ul style="list-style-type: none"> Pidev noorsootöötajate teadmiste täiendamine koolitustel. Missioonitunde kasvatamine. Regulaarne võrgustikutöö teiste noorsootöötajatega. Analüüsivad vestlused juhi ja/või mentoriga, sh supervisioonid.
Noore areng	<ul style="list-style-type: none"> Noorte kaasatuse tagamine, nende vajadustele vastava teenuse ülesehitamine ning noori toetava tugivõrgustiku kaasamine. Noore toimetulek kompleksete olukordadega, sotsiaalsete, kognitiivsete ja kutsealaste pädevuste areng. Toetav suhe noorsootöötajaga kui perekonnavälise täiskasvanuga. Vastutust ja autonoomsust suurendavad tegevused ja õpikogemused.
Turvaline keskkond	<ul style="list-style-type: none"> Noortele on tagatud füüsiline ja psühholoogiline ohutus. Kuuluvustunde loomine olenemata seksuaalsest identiteedist, rassist, rahvusest, soost või puude staatusest.

Allikad: Norze, 2018, lk 19; Norze & Cater, 2020, lk 62; Smischney *et al.*, 2018, lk 31; Youn & Lee, 2019, lk 1 põhjal.

Samas ei piisa üksnes sisuliste ja struktuursete tunnuste kirjeldamisest – kvaliteeti tuleb käsitleda ka noorte vaatepunktist, arvestades nende kogemusi, väärtusi ja osalust. Ritchie ja Ord (2017, lk 269) toovad välja, et noored ise on öelnud, et hindavad noorsootöös enda ja täiskasvanu sidet, kohta kus olla turvaliselt, kui nad tunnevad, et nad mujale ei sobitu. Sonneveld *et al.* (2022, lk 369–370) uurimusest selgub, et noorsootööteenuse tulemuslikkust saab hinnata noorte osalemise pikkuse põhjal, mis toob esile positiivsed tulemused sotsiaalsetes oskustes, enesevalitsemises, võrgustikes, kodanikuosaluses ja sotsiaalhoolekande toetuse kasutamises. Noorsootöö peaks üheaegselt olema justkui lõbus ja tõsiseltvõetav, mänguline ja planeeritud. (Ord *et al.*, 2022, lk 315–316) Boel-Studt *et al.* (2023, lk 1) 127 erinevas elukohapõhises hooldusprogrammis noortega läbiviidud uuringus tuli välja, et rohkem toetust saavad otsused, mis on tihedamalt kooskõlas noorte endi kogemuste ja väärtustega. See, milles noored näevad noorsootöös väärtust (nt sõprus) üldiselt ei kajastu poliitikatasandi eesmärkides ja kvaliteedimõõdikutes.

Keskkonnapsühholoogia professor Roger Hart (1992, lk 5) on rõhutanud, et laste ja noorte ning täiskasvanute vahel tuleb luua mõtestatud koostöö. Ta töötas välja kaheksaastmelise laste ja noorte osaluse redeli (vt joonis 3) (samas, lk 8–9). Kuigi seda ei saa käsitleda samm-sammulise arenguprotsessina, on see tõhus vahend täiskasvanute ja noorte koostöö mõõtmiseks (Hart, 2008, lk 23). McMellon ja Tisdall (2020, lk 160–161) analüüsisid erinevaid noorte kaasamise mudeleid, sealhulgas Harti redelit, ning märkisid, et 1997. aastal lõi mudelist oma versiooni Treseder, jättes välja mitteosaluse astmed. Nad tõid esile ka Harti redeli piirangud – näiteks selle, et mudel ei arvesta noorte osalust mõjutavaid sotsiaalseid, majanduslikke, poliitilisi, kultuurilisi ega organisatsioonilisi tegureid, nagu organisatsiooni struktuur ja praktikad. Hoolimata sellest, et osaluse redeli näol tegemist on võrdlemisi vana mudeliga ja sellel on omad piirangud, on see endiselt relevantne ja noortevaldkonnas laialdaselt kasutusel. Näiteks Patrick (2023, lk 353) kasutas mudelit üliõpilasesinduste mõjujõu mõõtmiseks kõrghariduses. Osaluse redeli kasutamine raamistikuna aitab rõhutada noorte hääle tähtsust ning tuua esile tagajärgi, mis ilmnevad kui noori ei kaasata (samas, lk 364). Patrick (samas, lk 365) leidis, et redeli abil oma tegevuste analüüsimine ja parendamine julgustab noori ja sidusrühmi suuremale koostööle, sest see raamistik võimaldab noortel olla kaasatud, vähendab täiskasvanute manipuleerimist ja suurendab noorte aktiivsust.

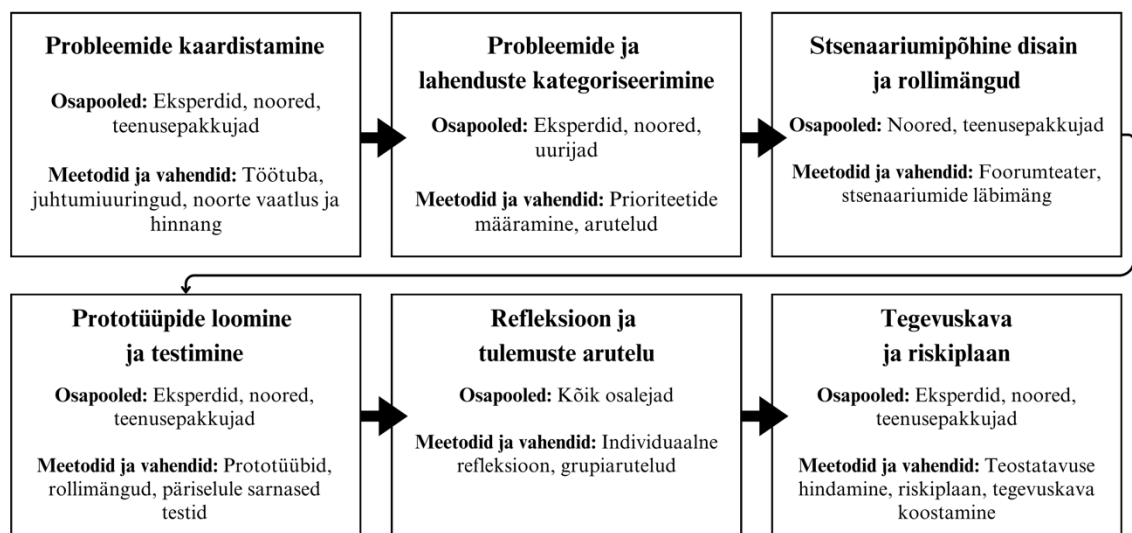


Joonis 3. Harti laste ja noorte osaluse redel täienduste ja mõjuteguritega. Allikad: Hart, 1992, lk 8; McMellon & Tisdall, 2020, lk 161; Ramey *et al.*, 2017, lk 44 põhjal.

Morciano *et al.* (2014, lk 81) uurisid noorte kaasamise ilminguid 157 Itaalia noortekeskuses, kasutades teooriapõhist hindamismudelit. Uuringus selgus, et esineb olukordi, kus noorte kaasamine jääb dekoratiivseks ja nende sisend ei mõjuta tegelikult otsuste tegemist. Sellist olukorda kirjeldavad Harti redeli alumised astmed – „manipuleerimine“ ja „dekoratsioon“ (vt joonis 3). Manipuleerimist iseloomustab näiteks see, kui noortelt kogutakse sisendit, kuid neile ei anta mingit teavet selle kohta, kuidas seda kasutati. Redeli järgmisel astmel „dekoratsioon“ ei teeskle täiskasvanud enam, et kasutavad noori kaudselt oma eesmärkide saavutamiseks. (Hart, 1992, lk 9) Noorte kaasamine loob aluse uutele osaluskogemustele (Morciano *et al.*, 2014, lk 98), mis on omakorda oluline tegur nende kujunemisel vastutustundlikeks ja aktiivseteks kodanikeks (Hart, 1992, lk 5). See lähenemine on kooskõlas Harti redeli kõrgeima astmega, kus noorte ideid toetatakse täiskasvanute ekspertteadmiste ja juhendamise abil.

De St Croix (2018) toob esile, kui oluline on noorsootöös hindamissüsteemi mitteformaalne olemus ning mitmekülgsete lähenemisviiside (andmebaasid, juhtumiuuringud, vestlused ning lugude jutustamine) kasutamine, sama kehtib kvaliteedijuhtimissüsteemile laiemalt. Nii noored kui noorsootöötajad ei näe

küsimustikke siirana ning peavad neid pigem pealetükkivaks kohustuseks (2020, lk 699). Selline hindamine tekitab noortes usaldamatust ja tunnet, justkui tähendusrikas suhe noorsootöötajaga oli petlik ja noor on lihtsalt osa mingist seiresüsteemist. Lorenz *et al.* (2020, lk 512) rõhutab, et noorsootöös kasutatakse sageli kvaliteedihindamismudeleid, mis põhinevad osaliselt olemasolevatel standarditel, kuid vajavad kohandamist vastavalt organisatsiooni vajadustele. Näiteks on Boel-Studt *et al.* ja Hatch *et al.* (2023, lk 8; 2022, lk 310) uurinud teenuse kvaliteedi hindamise süsteemi (QSA) rakendamist noortele pakutavates teenustes, mis võimaldab paindlikult kaasata noori ja töötajaid, pakkudes paremaid tulemusi ja selgete standardite väljatöötamist. Koosloome protsess, mida on uurinud mitmed autorid (Bromark, *et al.* (2023), Cloin *et al.*, (2023), Parkinson *et al.* (2023)), näitab, et noorte kaasamine teenuste ja juhtimise disainimisel toob kaasa jätkusuutlikkuse ja kvaliteedi tõusu.



Joonis 4. Koosloome protsess koos noortega. Allikad: Bromark *et al.*, 2023, lk 3–5; Cloin *et al.*, 2023, lk 393; Gyllenhammar & Hammersberg, 2023, lk 1444; Parkinson *et al.*, 2023, lk 6, 10–11 põhjal.

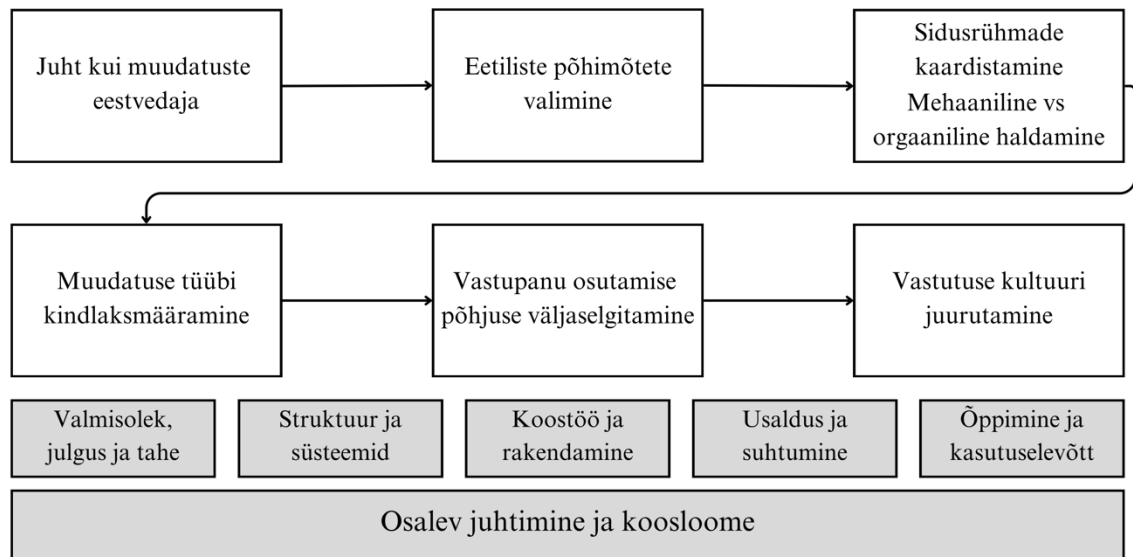
Koosloome meetod hõlmab mitmete sidusrühmade, sealhulgas noorte ja töötajate kaasamist protsessi, mis tagab kõigi osapoolte panuse teenuse arendamisse ja kvaliteedi parandamisse ning tagab teenuse kliendikesksuse (Bromark *et al.*, 2023, lk 2–3; Morciano *et al.*, 2014, lk 98). Ka Hatch *et al.* (2022, lk 319) kinnitab, et klientide kaasamine suurendab nende soovi olla teenuse osutamisega seotud protsessidesse kaasatud ka edaspidi. Garza-Reyes *et al.* (2015, lk 1298) on välja toonud,

kvaliteedijuhtimissüsteemile teadlikult ja protsessipõhiselt lähenedes on võimalik vältida nii selle keerukust kui ebaõnnestumist.

Koosloome protsessi (vt joonis 4) esimeses etapis kaardistatakse organisatsioonis ja selle teenustes esinevad probleemid ja takistused (Bromark *et al.*, 2023, lk 3) ning määratletakse soovitud tulemused (Parkinson *et al.*, 2023, lk 6). Noored osalevad vaatlejatena töötubades, kus eksperdid keskenduvad juhtumiuuringutele ja hindavad koos uurijatega protsessi (Cloin *et al.*, 2023, lk 393). Seejärel kategoriseeritakse probleemid ja esimesed lahendused prioriteetsuse järjekorras (Bromark *et al.*, 2023, lk 4; Gyllenhammar & Hammersberg, 2023, lk 1444). Järgmises etapis kasutatakse stsenaariumipõhist disaini ja rollimänge, kus seostatakse kaardistatud probleemid võimalike lahendustega (Bromark *et al.*, 2023, lk 5). Pärast rollimänge jätkatakse lahenduste väljatöötamist gruppides ning luuakse ja testitakse prototüüpe päriselule võimalikult lähedases keskkonnas (Bromark *et al.*, 2023, lk 5; Cloin *et al.*, 2023, lk 393). Valminud prototüüpe katsetatakse läbi rollimängude, võttes aluseks eelmisest töötoast tuttavad tegelased (Bromark *et al.*, 2023, lk 5). Tulemused arutatakse läbi gruppides (Bromark *et al.*, 2023, lk 5; Cloin *et al.*, 2023, lk 393). Töötuba lõppeb individuaalse refleksiooniga, kus osalejad panevad kirja mõtted seoses prototüüpide praktilise kasutamisega ning esitavad arendusettepanekud (Bromark *et al.*, 2023, lk 5). Parkinson *et al.* (2023, lk 10–11) versioon lõppeb lahenduste testatavuse hindamisega ja koostatakse tegevuskava koos riskiplaaniga ideede elluviimiseks, tuginedes eelnevalt toimunud töötoas saadud refleksioonile.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise võimalikud riskitegurid on töötajate vähene huvi või vastupanu, avalikule sektorile omane ajapuudus ja/või läbipõlemine, samuti liigne bürokraatia ja ülevalt alla suunatud poliitilised otsused (Garza-Reyes *et al.*, 2015, lk 1298; Gyllenhammar & Hammersberg, 2023, lk 1444; Håkansson & Adolfsson, 2022, lk 301–302; Lorenz *et al.*, 2020, lk 512; Ramírez *et al.*, 2023, lk 1, 9–10). Riskitegurite ennetamist toetab väärtustel põhinev juhtimine (Payne *et al.*, 2022, lk 429), mis aitab kujundada kvaliteeti hindavat organisatsioonikultuuri ja toetab muutuste läbiviimist eetilisel ja kaasaval viisil. Payne *et al.* (2023, lk 437–438) poolt loodud väärtustel põhineva muudatuste juhtimise tsükkel (vt joonis 5) rõhutab, et edukas muutus ei saa tugineda üksnes protsesside efektiivsusele, vaid eeldab juhtide eetilisi põhimõtteid, osalevat juhtimisstiili ning arvestamist sidusrühmade vajadustega. Tsükli etapid – alates

juhi rolli määratlemisest ja väärtuste valimisest kuni vastupanu põhjuste kaardistamise ja vastutuse kultuuri kujundamiseni – aitavad juhtidel hoida muutuse suunda ning tugevdada organisatsioonisisest usaldust. Joonisel 5 on Payne *et al.* mudeli põhjal kohandatud visuaal, mis seob väärtustel põhineva juhtimise põhimõtted avalikule sektorile sobilike kvaliteedijuhtimise alustaladega. Selline lähenemine aitab noortekeskustes süsteemsemalt, läbipaistvamalt ja tähenduslikumalt ellu viia kvaliteedimuutusi.



Joonis 5. Kvaliteedijuhtimise alused väärtustel põhinevat muudatuste juhtimise tsükli. Allikad: Eriksson *et al.*, 2023, lk 12; Isniah *et al.*, 2020, lk 73; Payne *et al.*, 2022, lk 437–438 põhjal.

Peatükist selgub, et noorsootöö kvaliteedi juhtimisel on kriitiline roll noorte tegelikul kaasamisel, mida ohustab formaalne ja kontrolliv hindamiskultuur. Noorsootöö väärtuspõhine, suhetele ja arengule keskenduv olemus on raskesti mõõdetav, mistõttu tavapärased kvaliteedimudelid võivad moonutada valdkonna sisulist tähendust. Kvaliteedijuhtimissüsteemi edukus sõltub sellest, kui võrd suudetakse luua usaldust, kaasatust ja koostööd soodustav keskkond. Uuritud mudelid näitavad, et parima tulemuse saavutavad need lähenemised, mis ühendavad süsteemse juhtimise, eetilised väärtused ja koosloomepraktikad, võimaldades noorsootöötajatel ja noortel olla tõelised osalised, mitte ainult numbriliselt hinnatav sihtrühm.

2. NOORTEKESKUSE

KVALITEEDUJUHTIMISSÜSTEEMI LOOMINE

2.1. Pärnumaa noortekeskuste ülevaade ning noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamist toetava uuringu kirjeldus

Avatud noortekeskustel puudub ühtne seadus, mis tagaks kvaliteedi ja ühtsed standardid. Keskused lähtuvad oma töös Eesti noorsootöö seadusest, noortevaldkonna arengukavast, noorsootöötaja kutsestandarditest, noorsootöötaja kutse-etikast ning Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse (Eesti ANK) loodud noortekeskuse heast tavast ja miinimumstandardist. 28. oktoobri 2024 seisuga kuulus Eesti ANKi 88 juriidilist isikut kokku 264 liikmega, mis moodustab ligikaudu 90% kõigist Eestis aktiivselt tegutsevatest noortekeskustest. Hea tava ja miinimumstandard pakuvad noortekeskustele suuniseid, kuid need ei ole kohustuslikud dokumendid, mida tuleb tingimata järgida ja täita.

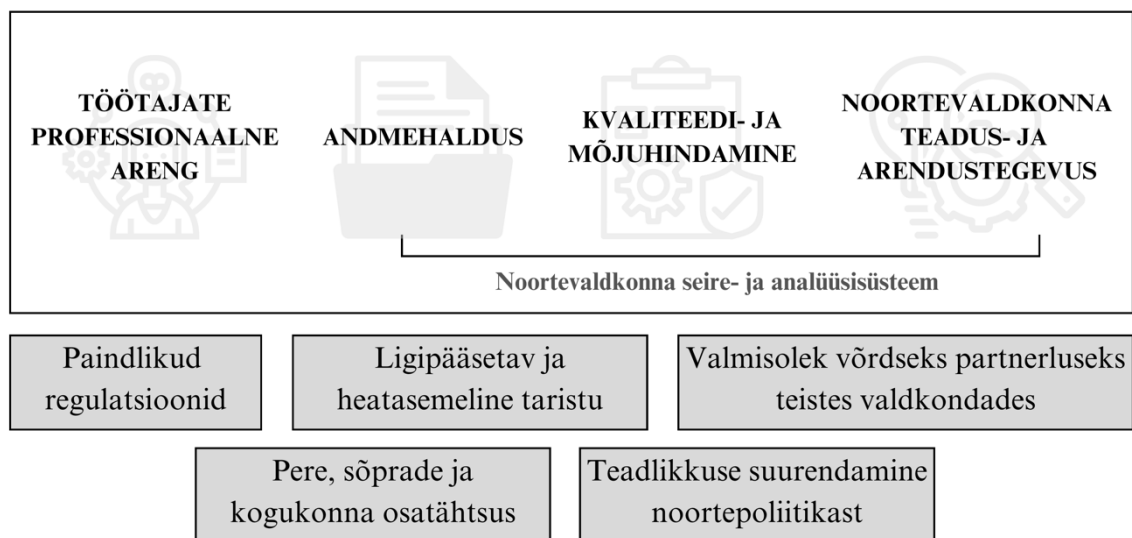
Pärnumaal tegutseb 4. veebruari 2025 seisuga aktiivselt 22 noortekeskust või noortetuba (vt lisa 4, lk 58). Neist uusim on Virtsu Noortetuba, mis alustas tegevust 28. jaanuaril 2025. Kihnu vallas on sissekirjutatud ligi 130 noort, kellele lisanduvad mandril elavad ja õppivad Kihnu juurtega noored. Kihnus ei tegutse küll eraldiseisev noortekeskus, kuid noorsootööd korraldatakse erinevate organisatsioonide kaudu – kooli, muuseumi, rahvamaja ja MTÜde koostöös. (Kihnu vallavalitsus, n.d.) Pärnu linna noortekeskused toimivad mittetulundusühingutena, samas kui teiste kohalike omavalitsuste (KOV) noortekeskused tegutsevad haldusasutustena või nende osadena. Kõik noortekeskused saavad tegevustoetust oma kohalikult omavalitsuselt. Kõigil KOVidel, on valla kodulehel või dokumendiregistris leitavad dokumendid, mis reguleerivad keskuste toetamist vähemal või suuremal määral. Saardes, Läänerannas ja Põhja-Pärnumaal on selleks haldusasutuse põhimäärus, mille kohaselt on keskustel oma eelarve osa, mille koostamise

ja esitamise eest vastutatakse valla õigusaktides sätestatud korras (Lääneranna Vallavolikogu, 2023; Põhja-Pärnumaa Vallavolikogu, 2018; Saarde Vallavolikogu, 2022). Kuigi Häädemeeste vallas tegutseb Tahkuranna Avatud Noortekeskus osana Uulu Kultuuri- ja Spordikeskusest, leiab ainsa reguleeriva dokumendina registrist vana nimega Häädemeeste Avatud Noortekeskuse määruse (Häädemeeste Vallavalitsus, 2004). 17. aprillil 2025 kinnitati ka sama aasta augustist kehtima hakkav Tori valla Noorsootöökeskuse põhimäärus sarnaselt teistele valdadele (Tori Vallavolikogu, 2025), hetkel selline noorsootöökeskus veel ei tegutse. Pärnu linna noortekeskustele tegevustoetuse eraldamise kord (Pärnu Linnavolikogu, 2021) on ainus, mis toob selgelt välja, et toetuse eraldamise üheks eesmärgiks on kvaliteetse noorsootööteenuse pakkumise tagamine. Kihnu vallavalitsus (2020) on loonud aastateks 2020-2025 noorsootöö korralduse mudeli, millest üks osa ka SWOT-analüüs ning sealgi on ühe tugevusena toodud esile noorsootööle suunatud osa valla eelarves, kuid konkreetset määrust selle kinnituseks ei leidu.

Eesti ANK on viinud läbi kaks ulatuslikku uuringut (2020 ja 2023), et kaardistada noortekeskuste hetkeolukorda ning arenguvajadusi. 2020. aasta uuring (Paabort *et al.*, 2020) keskendus eeskätt noortekeskuste füüsilisele taristule, töötajate profiilidele ja vajadustele, käsitledes kvaliteeti ruumi, personalikoosseisu ja noorsootöötajate kompetentsi kaudu. Kuigi kvaliteedijuhtimist kui süsteemset raamistikku ei käsitletud, toodi välja mitmeid praktilisi parendamisvõimalusi, näiteks noorsootöötajate koormuse tõstmine ja keskuste ligipääsetavuse parandamine. Samuti rõhutati vajadust KOVide rolli tugevdamiseks noorsootöö kvaliteedi ja mõju hindamises. (samas, lk 36–37) 2023. aastal korraldatud kordusuuring (Jurkov *et al.*, 2024) kinnitas paljude varasemate probleemide püsimist. Ehkki keskustes kogutakse statistikat ja muud andmestikku, puudub tihti nende süstemaatiline analüüs ja rakendamine. Märkimisväärsel osal keskustest puudub arengu- ja tegevuskava või puudub selle seos igapäevase tööga, mis takistab andmepõhist juhtimist ja strateegilist arengut (samas, lk 14–21). Mõlemas uuringus rõhutatakse vajadust suurendada süsteemsust ja tugevdada juhtimistegevusi, mida toetab ka 2022. aasta noortevaldkonna tulevikustsenaariumite analüüs (Haugas & Kendrali, 2022, lk 18). Viimane toob esile vajaduse noorsootöö kättesaadavuse ja kvaliteedi ühtlustamiseks KOVide lõikes ning rõhutab, et süsteemne kvaliteedijuhtimine on eelduseks võrdsete võimaluste tagamisel noortele üle Eesti. Tänapäevaks on Eesti Noorsootöötajate Kogu (ENK)

koostöös Haridus- ja Noorteametiga (Harno) algatanud 2024–2025. aastaks arendusprojekti, mille eesmärk on digitaliseerida ja kaasajastada noorsootöö hindamismudel ning toetav käsiraamat. (Eesti Noorsootöötajate Kogu, 2024) See viitab selgelt, et ka riiklikul tasandil nähakse vajadust kvaliteedijuhtimise protsesside süsteemsemaks ja kasutajasõbralikumaks muutmisel.

Eesti noortevaldkonna arengukavas 2021–2035 (NAK) (Haridus- ja Teadusministeerium, 2022, lk 9) on kirjeldatud, et „kvaliteetne noorsootöö (sh noorte huviharidus) on avalike teenuste kogum, mille eesmärk on luua noorele tasemeõppe-, töö- ja koduväliseid võimalusi noore vaba tahte alusel enese avastamiseks, arenguks, koos- ja isetegevuseks. Noorsootöö kui noorega mitmekülgset suhestuv tegevusvaldkond toimib noore huvide ja vajaduste arvestamiseks vajaliku sillana erinevate eluvaldkondade vahel; vajaduse korral ka noore ja talle suunatud muude avalike teenuste vahel.” Välja on toodud, et kvaliteeti tagab süsteemsus ning teadlik informaalse ja mitteformaalse õpi-, kuuluvus ja osaluskogemuse mõtestamine noore jaoks kogu protsessi vältel. Kvaliteedi aluseks kvalifitseeritud töötajad ning järjepidev valdkondlik eneseareng. Joonisel 6 on visualiseeritud strateegilised komponendid, mis loovad aluse noortevaldkonna süsteemseks toimimiseks ning kvaliteedi arendamiseks.



Joonis 6. Noortevaldkonna strateegiliste eesmärkide saavutamiseks olulised komponendid ning seda mõjutavad tegurid. Allikas: Haridus- ja Teadusministeerium, 2022, lk 10–11 alusel.

Kvaliteedi hindamise ja arendamise süsteemidest on põhjalikumalt juttu käsiraamatus „Kvaliteedijuhtimine noorsootöös“ (Haridus- ja Noorteamet, 2022), mis tutvustab hindamismudelit kohalike omavalitsuste töövahendina. Käsiraamat kirjeldab kahte hindamistasandit – enesehindamine ja välishindamine – ning rõhutab järjepideva ja süsteemse kvaliteedijuhtimise olulisust. Käsiraamatus kirjeldatud kvaliteedijuhtimise protsess tugineb PDCA-tsüklile (vt joonis 2, lk 9), kuid ei anna konkreetseid raamistikke ega suuniseid selle rakendamiseks. Kuigi noortevaldkonna arengukava 2021–2035 mainib süsteemsuse vajadust, on just käsiraamat seni ainus dokument, mis käsitleb selgelt kvaliteedijuhtimise tähtsust noorsootöös nii riiklikul kui kohaliku tasandi vaates.

2023. aasta noortekeskuste hetkeolukorra uuringust joonistus välja, et kuigi mitmed keskused on osalenud oma KOVi noorsootöö kvaliteedihindamises, on edasisi kvaliteedi tõstmise samme rakendanud vaid ligikaudu pooled (Jurkov *et al.*, 2024, lk 21). See viitab tervikliku noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistiku ning seda toetavate juhiste puudumisele, mis aitaksid kvaliteedihindamise tulemusi, statistikat ja muid kogutud andmeid praktiliselt rakendada, võimaldades kvaliteeti järjepidevalt hoida ja arendada. Siit joonistub välja käesoleva magistr töö uuringu vajadus. Kuigi kvaliteetne noorsootöö on riiklik prioriteet, puudub noortekeskuste juhtidele terviklik ja praktiline kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistik, mis aitaks neid avatud noorsootöö teenuse kvaliteedi tõstmisel. Puudujäägid ilmnevad nii kogutud andmete ja hindamistulemuste analüüsimisel kui ka nende põhjal konkreetsete lahenduste kujundamisel ja elluviimisel.

Tabel 2. Uuringu teoreetiline alus ja allikad.

Märksõna	Autorid
Kvaliteedi mõtestamine noorsootöös (vt lk 12–15)	de St Croix (2018); de St Croix & Doherty (2022); Ramirez <i>et al.</i> (2023); Ritchie & Ord (2017)
Eesmärgistamine ja mõõdikud (vt lk 11)	Manghani (2011); Mourougan & Sethuraman (2017); Israel <i>et al.</i> (2019); Ramirez <i>et al.</i> (2023)
Huvigruppide kaasamine (vt lk 15–18)	Boel-Studt <i>et al.</i> (2023); Cloin <i>et al.</i> (2023); McMellon & Tisdall (2020)
Tagasiside kogumine ja teabe haldamine (vt lk 10)	Roberts (2022)
Protsesside kaardistamine ja juhtimine (vt lk 10)	Garza-Reyes <i>et al.</i> (2015); Koskela <i>et al.</i> (2019)
Kvaliteedikultuur ja riskijuhtimine (vt lk 18–19)	Israel <i>et al.</i> (2019); Parkinson <i>et al.</i> (2023); Payne <i>et al.</i> (2022)

Uuringu teoreetiline alus toetub peamiselt Israel *et al.* (2019) poolt kirjeldatud neljale kvaliteedijuhtimist toetavale komponendile: eesmärgistamine, teabe haldamine, probleemide süstematiseerimine ning kvaliteedikultuuri levitamine. Kuna avatud noorsootöö valdkonda iseloomustavad paindlikkus, noortekeskne lähenemine ning mitteformaalne õppimine, on neid komponente täiendatud noorsootööspetsiifiliste käsitlustega. Tabelis 2 esitatud kuus märksõna, mis koondavad teooriast lähtuvad olulised valdkonnad, mille põhjal on kujundatud intervjuuküsimused, analüüsi struktuur ning uurimistöo järeldused ja ettepanekud.

Andmete kogumiseks kasutati käesolevas magistritöös kvalitatiivset juhtumiuuringut, kuna see võimaldab kirjeldada ja analüüsida empiirilisel väheuuritud nähtust ning arendada esialgset teoreetilist raamistikku praktikas esile kerkinud vajadustest lähtuvalt (Ridder, 2017, lk 302) – seega võimaldab see selgitada, milliseid kvaliteedijuhtimissüsteeme on rakendatud noortekeskustes, ning teha ettepanekuid sobiva süsteemi raamistiku arendamiseks. Andmete kogumiseks kasutati kahte meetodit: dokumendianalüüs ning poolstruktureeritud intervjuu, sh ekspertintervjuu. Dokumendianalüüsi kasutatakse sageli intervjuude ja vaatluste andmete subjektiivsuse vähendamiseks ning uuringu usaldusväärsuse tõstmiseks (Bowen, 2009, lk 27). Hetkeolukorra analüüsimiseks uuriti Pärnumaa omavalitsuste noortekeskuste rahastust reguleerivaid dokumente (7). Lisaks võimaldas dokumendianalüüs hinnata noortekeskuste kvaliteedijuhtimise olemasolevaid käsitlusi nii riiklikul kui Euroopa Liidu tasandil. Analüüsitavateks dokumentideks oli Euroopa Nõukogu (2019) välja antud noortekeskuste kvaliteedimärgise juhendmaterjal – eesmärk oli välja tuua kvaliteedijuhtimissüsteemid ja põhimõtted ning leida praktikaid, mida kohandada Pärnumaa noortekeskustele arendatavas kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistikus. Teiseks dokumendiks oli Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse (2020) loodud noortekeskuste miinimumstandard – eesmärk oli välja selgitada, milliseid soovitusi on dokumentis esitatud noortekeskuste kvaliteedi tagamiseks ning analüüsida nende sobivust süsteemse kvaliteedijuhtimise seisukohast.

Teiseks andmekogumise meetodiks on poolstruktureeritud intervjuu – lähenemine, mis põhineb eelnevalt ette valmistatud avatud küsimustel, kuid võimaldab ka järelküsimusi veelgi sisulisemateks ja avatumateks vastusteks (Adams, 2015, lk 493; Jamshed, 2014, lk

87). Valim moodustati sihtvalikuna kõigist Pärnumaa noortekeskustest ning noortekeskuste enesehindamise mudeli arendamisega seotud ekspertidest. Noortekeskuste juhtidega viidi läbi üheksa intervjuud, mis katavad 18 aktiivselt tegutsevat keskust 21-st. Kolmelt juhilt ei õnnestunud vaatamata meeldetuletustele vastuseid saada. Kihnu vald jäi valimist välja, kuna uuringu tegemise hetkel aktiivset noortekeskust seal ei tegutsenud. Ekspertintervjuu viidi läbi kahe Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse (Eesti ANK) endise juhatuse liikmega, kes tegelesid enesehindamismudeli väljatöötamisega. Intervjuukavad (vt lisa 2 ja 3, lk 57–58) lähtusid teooriast tuletatud märksõnadest, mis on koondatud tabelis 2. Intervjuude kokkuleppimine toimus e-kirja teel. Kutse osaleda intervjuus saadeti kõigile Pärnumaa noortekeskuste ja -tubade juhtidele, sh meeldetuletused juhul, kui vastust ei laekunud. Kõik intervjuud viidi läbi ja salvestatati platvormi *Microsoft Teams* vahendusel. Willemsen *et al.* (2023, lk 1818) märgib, et virtuaalsete intervjuude kasutamisel tuleb olla kindel osalejate digipädevuses ning nende stabiilses internetiühenduses. Intervjuude transkribeerimiseks kasutab autor Tallinna Tehnikaülikooli kõnetuvastustarkvara, mis võimaldas säilitada intervjueritavate mõtteavaldused võimalikult täpselt.

Tabel 3. Andmekogumise meetodid ja uurimuse ajakava.

Meetod	Valim/ infoallikad	Eesmärk	Aeg
Poolstruktureeritud intervjuu (10)	Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse endised juhatuse liikmed, kes arendasid noortekeskuste enesehindamise mudelit	Saada näide noortekeskustele mõeldud kvaliteeti toetava mudeli arendamisest ning ülevaade noorsootöötajate motivatsioonist selle rakendamisesse.	November 2024
	Pärnumaa noortekeskuste/ noorsootöösutuste juhid (9)	Ülevaade, milliseid kvaliteedijuhtimise komponente rakendavad Pärnumaa noortekeskused praegu ning millised takistused võivad kvaliteedijuhtimissüsteemi teadlikumal rakendamisel esineda.	Jaanuar 2025
	Euroopa Nõukogu noortekeskuste kvaliteedimärgise juhendmaterjal	Ülevaade, kuidas on kirjeldanud Euroopa nõukogu PDCA-tsükli rakendamist noortekeskustes kvaliteedi tagamiseks.	Veebruar 2025
Dokumendi-analüüs (9)	Eesti noortekeskuste miinimumstandard	Ülevaade, mida on kajastatud noortekeskuste kvaliteedi tagamise teemal.	Aprill 2025
	Pärnumaa omavalitsuste noortekeskuste rahastust reguleerivaid dokumendid (7)	Hetkeolukorra ülevaade, kuidas on reguleeritud noortekeskuste rahastus.	Aprill 2025

Andmete analüüsimiseks viidi läbi kvalitatiivne sisuanalüüs, kus kasutati deduktiivset lähenemist, lähtudes tabelis 2 esitatud märksõnadest (Bingham, 2023, lk 10). Need märksõnad moodustasid analüüsi põhikategooriad, millele intervjuutekstid süstemaatiliselt kodeeriti. Analüüsi käigus viidi läbi kaks kodeerimisvoor. Esmalt loeti transkribeeritud tekstid läbi, et tuvastada vastavused eelmääratud märksõnadele. Teises voorus täpsustati koodide omavahelisi seoseid, tõsteti esile korduvad mustrid ning eristati alamkategooriaid. Kodeerimine viidi läbi käsitsi. Selline lähenemine võimaldas siduda intervjuude tulemusel teoreetilise raamistikuga ning esitada järeldused ja praktilised ettepanekud vastavalt uurimisküsimustele. Tagamaks intervjuueeritavate anonüümsus, on käesolevas töös kasutatud nende tsitaatide jagamiseks koode (nt J1, J2, J3 jne). Arvestades, et Pärnumaal tegutseb piiratud arv noortekeskusi ning valdkond on väike ja omavahel tihedalt seotud, võib ka kaudsete tunnuste põhjal olla võimalik vastajaid ära tunda. Seetõttu oli oluline pakkuda intervjuueeritavatele kindlustunnet, et nende jagatu jääb konfidentsiaalseks ning neid ei seostata otseselt konkreetsete hinnangute või kriitikaga.

Käesoleva magistr töö koostamise käigus kasutas töö autor ChatGPT-d (OpenAI, isiklik suhtlus, 15.05.2025) üksnes teksti toimetamise eesmärgil. Tekstirobotisse sisestati järgmine viip: „Palun sõnasta minu tekst sujuvamalt, tagades akadeemiline stiil ning säilitades minu mõtted ja tähendus.“ Autor kohandas saadud väljundeid, muutes omakorda veel lauseehitust ning täiustades teksti vastavalt töö stiilile ja kontekstile. Sisu ja tähendus jäid seejuures muutmata. ChatGPT kasutamine toimetamisel ei mõjutanud töö iseseisvust ega analüütilist lähenemist – kogu töö sisuline sisu, järeldused ja ettepanekud on töö autori poolt loodud.

Andmete kogumiseks valitud kvalitatiivsed uurimismeetodid võimaldasid saada sisuka ülevaate Pärnumaa noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemidest ja raamistiku arendamise võimalustest. Dokumendianalüüs toetas ja täiendas intervjuudest saadud andmeid, tugevdades uuringu usaldusväarsust.

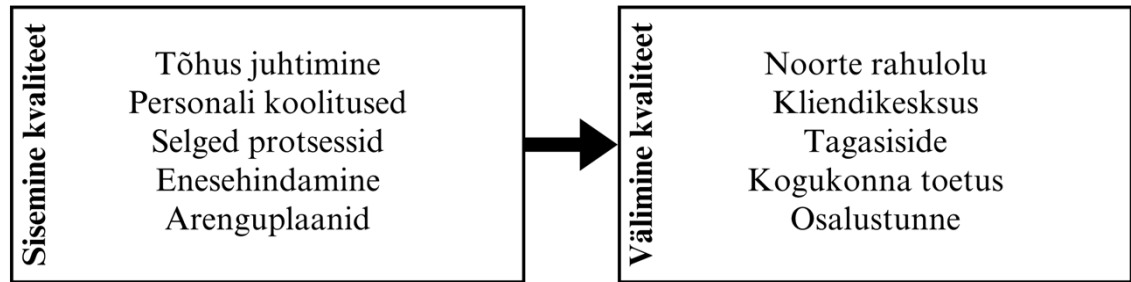
2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Selles alapeatükis toob autor välja dokumendianalüüsi ja intervjuude tulemusel ning analüüsib neid seotult magistr töö uurimisküsimustega. Dokumendianalüüsi osana

käsitleti selles peatükis kaht dokumenti – Euroopa Nõukogu välja antud noortekeskuse kvaliteedimärgise juhendmaterjali ja Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse loodud noortekeskuste miinimumstandardit. Dokumentides esitatud kvaliteedijuhtimise põhimõtteid ja meetmeid võrreldi intervjuudest saadud sisendi ja praktikas rakendatavate tegevustega Pärnumaa noortekeskustes. Analüüsi eesmärk oli välja selgitada, milliseid kvaliteedijuhtimissüsteeme on noortekeskustes rakendatud, millised olemasolevad tegevused toetavad teadlikku ja süsteemset kvaliteedijuhtimist ning millised takistused võivad sellise süsteemi loomisel esineda.

Sarnaselt Eestis noorsootööd reguleerivatele dokumentidele ei ole ka noortekeskuste kvaliteedimärgise juhendmaterjalis kvaliteedile antud ühtset definitsiooni. Juhendmaterjalis rõhutatakse, et "kvaliteet" noortekeskuse kontekstis ei ole universaalne, vaid tuleb defineerida lähtuvalt iga keskuse eesmärkidest ja tegevusvaldkonnast (Euroopa Nõukogu, lk 11). Ka eksperdid tõid intervjuus välja, et avatud noorsootöö kvaliteet sõltub väga erinevatest teguritest – alates sellest, millisel kujul noortekeskus toimib (MTÜ, haldusasutus või osa suuremast asutusest), kuni selleni, milline on kohaliku omavalitsuse nägemus noorsootööst, kas see on integreeritud arengukavadesse ning kuidas keskuse töö on korraldatud. Nad lisasid, et avatud noorsootöö on ajas oluliselt muutunud – tänapäeval ei tähenda see üksnes füüsilist ruumi, vaid laiemalt kõiki teenuseid ja tegevusi, mida noortekeskus pakub. Ka Pärnumaa noortekeskuste juhid kirjeldasid oma keskust pigem läbi tegevuste (nt laagrid, malevad, rahvusvaheline ja mobiilne noorsootöö), mitte ruumide kvaliteedi.

Olulise raamistikuna kvaliteedi mõtestamiseks on kvaliteedimärgise juhendmaterjalis eristatud sisemine ja väline kvaliteet (Euroopa Nõukogu, lk 16). Joonisel 7 on välja toodud kahe kvaliteediliigi põhitegevused ja -punktid. Sisemine kvaliteet keskendub organisatsiooni sisemisele toimimisele – juhtimisprotsessidele, personali pädevusele, tööjaotusele ning enesehindamisele. Väliste kvaliteedi all mõeldakse noorte rahulolu, vajadustega arvestamist ning teenuste kättesaadavust. Juhendmaterjal rõhutab, et välist kvaliteeti ei ole võimalik saavutada ilma sisemise kvaliteedi järjepideva arendamiseta.



Joonis 7. Sisemine ja välimine kvaliteet noortekeskuses. Allikas: Euroopa Nõukogu, 2019, lk 15–44 alusel.

Kvaliteedi tagamise üheks eelduseks on eesmärgistamise selgus ja tulemuste hindamiseks kasutatavate mõõdikute olemasolu. Mõõdikute määramiseks leidsid eksperdid, et aluseks võiks võtta Eesti ANKi 2023. aasta noortekeskuste hetkeolukorra uuringu tulemused, mille põhjal on võimalik tuua välja „Eesti keskmised“ näitajad. Need loovad võrdlusraamistiku, mis aitaks keskustel oma tegevuse tulemuslikkust hinnata ning eesmäärke seada.

Noortekeskuste juhtide intervjuudest selgus, et eesmärgistamine ja tegevuskava koostamine on mingil määral iga noortekeskuse töö osa. Mõned dokumenteerivad oma plaane protokollis või tabelis. Üks juht tõi välja, et neil need dokumenteeritud ei ole, vaid pigem on tegu töötajate vahelise kokkuleppega. Paar juhti tõi välja, et nad seovad oma tegevuskava nii kohaliku kui riikliku arengukavaga. Samas esines ka skeptilist suhtumist kohaliku arengukavasse, kus tegevusena on välja toodud keskuse renoveerimine, kuid eelarverida seal taga on tühi. Ühe keskuse puhul märgiti, et riiklikku arengukava vaadatakse pigem juhul, kui on tarvis projekti kirjutada – igapäevases töös lähtutakse noorte huvidest ja kogukonna tagasisidest. Eksperdid tõstatasid samal teemal küsimuse, et kas ja mida tehakse riigitasandil aitamaks mõtestada selliste riiklike dokumentide olulisust ning näha neid enamana kui kohustusliku osana taotlusi kirjutades. Intervjuude põhjal võib autor järeldada, et noortekeskuste juhtide jaoks jääb riiklik noortevaldkonna arengukava kaugeks ning isegi kui oma tegevustega panustatakse ka riiklike eesmärkide täitmisesse, ei tehta seda teadlikult.

Intervjuudes tõi noortekeskuste juhid välja mitmeid näiteid kaasavast praktikast, kus sihtrühmade arvamusi ja ideid kasutatakse eesmärkide seadmisel ja teenuste kujundamisel. Eeskätt noorte, aga ka töötajate, kogukonna ja partnerite. Näiteks pannakse

eesmärke paika meeskonnaga ühiselt (kui on mitu töötajat) ning seda peamiselt lähtudes noortelt saadud tagasisidest. „Eesmärgid pannakse paika meeskonnaga koos, mitte nii, et mina ise mõtlen midagi välja.“ (J1) Paar juhti tõi välja, et neil on paika pandud regulaarselt toimuvad meeskonnakohtumised, kus sellised teemad käsile võetakse. “Meil toimub kaks korda aastas majas arengupäevad ja kuhu kaasatakse kogu personal. Ja kus me ühiselt analüüsime hetkeolukorda ja vaatame, kuhu me liigume, mida me teeme, millised on suuremad sündmused, millised on kitsaskohad ja kuidas neid parandada.” (J8)

Üks juht kirjeldas, kuidas ta käis ideid kogumas koolis ning kui oluline on läbipaistvus – see, et kogutud tagasisidega ka tegelikult arvestatakse:

Käisin näiteks gümnaasiumis ja tegin natuke suuremate noortega sellise mõtteharjutuse – lasin neil panna kollased paberilipikud tahvli peale, kuhu kirjutasid kõik mõtted, mis pähe tulid, et mida nad tahaks noortekeskuses näha. Ütlesin, et pole vahet, kas asi tundub võimatu. Ja siis jagasin neile rohelisi täpikesi – igaüks sai panna kaks täpikest nendele ideedele, mis neid kõnetasid. Sealt tuli päris hästi asju välja. Ja kui nad pärast näevad, et paar mõtet ongi päriselt ellu viidud, siis see on hästi äge – nagu „ahhaa, see oligi meie idee“. (J4)

Lisaks tegevustele saavad noored mitmes keskkuses kaasa rääkida ka noortekeskuse üldises korralduses, näiteks kodukorra kujundamises ja ruumilise keskkonna parandamises. Saadud sisendi rakendamine ei ole juhuslik, vaid teadlik tegevus, et noored tunneksid end kaasatuna ja kuulduna. Üks juht rõhutas, et läbipaistvuse suurendamiseks teavitatakse noori ja teisi huvigruppe muudatustest, eriti juhul, kui need puudutavad nende igapäevast kogemust keskkuses. Kui muudatus on väike, viiakse see ellu koheselt, et näidata kiiret reageerimist ja väärtustada tagasisidet.

Kvaliteedijuhtimise oluliseks osaks on andmete kogumine ja süsteemne teabe haldamine. Tagasiside kogumine toimub mitmes keskkuses järjepidevalt. Selleks kasutatakse mitmesuguseid meetodeid, nagu vabas vormis vestlused, aruteluringid, lauamängu mängimise käigus kogutud sisend, ajurünnakud ning erinevad küsimustikud (nt paberil, *Google Forms*, *Studium*, sotsiaalmeedia). Noortele pakutakse ka võimalust tagasisidet anda anonüümselt. Tagasisidet kogutakse lisaks noortele ka teistelt sihtrühmadelt – noortevolikogudelt, õpetajatelt, kogukonnalt ja kohaliku omavalitsuse esindajatelt.

Enamik Pärnumaa noortekeskuste juhte tõid välja, et kasutavad statistika kogumiseks Eesti ANKi pakutavat veebipõhist logiraamatut. See võimaldab analüüsida nii keskuse külastatavust kui ka noorte profiili (vanus, elukoht, emakeel jm). „Logiraamat on meil olemas ja noored seda kasutavad. See on väga hea tööriist iseenesest, statistika jaoks ka.” (J4) Üks juht märkis, et nad võrdlevad igakuiselt logiraamatu andmeid oma kuukavadega, et hinnata tegevuste mõjusust. Samuti kasutatakse logiraamatut individuaalsete noorte kohta käiva info salvestamiseks (nt kontaktid, terviseinfo jm).

Intervjuudest selgus, et saadud tagasisidet arutatakse meeskondades ning selle põhjal tehakse muudatusi teenuste planeerimisel. Väiksemates keskustes, kus töötab vaid üks inimene, on analüüsimine ja järelduste tegemine raskendatud. Pärnumaa noorsootöö võrgustikukohtumised võiksid pakkuda tuge väikestele meeskondadele, võimaldades kogemuste vahetust ja ühise mõtestamise platvormi. Praktikas takistab seda aga asjaolu, et kohtumistel osalemine eeldab keskuse sulgemist selleks päevaks. Tagasiside põhjal tehtud muudatusi rakendatakse üldjuhul kiiresti, eriti kui need on väikesed ja elluviidavad koheselt. Näiteks tõi üks juht välja olukorra, kus vallapoolse kvaliteedihindamise tulemusel selgus, et joonistusvahendid polnud noortele kättesaadavad:

Kusjuures need olid kogu aeg olemas – noorsootöötaja laua juures, kust kõik said neid küsida. Aga me viisime kohe muudatuse ellu – tõstsime need nähtavale kohale. Noore jaoks oli probleem see, et kui asjad polnud silma all, siis tundus, et neid polegi. Järelikult tuleb probleem lahendada. (J8)

Teabe haldamise osas rõhutab kvaliteedimärgise juhendmaterjal raporteerimise olulisust kui kvaliteedijuhtimise osa – see toimib samaaegselt nii dokumenteerimisvahendi kui ka kommunikatsioonikanalina, tugevdades suhteid rahastajate ja partneritega ning suurendades avalikkuse teadlikkust noortekeskuse tegevusest. Tegevusaastat kokkuvõtvas raportis soovitatakse esile tuua noortekeskuse eesmärgid, väärtused ja roll kogukonnas, teha ülevaade infrastruktuuri, personali ja eelarve hetkeseisust ning kajastada ellu viidud programme, projekte, uuendusi ja õppetunde. Samuti on oluline kirjeldada, milliseid kvaliteeti tagavaid protsesse on rakendatud ning millistele ohtudele ja võimalustele on reageeritud (Euroopa Nõukogu, lk 48). Intervjuudest selgus, et dokumenteerimise tase ja süsteemsus varieerub. Mõnes keskuses pannakse märkmed kausta vahele, teised rakendavad pilveteenuseid nagu

Google Drive või *Sharepoint*. Mõnel juhul on juurdepääs dokumentidele piiratud, olenevalt töötaja rollist. Ainult üks intervjueritav märkis, et arutelude dokumenteerimiseni nad veel jõudnud ei ole. Üks noortekeskus kasutab ka kroonikat, kuhu kogutakse nii sündmuste kirjeldused kui ka tagasiside.

Kui varasemalt käsitleti dokumenteerimise ja raporteerimise tähtsust teabe haldamisel, siis järgmise olulise valdkonnana kerkib esile protsesside kaardistamine ja juhtimine. Tegu on noortekeskuse sisemise kvaliteedi kujundamisel keskse valdkonnaga, mis toetab nii igapäevatöö korraldust kui ka järjepidevat arendustegevust. Kui protsesside kaardistamine ja kvaliteedistandard olid intervjueritavatele võõrad mõisted, siis mõtlemise peale osati välja tuua mitmeid töid reguleerivaid dokumente:

- Kriisiolukordadega seotud dokumendid:
 - hädaolukorra lahendamise plaan (HOLP);
 - riskiplaan;
 - evakuatsiooni- ja turvaplaan;
 - juhised keerulisemateks olukordadeks nagu emotsionaalselt pingelised juhtumid (väikesed A4 formaadis seina peal);
- Töökorraldusega seotud dokumendid:
 - ametijuhend;
 - tööohutusjuhend;
 - tööandja meelespea (kirjeldatud protsessid, alates töölevõtust kuni puhkuste planeerimiseni);
 - juhised töökeskkondade- ja vahendite kasutamiseks (nt pilveteenuse või kaamerate kasutusjuhend);
- Noortekeskuse sisekorraeeskiri.

Töökorralduse läbipaistvuse ning selge kommunikatsiooni tagamiseks toodi välja ka digitaalsed vahendid *Google*'i kalender ja töötaja- ja personalihaldustarkvara *Persona*. „Üks meie maja töövorme on *Google*'i kalender, kuhu lähevad kirja kõik toimingud – alates sellest, kui majja tulevad ventilatsiooniparandajad, kuni selleni, et näiteks märgin sinna, millal lülitasin sisse rennikütte.“ (J8)

Kvaliteedimärgise soovitatakse noortekeskustes rakendada kvaliteedijuhtimissüsteemi, milleks on soovitatud raamistikuna PDCA-tsükli. Iga etapi juurde pakutakse juhendmaterjalis ka konkreetseid tegevusi (vt lisa 5, lk 60–61) ja küsimusi, mis aitavad keskustel hinnata, kas nende töö vastab seatud eesmärkidele ning kuidas protsesse edasi arendada. PDCA-tsükli erinevad etapid toetavad nii struktuurse kui protsessikvaliteedi arendamist (Euroopa Nõukogu, lk 19). Kuigi Eesti ANKi miinimumstandardis mõisteid „kvaliteedijuhtimine“ või „kvaliteedijuhtimissüsteem“ ei kajastada, tuuakse sealgi esile tegevusi, mis sobituvad PDCA-tsükli raamistikule.

Kvaliteedijuhtimissüsteemide või ka mittesüsteemne kvaliteeti toetavate tegevuste rakendamist mõjutab suuresti see, kas on piisavalt inimressurssi tegutseda kvaliteedijuhtimisega. Igal Pärnumaa noortekeskusel ei ole eraldiseisvat juhti – mõnel juhul vastutab noortekeskuse juhtimise eest noorsootöötaja, kes ühendab juhtimisülesanded igapäevase tööga noortekeskuses. „Kui on niimoodi, et kõik on platsi peal ja siis kellelegi antud juurde see väike tiitlikene, et ole siis see juht ka, siis tegelikult ei jää üldse aega paberitööks, vestlusteks, koosolekut kokku kutsuda.“ (J7) Kui kvaliteedimärgise juhendmaterjalis on ühe kvaliteedinäitajana toodud välja tõhus juhtimine, siis miinimumstandard ei anna soovitusi, et keskusel peaks olema eraldi juht ega miinimumnõudeid juhtimisoskustele- ja protsessidele. Intervjuude tulemused siiski kinnitavad, et juhi puudumine või väike osakoormus on suur takistus noortekeskuste kvaliteedi tõstmiseks ja ühtlustamiseks.

Mitmed juhid tõid esile, et kvaliteet algab organisatsiooni sisekultuurist – meeskonna jagatud väärtustest, ühisest arusaamast noorsootöö eesmärkidest ja positiivsest hoiakust noortes. Üks intervjuueeritav tõi selgelt välja, et kvaliteedikultuur sõltub tugevalt ka juhust – sellest, kas ta on toetav, nõudlik, kaasav ja järjekindel. „Juht peab olema see, kes näitab töötajale, et ta on tema selja taga – kui on probleem, siis mina aitan olukorra lahendada, mitte töötaja ei jää üksi“ (J8). Üks juhtidest tõi välja, et uut töötajat otsides on tema eesmärgiks see, et inimene oma väärtuste ja hoiakutega sobituks olemasolevasse meeskonda. Ta lisas, et sageli võetakse inimesi tööle vaid oskuste ja teadmiste põhjal, kuid lahkumised toimuvad pigem seetõttu, et iseloomuomadused ja väärtused ei ühti. Ühes keskusel on sisseelamisprotsessi osaks uuele töötajale mentori määramine, kes toetab nende sisseelamist ning aitab mõista noortekeskuse missiooni ja väärtusi.

Mitmed juhid tõid välja, et teevad oma töötajatega arenguvestluseid (teisisõnu koostöövestluseid). Vestluste käigus käsitletakse nii töötaja rahulolu, arenguvõimalusi kui ka koolitusvajadusi (selle alusel luuakse koolitusplaan). Mõnel juhul eelneb arenguvestlusele iseseisev kirjalik analüüs. Juhid võimaldavad koolitustel osaleda töö osana ehk ka see on tasustatud. Üks juht tõi välja, et ka noorsootöö õpingud ülikoolis arvestab ta töötaja osana. Ekspertid tõid välja kui oluline on võimaldada töötajale lisaks avatud alal olemisele ka kontoritööpäeva, kodukontorit ja koolitustel osalemist – see on samuti motivaator ning omakorda annab võimaluse näha suurt pilti ka noortekeskuse kvaliteedi arendamise osas. Kui osades meeskondades valivad töötajad vabalt koolitusi, kus osaleda, siis mõni juht suunab töötajatele sobivaid koolitusi ise – milliseid lisateadmisi töötaja vajab, tuleb välja arenguvestlusel. Üks intervjueeritavatest tõi välja, et neil on koolitustel osalemine piiritletud töötajale ette nähtud ühe enesearengupäevaga kuus. Ühe töötajaga kohas eeldab aga koolitusel osalemine keskuse kinni panemist antud päevaks. Samuti maapiirkondade noorsootöötajatel on logistiliselt keerulisem osaleda Tallinnas ja Tartus toimuvatel kohtumistel ning see võib saada otsustavaks faktoriks mitte osaleda. Suuremates meeskondades see probleemiks ei ole ning probleemi ei nähta ka eelarvenappuses, kuna tasuta koolitusi noorsootöö valdkonnas on päris palju.

Kvaliteedikultuuri juurutamise ja hea meeskonnatöö tagamiseks toodi veel välja regulaarseid meeskonnapäevaseid; ülevaatlikke koosolekuid füüsiliselt või veebis (kui vahemaa asutuse keskuste vahel on pikk ja seeläbi ajakulukas); individuaalse kootsingu (*coaching*) võimalust; supervisiooni kogu meeskonnale; sihitud koolitusi, et parandada meeskonnadünaamikat, tõhustada töökultuuri ja toetada töötajate heaolu; 1:1 vestlusi juhiga; rahulolu-tagasisideküsitlust. Viimase tõi välja vaid üks intervjueeritav, ta selgitas selle vajadust ja tulemuste kasutamist järgmiselt: „Oluline on ka töötajatega arutelud ja tagasiside küsimine, et saada ülevaade nende rahulolust seoses töökorraldusega ning võimalikest arenguvajadustest. Selleks tehakse iga aasta rahulolu-tagasisideküsitlus, millest tehakse kokkuvõtte ning vastavalt sellele planeeritakse parendustegevused.“ (J3)

Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine noortekeskuses võib pakkuda mitmeid eeliseid, kuid sellega kaasnevad ka väljakutsed. Töö autor on neid kajastanud tabelis 4 SWOT-analüüsi alusel, mis on ühtlasi üks võimalik tööriist, mida saab rakendada kvaliteedijuhtimissüsteemis. Intervjuudes noortekeskuste juhtidega selgus, et süsteemne

lähenemine kvaliteedile võiks aidata paremini planeerida tegevusi, teha teadlikumaid otsuseid ning toetada ühtset arusaama noorsootöö eesmärkidest ja väärtustest. Samuti võimaldaks kvaliteedijuhtimissüsteem selgemalt dokumenteerida keskuse arengut, mõõta tulemusi ning kaasata sihtrühmi ja koostööpartnereid senisest süsteemsemalt. Positiivsena toodi välja, et hea tööriist aitaks luua selgust ja ühist keelt erinevates keskustes, mis toetaks nii töötajate vahelist koostööd kui ka suhtlust omavalitsuse ja teiste partneritega. „Tegelikult seda ongi vaja – mida professionaalsem, seda efektiivsem ja seda parem kogu süsteem toimib. Ja kui see oleks üle-eestiline, siis see tähendabki seda, et igal pool, igas huvikeskuses on mingi asi täidetud tänu sellele dokumendile.“ (J9)

Võrdlus toodi ka noorsootöötaja kvalifikatsiooni määratlemisega – nii kvaliteedijuhtimissüsteem kui ka kvalifikatsiooninõuded saaksid olla aluseks näitamaks, et tegu on mõtestatud ja kvaliteetse teenusega. Enesehindamismudeli arendamise näitel toovad eksperdid välja, et asja päriselt kasutama hakataks, on vajalik teatav mängulisus ning kasu noortekeskusele ja selle töötajatele endale. Näitena tõid nad valgusfoori meetodi – võrreldes Eesti keskmiste näitajatega, kus faasis on noortekeskus praegu ning kaardipaki, kus ühel pool on küsimus, mis aitab oma tööd ja tegevusi mõtestada ning teisel pool visuaalid (noorsootöös kasutatakse tihti pildikaarte tagasisideringides kogetu mõtestamiseks). Selleks aga, et nende hinnete ja vastustega oleks noortekeskusel midagi edasi teha, on olulised ka sellega kaasnevad soovitud ja ettepanekud, kuidas oma teenust ja tööd parendada.

Tabel 4. Noortekeskustes kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamise võimalused ja ohud.

Võimalused ja tugevused	Ohud ja takistused
Toetab ühtset arusaama avatud noorsootööst, professionaalsusest, kvaliteedist, eesmärkidest ja mõõdikutest. Ühtne lähenemine tagab noortekeskustele ühtse kvaliteediraamistiku ja on abiks kvaliteedi ühtlustamisel.	Ressursipuudus (nii inim- kui ajakulu) ei võimalda arendustegevustega tegeleda. Süsteem eeldab regulaarset andmete kogumist ja analüüsi, mis ei ole ühele töötajale jõukohane.
Võimaldab oma tegevusi teadlikumalt planeerida ja teha mõtestatumaid otsuseid lähtudes noortekeskuse arengusuundadest.	Uute süsteemide juurutamine võib olla keeruline, kui puuduvad selged juhised ja toetus.
Aitab noortekeskuse tegevust ja arengut jätkusuutlikumalt dokumenteerida.	Töötajad võivad tunda, et tegemist on liigse kontrolli ja bürokraatiaga.
Soodustab saadud statistika ja tagasiside analüüsimist, parendusettepanekute tegemist ja rakendamist.	Juhtide vähene huvi või kaasamine võib takistada süsteemi toimimist ja töötajate motivatsiooni.
Edukaks rakendamiseks on vaja välist tuge (koolitused, nõustamine, tööriistakomplekt).	Teadmatus rollide ja ülesannete osas takistab süsteemi tõhusat rakendamist.

Allikas: Autori koostatud intervjuu tulemuste põhjal.

Peamise takistusena toodi välja inim- ja ajakulu – eriti väikestes keskustes, kus töötab ainult üks noorsootöötaja. Ressursipuuduse tõttu tuleb sageli teha valikuid igapäevatöö ja arendustöö vahel. „Ressursipuudus jääb paljude asjade taha. Mõnikord on ka teadmatuses asi – kellel mis roll ja ülesanded.” (J5) Süsteemne kvaliteedijuhtimine eeldab regulaarset andmete kogumist, analüüsi ja meeskonnatööd, mida ei ole võimalik üksi teostada. Lisaks võib osutada keeruliseks uute süsteemide juurutamine, kui puuduvad selged juhised või toetus. Seetõttu nägid nii keskuste juhid kui Eesti ANKi endised juhatuse liikmed edukaks rakendamiseks oluliste eeltingimustena lihtsat ja paindlikku lähenemist ning välist tuge (nt koolitused, nõustamine või ühtne tööriistakomplekt). See annaks ka juhtidele vajalikud pädevused kvaliteedijuhtimiseks ning mõistmise, miks see vajalik on. Juhtide intervjuudes toonitati, et kindlasti võib esineda iga uue tava sisseviimisega riske – see võib jätta töötajatele tunde, et tegu on liigse kontrolliga. Eksperdid selgitasid, et selliste suurte muutuste juures on väga oluline, et juht oleks ise huvitatud ja oma töötajaid kaasav: “Kui seal ees on juht, kes otsustab ise, suhtleb KOViga ise, suhtleb kõigi kõrgemate tasandite ka ainult ise ja allapoole seda kaasatust ei ole, siis ei teki neil ka seda huvi ja nad täidavad lihtsalt oma tööülesannet.”

Ükski Pärnumaa noortekeskuse juht teadlikult kvaliteedijuhtimissüsteeme ei rakenda. Kvaliteedijuhtimise kontseptsioon ja süsteemne lähenemine olid intervjuueeritavatele pigem võõrad. Siiski tuli välja, et mitmeid kvaliteedijuhtimise komponente praktiseeritakse. Neid tegevusi ei tehta aga teadlikult mõne mudeli alusel, vaid pigem vajaduspõhiselt ja kogemusele tuginedes. Euroopa Nõukogu noortekeskuste kvaliteedimärgise juhendmaterjal toetab kvaliteedijuhtimise süsteemset arendamist, tuues esile PDCA-tsükli kui sobiva raamistiku noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi loomiseks. Kuigi intervjuueeritavad ei tõstnud esile, et noortekeskuste miinimumstandard oleks nende igapäevane juhis, katavad nad vähemal või suuremal määral kõiki kvaliteediga seotud soovitusi, väljaarvatud arengukava loomine. Arendades noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi, on oluline tagada selle mõtestatus ning igakülgne tugi.

2.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamiseks

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuringu tulemustest ning teooriale ja empiirilistele järeldustele tuginevad ettepanekud noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistiku arendamiseks. Intervjuude põhjal võib öelda, et kvaliteedijuhtimissüsteemi tuleks arendada kaasava protsessina. Sellest võib kujuneda noortekeskustele kasulik tööriist, kui selle rakendamine toimub samm-sammult koos toetavate juhiste, koolituste ja nõustamisega. Vastasel juhul võib uus süsteem tunduda juhile või noorsootöötajatele pealesurutud lisakohustusena, millega tuleb üksi toime tulla.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi keskmes on ühtne mõistmine, mida peetakse kvaliteediks. Euroopa Nõukogu noortekeskuste kvaliteedimärgise juhendmaterjali ja intervjuude tulemuste analüüsist selgus, et noortekeskuste kvaliteeti ühtselt määratleda on keeruline – see sõltub nii noortekeskuse enda eesmärkidest, teenustest ja tegevustest, struktuurist ja kohaliku omavalitsuse visioonist. Kuigi noortekeskuste kvaliteedist rääkides ei toodud intervjuudes esile füüsilisi ruume, vaid just tegevusi, siis intervjuu teiste küsimuste jooksul selgus, et ka turvaline keskkond, kus on tagatud füüsiline ja psühholoogiline ohutus (vt tabel 1, lk 14), on intervjuueeritavate jaoks oluline kvaliteedinäitaja. Kuid uue kvaliteedi määratluse loomisest olulisem on erinevate kvaliteedijuhtimise vaatenurkadega arvestamine (Martin *et al.*, 2020, lk 10). Seejuures toob Ramirez *et al.* (2023, lk 9–10) sotsiaalvaldkonna näitel esile, et ühtne kvaliteedi definitsioon ja mõõdikute kokkuleppimine on siiski vajalik. Kuna sotsiaaltööd, nagu ka avatud noorsootöö teenust Eestis, pakub valdavalt kolmas sektor, aitaks selge arusaam kvaliteetsest teenusest kaasa pakutava teenuse taseme ühtlustamisele erinevate keskuste lõikes.

Tabel 5 koondab uuringu tulemustest ja teooriast lähtuvad järeldused ning ettepanekud, mis on struktureeritud tabelis 2 (vt lk 23) esitatud märksõnade lõikes. Soovituste eesmärk on pakkuda sisulist tuge ja mõtestatud lähtekohti kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistiku järk-järguliseks arendamiseks noortekeskustes.

Tabel 5. Järeldused ja ettepanekud noortekeskuste juhtidele Pärnumaa noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistiku arendamiseks.

Märksõna	Järeldused	Ettepanekud
Kvaliteedi mõtestamine noorsootöös	Puudub ühtne arusaam kvaliteedist ja avatud noorsootöö sisust.	Analüüsida noortekeskuse eesmärke ning tegevusvaldkonda, toetudes sisemise ja välise kvaliteedi raamistikule. Kujundada kvaliteedipoliitika dokument, mis koondab keskuse kvaliteedinäitajad, väärtused ja sihid.
Eesmärgistamine ja mõõdikud	Puuduvad arengukavad, eesmärgid seatakse enamasti lühiajaliselt.	Luu arengukava, mis lähtub noorte vajadustest ja huvidest ning seovad eesmärgid kohalike ja riiklike arengudokumentidega.
	Hinnatakse pigem arvnäitajaid, sisulised mõõdikud puuduvad.	Arendada koos noorte ja huvigruppidega sisulised mõõdikud (nt rahulolu, mõju, osalus, õpikogemus).
Huvigruppide kaasamine	Noorte sisend mõjutab otsuseid, kuid kaasamine pole süsteemne.	Reflekteerida kaasamist Harti redeli alusel, rakendada koosloomet.
	Teisi huvigruppe kaasatakse ebaregulaarselt.	Kaardistada huvigrupid ja luua regulaarne kaasamispraktika (nt arutelud, kohtumised). Kaasata KOVi esindajaid süsteemi arendusse ja kvaliteedijuhtimisse.
	Koostöö KOVidega on olemas, ent mitte süsteemne.	Anda noortele teada, kuidas nende sisendit arvesse on võetud, et tõsta nende huvi olla kaasatud.
Tagasiside kogumine ja teabe haldamine	Tagasisidet kogutakse eri viisidel, süsteemsus puudub.	Töötada välja sobivate meetodite kogum, planeerida regulaarne tagasiside kogumine ja analüüs.
	Teabe haldus on osati puudulik.	Kasutada pilvelahendusi koos määratud ligipääsu- ja vastutusreeglitega.
Protsesside kaardistamine ja juhtimine	Protsesside kaardistamine on enamasti puudulik.	Visualiseerida keskuse peamised tööprotsessid (nt teenusekaart).
	Probleemide lahendamine toimub hetkeolukorras.	Dokumenteerida korduvate olukordade lahendused ja õppetunnid.
Kvaliteedikultuur ja riskijuhtimine	Töötajaid toetavad tegevused pole alati järjepidevad ega süsteemsed.	Luu struktuur meeskonnakultuuri toetavate tegevuste süsteemseks rakendamiseks.
	Kvaliteedikultuur sõltub suuresti juhi hoiakutest ja juhtimisstiilist.	Rakendada väärtustel põhineva juhtimise põhimõtteid.

Intervjuu tulemustest selgus, et otseselt ei ole üheski Pärnumaa noortekeskuses määratletud, mis on nende jaoks kvaliteet ning kuidas seda mõõdetakse. Kvaliteedimärgise juhendmaterjalis pakutakse sisemise ja välise kvaliteedi lahtimõtestamiseks raamistikku (vt joonis 7, lk 28), mis annab aluse nii oma keskuse töö lahti mõtestamisele, eesmärkide kui mõõdikute seadmisele. Ühe olulise

kvaliteedinäitajana toodud välja personali pädevus – töötajate professionaalsust on rõhutanud nii Ramírez *et al.* (2023), intervjueeritavad kui ka noortevaldkonna arengukavas 2021–2035 on see välja toodud olulise komponendina strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Samuti toetab see raamistik kliendikesksuse põhimõtet (Martin *et al.*, 2020, lk 1). Raamistik on võrreldav tabelis 1 (vt lk 14) väljatoodud kvaliteedinäitajatega, kuid puudub sellisel kujul sõnastatud turvaline keskkond. Kuigi noortekeskuste kvaliteedist rääkides ei toodud intervjuudes esile füüsilisi ruume, vaid just tegevusi, siis intervjuu teiste küsimuste jooksul selgus, et siiski turvaline keskkond, kus on tagatud füüsiline ja psühholoogiline ohutus, on intervjueeritavate jaoks oluline kvaliteedinäitaja. Sisemist ja välist kvaliteeti käsitlev raamistik võib olla üheks tööriistaks, et jõuda ühisele arusaamale, mida tähendab noortekeskuse jaoks, et nende teenus on kvaliteetne.

Pärnumaa noortekeskuste eesmärgid, kui neid on seatud, on tegevusaasta põhised või seatud konkreetse sündmuse jaoks. Mõõdikud peaksid olema noortest lähtuvad, kajastama nende kogemusi ja väärtuseid (vt lk 14). Eesmärkide seadmisest rääkides töid intervjueeritavad jutuks tegevuskavade loomise, mille aluseks on peamiselt noorte huvid, kogukonna tagasiside ning vahel ka kohalik või riiklik arengukava. Mõõdikuteks, mille alusel eesmärkide täituvust hinnata, on pigem individuaalsete osalejate ja osaluskordade arv. Noorsootöö oma paindliku ja mitteformaalse olemuse tõttu on raskesti mõõdetav ja hinnatav (de St Croix, 2018, lk 431; de St Croix & Doherty, 2022, lk 1), mis selgitab ka seda, et hetkel puuduvad Pärnumaa noortekeskustel noorsootöö olemusele vastavad mõõdikud ning need on jäänud noorte arvu kogumise tasandile. Kuigi Eesti ANKi noortekeskuste miinimumstandardis on välja toodud, et jätkusuutliku tegevuse aluseks on noorte ja sidusrühmadega koos loodud arengukava – see koondaks organisatsiooni pikaajalisi eesmärke, suundi ning nende saavutamiseks seatud tegevusi ja mõõdikuid, siis selline strateegiadokument Pärnumaa noortekeskustel paraku puudub.

Huvigruppide ja noorte kaasamine juba planeerimise etapis suurendab nende huvi olla kaasatud teenuse protsessidesse ka edaspidi (Hatch *et al.*, 2022, lk 319). Kui de St Croix (2018) toob esile noorsootöö haavatavuse, viidates poliitikate survele siduda valdkonna rahastamine konkreetsete eesmärkide, mõõdetavate tulemuste ja turupõhiste hinnangutega, siis intervjuudest peegeldus kohaliku omavalitsuse ja noortekeskuste

koostöö pigem positiivses võtmes. Kuigi kitsast eelarvet nimetati üldise murekohana, ei viidanud ükski intervjueritav probleemile, et rahastusmudel is lähtutaks kitsatest eesmärkidest ja mõõdikutest. Mitmed juhid tõid vastupidiselt välja, et see on pigem toetav ning aitab tööd paremini planeerida ja põhjendada. Samuti toodi intervjuudes välja vahetut suhtlust KOVi ametnikega – seda kas regulaarselt iganädalastel koosolekutel või harvem. Noorte kaasamisega võib esineda oht, et see jääb pelgalt dekoratiivseks, kus küll küsitakse noorte arvamust, kuid see ei mõjuta sisuliselt otsustusprotsesse (vt lk 15–16). Pärnumaa noortekeskuste juhtidega läbi viidud intervjuudest sellist probleemi ei ilmnenud – noorte sisendil on oluline roll nii tegevuskavadesse sisendi andmisel kui ka igapäevase töö kujundamisel. Mitmed juhid tõid esile, et kui noortelt tuleb ettepanekuid või tagasisidet, püütakse vajalikke muudatusi rakendada võimalikult kiiresti. Seega saab öelda, et Pärnumaa noortekeskustes toimib juba praegu nii otsustajate kui ühe huvigrupi ja noorte kaasamine, kuid seda saab teha teadlikumalt ja protsessipõhisemalt, näiteks rakendades koosloome meetodit (vt lk 17–18). See aitaks tagada jätkusuutlikkuse ja kvaliteedi tõusu.

Kuigi küsimustikke nähakse ebaseiira ja pealetükkiva kohustusena (de St Croix, 2020, lk 699), siis on see siiski Pärnumaa noortekeskustes üheks tagasiside kogumise vahendiks. Kuid rakendatakse ka mitteformaalsele olemusele sobivamaid lähenemisviise – vabas vormis vestlused, aruteluringid, ajurünnakud. Nagu ka Eesti ANKi miinimumstandard rõhutab, on mitmetes noortekeskustes võimalus anda tagasisidet ka anonüümselt, kuid seda praktikat toetavadki just küsimustikud või ka ideekastid. Tagasisidet kogutakse lisaks noortele ka teistelt sihtrühmadelt – noortevolikogudelt, õpetajatelt, kogukonnalt ja kohaliku omavalitsuse esindajatelt. Statistika kogumiseks (külastused, osalejad) kasutavad Pärnumaa noortekeskused Eesti ANKi veebipõhist logiraamatut, mis omakorda on ka platvorm saadud teabe haldamiseks.

Nii tagasiside kui ka erinevate protsesside süsteemsem dokumenteerimine, näiteks pilveteenustes nagu *Google Drive* või *Sharepoint*, leiab aset pigem suuremates meeskondades, sest teisiti kannataks sisekommunikatsioon. Kvaliteedimärgise juhendmaterjal on rõhutatud, et raporteerimine on kvaliteedijuhtimise osa, sest see on üheaegselt nii dokumenteerimisvahend kui kommunikatsioonikanal. Muuhulgas soovitab juhendmaterjal raportis kirjeldada, milliseid kvaliteete tagavaid protsesse rakendatakse.

Protsesse on soovituslik kaardistada eluliste näidete kaudu, näiteks teenusekaardi (vt lk 10). Intervjuude põhjal võib öelda, et probleeme lahendatakse hetkeolukorras või näiteks juhiga 1:1 koosolekul, kuid puudub lahenduste süsteemne talletamine, teenusekaart oli juhtidele võõras mõiste. Küll aga on mitmetel noortekeskustel olemas riskiplaanid ning üks juht tõi välja, et neil on loodud noorsootöötajatele A4 formaadis lihtsad juhised keeruliste olukordadega toimetulekuks.

Kvaliteedimärgise juhendmaterjalis tuuakse soovitusliku kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistikuna välja PDCA-tsükli (vt joonis 2, lk 9). Arvestades, et sama raamistikku tutvustatakse ka Eesti noorsootöötajatele tuttavamas noorsootöö kvaliteedihindamise käsiraamatus (Haridus- ja Noorteamet, 2022), on põhjendatud võtta PDCA-tsükkel aluseks ka kohalike noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamisel. Uuringu tulemustest selgus, et hetkel üheski Pärnumaa noortekeskustes ei rakendata kvaliteedijuhtimissüsteemi, see termin oli noortekeskuse juhtidele võõras ja vajab selgitust. Siiski ei tähenda see, et Pärnumaa noortekeskustes kvaliteedi teemadel ei tegeletaks, seda lihtsalt tehakse pigem kogemuse pealt ning mitte niivõrd süsteemselt. Lisas 5 (vt lk 59–60) on PDCA-tsükli etappide kaupa välja toodud kõik dokumentide ja intervjuu tulemuste analüüsist esile tulnud võimalikud tegevused, mida noortekeskused juba teevad või saavad oma kvaliteedijuhtimissüsteemis rakendada. Kui avalikus sektoris kvaliteedijuhtimist rakendada, on akadeemikute ja seadusandjate vastutus luua praktilisi juhiseid ja toetavaid uuringuid (vt lk 12). Seda töid esile ka intervjueeritavad, lisades ka koolituste ja individuaalse toe (nt nõustamise) olulisuse. Juhendmaterjalide väljatöötamisel tuleks toetuda olemasolevatele praktikatele – sarnaselt kvaliteedimärgise juhendmaterjalile, pakkudes iga PDCA-tsükli etapi juurde praktilisi näiteid, tööriistu ja refleksiooniküsimusi, mis aitavad noortekeskustel kvaliteedijuhtimist süsteemselt rakendada.

Kui kvaliteedijuhtimissüsteem pakub struktuurse raamistiku tegevuste kavandamiseks, hindamiseks ja parendamiseks, siis kvaliteedikultuur kujundab selle süsteemi igapäevase rakendamise ning hoiakud, millega töötajad ja juhid kvaliteeti väärtustavad – seda kinnitasid ka intervjueeritavad. Kvaliteet algab väärtuspõhisest sisekultuurist – meeskonna jagatud arusaamadest noorsootöö eesmärkidest, positiivsest hoiakust noortes ja koostöövalmidusest. Kvaliteedikultuuri hoidmine eeldab seega nii juhtide

kui ka töötajate pidevat refleksiooni ja valmisolekut õppida. Just siin rakendub Payne *et al.* (2022) poolt välja töötatud väärtustel põhineva muudatuste juhtimise tsükkel (vt joonis 5, lk 19), mis rõhutab, et edukad muutused eeldavad eetilisi juhtimisotsuseid, sidusrühmadega arvestamist ja osalevat juhtimisstiili. Mitmed juhid tõid välja, et nad toetavad töötajaid mitmekesiste arenguvõimaluste kaudu – näiteks arenguvestluste, sisseelamisprogrammide, supervisiooni ja meeskonnapäevade kaudu. Mõnes keskuses määratakse uuele töötajale mentor, mõnel juhul võimaldatakse koolitustel või ülikoolis õppimist tööaja sees. Praktikad, mida juhid rakendavad, on erinevad, kuid ühine joon on tööandjapoolne soov kujundada toetavat ja arendavat töökeskkonda. See on kooskõlas Payne *et al.* rõhuasetusega vastutuse kultuuri kujundamisele – juhid ei eelda töötajalt valmisolekut muutusteks ilma vajaliku toetuse ja läbipaistvusega. Samuti illustreerib see visuaalil esitatud muudatuste juhtimise tsükli alumisi alustalasid, nagu usaldus, koostöö ja valmisolek. Kvaliteedikultuuri teadlik kujundamine eeldab oskuslikku muudatuste juhtimist. Siinkohal pakub Payne *et al.* mudel praktilise tööriista, mille abil toetada muutuste elluviimist väärtustel põhineval ja kaasaval moel. Seega võib järeldada, et kuigi kvaliteedikultuur noortekeskustes ei pruugi olla alati süsteemselt kujundatud, on paljud intervjuudes esile toodud praktikad juba kooskõlas väärtustel põhineva juhtimise põhimõtetega. Süsteemne lähenemine ning teadlik tuginemine näiteks Payne *et al.* pakutud mudelile võimaldaks tugevdada organisatsioonikultuuri nii, et kvaliteedijuhtimine ei jääks üksikute tegevuste tasandile, vaid muutuks jagatud vastutuseks kogu meeskonnas.

Mitmed intervjuueritavad tõdesid, et kvaliteedikultuuri kujundamine ja kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamine võib jääda pidama, kui napib inimressurssi – näiteks kui keskuses puudub eraldi juht või töötab vaid üks töötaja. 2023. aasta Eesti ANKi noortekeskuste hetkeolukorra uuringu kohaselt töötab 69% Eesti noortekeskustest vaid üks inimene (Jurkov *et al.*, 2025, lk 117). Sarnased väljakutsed – ajapuudus, läbipõlemine ja bürokraatia koormus – on ilmnunud ka sotsiaalvaldkonnas laiemalt (vt lk 12). Väikesed meeskonnad või üksinda töötamine on spetsiifiline eripära, millega tuleb noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamisel ja rakendamisel arvestada. Tabelis 6 on välja toodud järeldused ja ettepanekud, mida saab rakendada maakondlikul tasandil (näiteks maakondliku arendusorganisatsiooni või noorsootöötajate võrgustiku eestvedamisel), et toetada juhte kvaliteedijuhtimissüsteemi teadlikul

rakendamisel. Ettepanekud põhinevad intervjuudest tõstatunud võimalustel ja takistustel, mis on koondatud SWOT-analüüsi (vt tabel 4, lk 34).

Tabel 6. Järeldused ja ettepanekud maakonnatasandil kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistiku arendamise ja rakendamise toetamiseks.

Märksõna	Järeldused	Ettepanekud
Kvaliteedi mõtestamine noorsootöös	Puudub ühtne arusaam kvaliteedist ja avatud noorsootöö sisust.	Viia maakondlikus võrgustikus läbi arutelud, et kujundada ühtne arusaam avatud noorsootöö kvaliteedist ning leppida kokku ühised põhimõtted.
Eesmärgistamine ja mõõdikud	Eesmärgistamine ja mõõdikute seadmine on keskustes väga varieeruv ning sageli puudub strateegiline lähenemine.	Koostada maakondlikult soovituslik kvaliteedieesmärkide ja mõõdikute raamistik, mis aitab keskustel oma tegevusi sihipärasemalt suunata.
Huvigruppide kaasamine	Koostöö sidusrühmadega on ebaühtlane ning puudub raamistik koosloome ja osaluse toetamiseks.	Luua juhend koosloome ja osaluse toetamiseks ning korraldada toetavaid regulaarselt ühiseid kohtumisi ja arenguseminare.
Tagasiside kogumine ja teabe haldamine	Tagasisidet kogutakse eri viisidel, süsteemsus puudub ning teabe haldamine on kohati puudulik.	Korraldada maakondlikke arutelusid ja koolitusi heade praktikate jagamiseks.
Protsesside kaardistamine ja juhtimine	Protsesside kaardistamine on enamasti puudulik ning robleemide lahendamine toimub hetkeolukorras.	Luua juhendmaterjal noortekeskuste tööprotsesside kaardistamiseks ning pakkuda koolitusi protsessijuhtimise osas.
Kvaliteedikultuur ja riskijuhtimine	Väikesed meeskonnad ja üksinda töötamine takistavad järjepideva kvaliteedikultuuri kujunemist ja riskijuhtimist.	Töötada välja juhend väärtustel põhineva juhtimise ja meeskonnakultuuri arendamiseks ning võimaldada juhtidele juhtimiskoolitusi, individuaalset toetust ja soodustada omavahelist võrgustumist.

Noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistik võiks põhineda PDCA-tsüklil, mis võimaldab süsteemselt planeerida tegevusi, rakendada reflektiivset hindamist ning parendada teenuse kvaliteeti. Raamistik peaks olema paindlik, kasutajasõbralik ja kohandatav vastavalt noortekeskuse suurusele ja meeskonnale. See peab toetuma kahele sambale – kvaliteedijuhtimissüsteemile kui struktuurile ja kvaliteedikultuurile kui väärtuspõhisele igapäevatöö suhtumisele. Raamistiku rakendamine Pärnumaa noortekeskustes peaks toimuma kaasava protsessina, kus osalevad juhid, noorsootöötajad, noored ja kohalikud omavalitsused. Tähtsaks rakendustingimuseks on struktuurne tugi maakondlikult tasandilt: koolitused, juhendmaterjalid, nõustamine ja kolleegide vaheline praktikate jagamine. Kuna noortekeskustes töötavad sageli üksikud

spetsialistid, vajab süsteemi rakendamise välist tuge ja maakondlikku koostöövõrgustikku. Eduka arendamise eeldus on, et süsteem ei oleks pelgalt kontrollimehhanism, vaid tööriist noortekeskuse töö kvaliteedi mõtestamiseks ja tõstmiseks.

KOKKUVÕTE

Magistritöö keskendub noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamisele Pärnumaa näitel. Töö eesmärk oli välja selgitada, milliseid kvaliteedijuhtimissüsteeme on noortekeskustes rakendatud ning esitada teaduskirjandusele ja empiirilisele uuringule tuginevaid ettepanekuid, milline võiks olla noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistik ning kuidas seda rakendada. Uuringust selgus, et kuigi Pärnumaa noortekeskustes ei rakendata teadlikult süsteemseid raamistikke, siis on mitmeid tegevusi, mis haakuvad kvaliteedijuhtimise teooriaga ning annavad hea aluse kvaliteedijuhtimissüsteemi kujundamiseks. Käesolev töö toob välja teoreetilisel ja empiirilisel alusel kujundatud soovitusel ja komponendid, millele tuginedes saab edaspidi kujundada noortekeskustele sobiva kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistiku.

Kirjanduse ülevaatest ilmnes, et kvaliteedijuhtimise rakendamine organisatsioonis on oluline, et tagada kliendikeskus, kaasatus, professionaalsus ja kriisiolukordadega parem toimetulek. Kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistiku loomine ja süsteemi edukas rakendamine eeldab selgelt mõistetud kvaliteedipõhimõtteid, süsteemset lähenemist ning juhendatud protsesse. Noorsootöö kontekstis rõhutavad uuritud allikad, et valdkonna väärtuspõhine, noorte arengule keskenduv olemus seab erilise fookuse koosloomele, usaldusele ja läbimõeldud kaasamisele. Tavapärased kontrollipõhised mudelid ei pruugi sobituda noorsootöö sisulise tähendusega, mistõttu sobivaimaks peetakse süsteeme, mis ühendavad struktuurse juhtimise eetiliste väärtuste ja kontekstitundlikkusega. Käesoleva töö ettepanekud võtavad selle arvesse, pakkudes PDCA-tsüklil põhinevat, samas kontekstitundlikku ja kaasavat raamistikku.

Uuringu tulemustest selgus, et Pärnumaa noortekeskustes puudub teadlikult rakendatud kvaliteedijuhtimissüsteem, kuid eksisteerivad mitmed elemendid, mis on sellele omased. Näiteks tegeletakse mõningal määral eesmärgistamise ja tegevuste hindamisega,

kogutakse noorte tagasisidet ning analüüsitakse ja rakendatakse seda. Samas on need tegevused pigem juhuslikud ja põhinevad juhtide kogemustel ning keskustes puuduvad mitmed kvaliteediga tegelemist toetavad dokumendid – näiteks arengukava. Intervjueeritavad nägid kvaliteedijuhtimissüsteemi kui head tööriista, kuid töid esile, et kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamist võib takistada eelkõige ajapuudus, väiksed meeskonnad ja vajalike oskuste ja teadmiste nappus.

Noortekeskuste kvaliteedijuhtimissüsteemi raamistik võiks põhineda PDCA-tsükliil, sest seda on käsitletud noorsootöö valdkonnale sobiva mudelina nii Euroopa Nõukogu välja antud noortekeskuste kvaliteedimärgise juhendmaterjalis kui ka Haridus- ja Noorteameti välja antud noorsootöö kvaliteedihindamise käsiraamatus. Käesoleva töö lisan 1 (vt lk 56–57) ja 5 (vt lk 61–62) on väljatoodud nii teooriast kui uuringust esile tulnud tegevusi esitatuna PDCA-tsükli raamistikul. Need on heaks lähtematerjaliks nii noortekeskustele oma kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamisel kui laiemalt kvaliteedijuhtimist toetavate juhendmaterjalide koostamiseks ning koolitustegevuse planeerimiseks. Süsteemi arendamisel tuleks kaasata noorsootöötajad, noored ja teised sidusrühmad koosloome põhimõttel, et tagada süsteemi tähenduslikkus ja rakendatavus ning ennetada tunnet, et tegu on bürokraatlikku lisakohustusega.

Töö panuseks peab autor ettepanekuid, mis on koondatud tabelisse 5, kus on välja toodud keskuste juhtidele suunatud tegevused, ning tabelisse 6, kus esitatakse soovitusel maakondlikul tasandil kvaliteedijuhtimissüsteemi toetamiseks. Selleks, et noortekeskuste juhid ettepanekuid realiseerida saaksid, eeldab see maakonna tasandil koordineeritud tuge: näiteks juhendmaterjalide ja koolituste arendamist, kogemuste vahetust toetavat võrgustikutööd ning selgeid suuniseid, mis aitavad süsteemi rakendada ühtselt, kuid paindlikult oma noortekeskuse vajadustele ja eripäradele tuginedes. Noortekeskustes on sageli üks või paar töötajat, seega väline tugi ja koostöövõrgustik on kriitilise tähtsusega, et tagada süsteemi järjepidev rakendamine, vähendada üksikute töötajate koormust ning võimaldada kvaliteediteemadega tegelemist ka piiratud ressursside tingimustes. Maakondlik koostöö loob eelduse üksteiselt õppimiseks, toetavate struktuuride tekkeks ja ühtse arusaama kujunemiseks kvaliteedijuhtimise sisust noorsootöös.

Autor leiab, et valitud uurimismeetod oli sobiv ning võimaldas leida vastuseid uurimisküsimustele. Peamise piiranguna võib esile tuua asjaolu, et uuring keskendus

ühele maakonnale ning tugines vaid kvalitatiivsele intervjuule, mis ei võimalda teha laiaulatuslikke üldistusi kogu Eesti noortekeskuste kohta. Samas näitavad saadud tulemused, et paljud Pärnumaal ilmnunud kitsaskohad – väikesed meeskonnad, eesmärkide sõnastamise raskused ja juhiste puudumine – on sarnased ka muudes piirkondades, nagu on kinnitatud ka varasemates uuringutes.

Edasiste soovitude ja uurimissuundadena pakub magistritöö autor välja viia maakondlikul tasandil ellu koordineeritud noortekeskuste kvaliteedijuhtimise arenguprogramm, mis saab tugineda käesolevas töös tabelis 6 esitatud ettepanekutele. Selline arenguprogramm looks võimaluse testida välja pakutud raamistikku ja tegevusi praktikas, arendada sobivaid juhendmaterjale ning pakkuda juhendamist ja koolitusi keskuste vajadustele vastavalt. Uurimistegevuse vaates avab programm võimaluse analüüsida, kuidas erinevad meetodid – nagu PDCA-tsükli rakendamine, koosloome, väärtustel põhinev juhtimine – praktikas toimivad. Samuti aitab see esile tuua uusi takistusi ja tegureid, mis käesolevas magistritöös ei ole veel piisavalt käsitlust leidnud, pakkudes seeläbi väärtuslikku sisendit edasisteks teadusuuringuteks.

Magistritöö eesmärk täideti ning esitatud uurimisküsimused said vastused. Lõputöö tulemused võimaldavad anda teatud vastuseid ka sissejuhatuses seatud uurimisprobleemile ning pakuvad väärtuslikku sisendit noortekeskuste arendustöösse nii Pärnumaal kui ka teistes maakondades ning aitavad kujundada kvaliteedijuhtimist kui teadlikku ja süsteemset osa noorsootööst.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aasa, E. (2024). *Noortevaldkonna kujundamine ja noorte kaasamine kohalikul tasandil: kohalike omavalitsuste spetsialistide vaates*. [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. Etera. <https://www.etera.ee/s/zN4RHm3JJ9>
- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In *Handbook of Practical Program Evaluation: Fourth Edition* (lk 492–505). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Bingham, A. J. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Boel-Studt, S., Huang, H., & Collins, C. (2023). “I hope my voice is heard.”: A mixed-methods study of youths’ perceptions of residential care. *Children and Youth Services Review*, 152. <https://doi.org/10.1016/J.CHILDYOUTH.2023.107034>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bromark, K., Knutsson, O., & Spånberger Weitz, Y. (2023). Co-designing a dynamic tool to enhance participation for young people: A participatory design project with young service users and social workers. *Children and Youth Services Review*, 147, 106856. <https://doi.org/10.1016/J.CHILDYOUTH.2023.106856>
- Cloin, M., Mathijssen, J., & Blaauw, E. (2023). When opinions differ: the development of a reflection tool for youth professionals to support shared decision-making with parents. *European Journal of Social Work*, 26(2), 389–400. <https://doi.org/10.1080/13691457.2022.2040436>
- Cunnen, D. K. (2017). Investing in Youth Work: Learning from Complexity. *Journal of Youth Development*, 12(1), 60–71. <https://doi.org/10.5195/jyd.2017.491>

- de St Croix, T. (2018). Youth work, performativity and the new youth impact agenda: getting paid for numbers? *Journal of Education Policy*, 33(3), 414–438. <https://doi.org/10.1080/02680939.2017.1372637>
- de St Croix, T. (2020). *Re-imagining accountability: storytelling workshops for evaluation in and beyond youth work* Tania de St Croix. <https://doi.org/10.1080/14681366.2020.1855231>
- de St Croix, T., & Doherty, L. (2022). ‘Capturing the magic’’: grassroots perspectives on evaluating open youth work.’ *Journal of Youth Studies*. <https://doi.org/10.1080/13676261.2022.2150540>
- Eesti Avatud Noortekeskuste Ühendus. (2020). *Noortekeskuste miinimumstandard*. <https://minuomavalitsus.fin.ee/et>
- Eesti Noorsootöötajate Kogu. (2024). *Noortevaldkonna korraldamise kvaliteedihindamine 2024-2025*.
- Eriksson, M., Eriksson, T., & Jonsson, E. (2023). Conflicting factors when implementing a statutory quality management system within the public sector: a study in Sweden. *The TQM Journal, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0021>
- Euroopa Komisjon. (2015). *Quality Youth Work. A common framework for the further development of youth work*.
- Euroopa Nõukogu. (2019). *The Council of Europe Quality Label for Youth Centres. Quality management in youth centres*.
- Filho, W. M. M., & Silva, E. H. M. da. (2023). The evolution of quality management: a tribute to 50 notable contributors. *Journal of Engineering Research*, 3(18), 2–24. <https://doi.org/10.22533/at.ed.3173182302067>
- Fundin, A., Lilja, J., Lagrosen, Y., & Bergquist, B. (2020). Quality 2030: quality management for the future. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1863778>
- Garza-Reyes, Jose. A., Rocha-Lona, L., Kumar, V., & Erro, E. S. (2015). A conceptual framework for the implementation of quality management systems. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(11–12), 1298–1310. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.929254>

- Gyllenhammar, D., & Hammersberg, P. (2023). How to facilitate improvements in public service systems: propositions for action. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 40(6), 1429–1448. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2021-0314/FULL/PDF>
- Häädemeeste Avatud Noortekeskuse põhimääruse kinnitamine. (2004). *Riigi Teataja*, IV, 28.05.2014, 43. <https://www.riigiteataja.ee/akt/428052014043>
- Håkansson, J., & Adolfsson, C. H. (2022). Local education authority's quality management within a coupled school system: Strategies, actions, and tensions. *Journal of Educational Change*, 23(3), 291–314. <https://doi.org/10.1007/S10833-021-09414-6>
- Haridus- ja Noorteamet. (2022). *Kvaliteedijuhtimine noorsootöös. Kvaliteedi hindamise käsiraamat*. <https://harno.ee/noorsootoo-kvaliteedi-hindamismudel>.
- Haridus- ja Noorteamet. (2022). *Noorsootööstruktuurid*. <https://harno.ee/noorsootoostruktuurid#noorsootoouhing>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2022). *Noortevaldkonna arengukava 2021-2035*. <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/noortevaldkond/noortevaldkond-ja-noortepoliitika>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2023). *Noorsootöö*. <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/noortevaldkond/noorsootoo>
- Hart, R. A. (1992). *Children's participation: From tokenism to citizenship* (Innocenti Essays No. 4). Florence: UNICEF International Child Development Centre. https://www.researchgate.net/publication/24139916_Children%27s_Participation_From_Tokenism_To_Citizenship
- Hart, R. A. (2008). Stepping Back from 'The Ladder': Reflections on a Model of Participatory Work with Children. In *Participation and Learning*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6416-6>
- Hatch, E., Brown, K., Hollis, R. B., Barnett, S., Seydel, K., & Ferguson, K. M. (2022). *Constructing a Quality Standards Assessment with Service Provider and Youth Perspectives*. <https://doi.org/10.1080/23303131.2022.2086954>
- Haugas, S., & Kendrali, E. (2022). *Eesti noortevaldkonna tulevikustsenaariumid. Lõpparuanne*. <https://haridusportaal.edu.ee/uuringud/eesti-noortevaldkonna-tulevikustsenaariumid-aastaks-2030-0>

- Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 Quality Systems Handbook-updated for the ISO 9001: 2015 standard*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315642192>
- Hsu, J., Kalesnik, V., & Kose, E. (2019). What Is Quality? *Financial Analysts Journal*, 75(2), 44–61. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2019.1567194>
- Isniah, S., Purba, H. H., & Debora, F. (2020). Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues. *Jurnal Sistem Dan Manajemen Industri*, 4(1), 72–81. <https://doi.org/10.30656/JSMI.V4I1.2186>
- Israel, N., Mcmillen, · J Curtis, & Adams, D. R. (2019). Development of Quality Management Capacity in Child-Serving Nonprofit Agencies. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 47, 94–106. <https://doi.org/10.1007/s10488-019-00971-w>
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5, 87–88. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>
- Jasti, V. K. N., Venkateswaran, V., Kota, S., & Singh Sangwan, K. (2022). A literature review on total quality management (models, frameworks, and tools and techniques) in higher education. *The TQM Journal*, 34(5), 1298–1319. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2021-0113>
- Jurkov, K., Kruusmaa, S., Tamm, H., & Käger, M. (2024). *Eesti noortekeskuste ülevaade 2023*. <https://doi.org/10.23657/3YHN-6T27>
- Kihnu vallavalitsus. (n.d.). *Noorsootöö korraldus*. Loetud 7. aprill 2025 aadressil <https://kihnu.ee/noorsootoo-korraldus>
- Kihnu valla noorsootöö korralduse mudel 2020-2025. (2020). *Riigi Teataja IV*, 19.03.2020, 6. <https://www.riigiteataja.ee/akt/419032020006>
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus. (1993). *Riigi Teataja I*, 1993, 37, 558; *Riigi Teataja I*, 11.03.2023, 2. <https://www.riigiteataja.ee/akt/KOKS>
- Koskela, L., Tezel, A., & Patel, V. (2019). Theory of Quality Management: Its Origins and History. *27th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, IGLC 2019*, 1381–1390. <https://doi.org/10.24928/2019/0259>
- Kõiv, K., Saks, K., Paabort, H., Lendzhova, V., & Smoter, M. (2022). A Service Model for Self-Directed Learning of NEET Youth at the Local Government Level. *Youth & Society*, 54(2), 52–68. <https://doi.org/10.1177/0044118X211058225>

- Lorenz, W. A., Fargion, S., Nothdurfter, U., Nagy, A., Berger, E., Rainer, S., & Frei, S. (2020). *Negotiating Quality for Social Work: A Participatory Research Project in South Tyrol*. <https://doi.org/10.1177/1049731519897309>
- Lääneranna Kultuuri- ja Noortekeskuse põhimäärus. (2023). *Riigi Teataja IV*, 20.12.2023, 23. <https://www.riigiteataja.ee/akt/420122023023>
- Manghani, K. (2011). Quality assurance: Importance of systems and standard operating procedures. *Perspectives in Clinical Research*, 2(1), 34–37. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.76288>
- Martin, J., Elg, M., & Gremyr, I. (2020). The Many Meanings of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operations. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1844564>
- Martínez-Zarzuelo, A., Rodríguez-Mantilla, J. M., & Fernández-Díaz, M. J. (2022). Improvements in climate and satisfaction after implementing a quality management system in education. *Evaluation and Program Planning*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102119>
- McMellon, C., & Tisdall, E. K. M. (2020). Children and Young People’s Participation Rights: Looking Backwards and Moving Forwards. *The International Journal of Children’s Rights*, 28(1), 157–182. <https://doi.org/10.1163/15718182-02801002>
- Morciano, D., Fausta Scardigno, A., Manuti, A., Pastore, S., Morciano, D., Scardigno, A. F., Manuti, A., & Pastore, S. (2014). An evaluation study of youth participation in youth work: a case study in Southern Italy. *Educ Res Policy Prac*, 13, 81–100. <https://doi.org/10.1007/s10671-013-9150-8>
- Mourougan, S., & Sethuraman, K. (2017). *Understanding and Implementing Quality Management System*. 19, 41–51. <https://doi.org/10.9790/487X-1905014151>
- Neyestani, B. (2016). *Effectiveness of Quality Management System (QMS) on Construction Projects*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.290272>
- Noorsootöö seadus. (2010). *Riigi Teataja I*, 44, 262; *Riigi Teataja I*, 21.04.2020, 33. <https://www.riigiteataja.ee/akt/116062020010>
- Noortekeskustele tegevustoetuse eraldamise kord. (2021). *Riigi Teataja IV*, 22.12.2021, 1. <https://www.riigiteataja.ee/akt/422122021001>
- Norze, J. (2018). *Building Program Quality in Youth Development Staff Training*. 10.31390/gradschool_dissertations.4634

- Norze, J., & Cater, M. (2020). A Systematic Review of Program Quality in the Field of Positive Youth Development. *Advances in Sciences and Humanities*, 6(2), 58. <https://doi.org/10.11648/j.ash.20200602.12>
- OpenAI. (2025). ChatGPT (GPT-4o) [Large language model]. <https://chat.openai.com>
- Ord, J. O. N., Carletti, M., Morciano, D., Siurala, L., Dansac, C., Cooper, S. U. E., Fyfe, I. A. N., Kötsi, K., Sinisalo-Juha, E., Taru, M., & Zentner, M. (2022). European Youth Work Policy and Young People's Experience of Open Access Youth Work. *Journal of Social Policy*, 51(2), 303–323. <https://doi.org/10.1017/S0047279421000143>
- Orgmets, K. (2024). *Eesti noorsootöötajate kogemus kvaliteedi hindamisest* [Magistritöö, Tallinna Ülikool]. Etera. <https://www.etera.ee/s/4zToDG6rAs>
- Parkinson, J., Clark, K., & McIntosh, T. (2023). The Collaborative Service Design Playbook to plan, design, and implement sustainable health services for impact. *Health Marketing Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/07359683.2023.2211853>
- Patrick, J. (2023). Overcoming the student representation-student partnership dichotomy: toward a political conception of the student voice. *Higher Education*, 86(2), 353–368. <https://doi.org/10.1007/S10734-022-00936-3>
- Payne, D., Trumbach, C., & Soharu, R. (2022). The Values Change Management Cycle: Ethical Change Management. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/S10551-022-05306-8>
- Pelzer, M., Poll, F. H. van de, & Rottach, A. (2023). Europe's Future, Europe's Resource? European Youth (Work) Policy Perspectives on Young People. *Young*. <https://doi.org/10.1177/11033088231205158>
- Petersen, P. B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*, 5(8), 468–488. <https://doi.org/10.1108/13552529910290520>
- Põhja-Pärnumaa Noorsootöökeskuse põhimäärus. (2018). *Riigi Teataja IV*, 22.11.2018, 10. <https://www.riigiteataja.ee/akt/422112018010>
- Ramey, H. L., Lawford, H. L., & Vachon, W. (2017). Youth-Adult Partnerships in Work with Youth: An Overview. *Journal of Youth Development*, 12(4), 38–60. <https://doi.org/10.5195/JYD.2017.520>

- Ramírez, O. V., Martínez, J. M. M., & Romani, L. E. (2023). Social work and quality: advantages and difficulties for implementation in Spain. *European Journal of Social Work*. <https://doi.org/10.1080/13691457.2023.2241999>
- Ratter, E., & Karcz, J. (2023). Possibilities of Utilizing Lean Management Tools in the High-Level Structure (HLS) Concept. *European Research Studies Journal*, 26(1), 379–389. <https://doi.org/10.35808/ERSJ/3117>
- Ridder, H. G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10(2), 281–305. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
- Ritchie, D., & Ord, J. (2017). The experience of open access youth work: the voice of young people. *Journal of Youth Studies*, 20(3), 269–282. <https://doi.org/10.1080/13676261.2016.1212162>
- Roberts, J. W. (2022). Service Design in Student Affairs: Blueprinting the Student Experience. *Innovative Higher Education*, 47(3), 367–387. <https://doi.org/10.1007/S10755-021-09580-8>
- Russ, S. J., Green, J., de Winter, L., Herrington, E., Hughes-Hallett, A., Taylor, J. M., & Sevdalis, N. (2023). An introduction to quality improvement. *Journal of Clinical Urology*. <https://doi.org/10.1177/20514158221075405/FORMAT/EPUB>
- Saarde Valla Huvikeskuse põhimäärus. (2022). *Riigi Teataja*, 28.06.2022, 1. <https://www.riigiteataja.ee/akt/428062022018>
- Sfredo, L. S., Vieira, G. B. B., Vidor, G., & Santos, C. H. S. (2021). ISO 9001 based quality management systems and organisational performance: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3–4), 389–409. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1549939>
- Smischney, T. M., Roberts, M. A., Gliske, K., Borden, L. M., & Perkins, D. F. (2018). Developing Youth Competencies: The Impact of Program Quality. *Journal of Youth Development*, 13(4), 29–48. <https://doi.org/10.5195/jyd.2018.587>
- Sonneveld, J., Metz, J., Manders, W., Schalk, R., & Van Regenmortel, T. (2022). The Contribution of Professional Youth Work to the Personal Development and Social Participation of Socially Vulnerable Youngsters: A Dutch Longitudinal Cohort Study. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 39(3), 361–373. <https://doi.org/10.1007/S10560-021-00765-W>

- Sonneveld, J., Metz, J., Schalk, R., & Regenmortel, T. Van. (2022). Methodical principles and prevention-focused outcomes in professional youth work: A longitudinal analysis. *Original Article Journal of Social Work*, 2022(4), 1056–1084. <https://doi.org/10.1177/14680173211054713>
- Tang, D. T. S. (2018). Youth work in a changing society: A case study of Hong Kong youth service providers. *Qualitative Social Work*, 17(5), 659–675. <https://doi.org/10.1177/1473325016680283>
- Tori Valla Noorsootöökeskuse põhimäärus. (2025). *Riigi Teataja IV*, 06.05.2025, 1. <https://www.riigiteataja.ee/akt/406052025001>
- Willemsen, R. F., Aardoom, J. J., Chavannes, N. H., & Versluis, A. (2023). Online synchronous focus group interviews: Practical considerations. *Qualitative Research*, 23(6), 1810–1820. <https://doi.org/10.1177/14687941221110161>
- Youn, K.-H., & Lee, J.-Y. (2019). *A Study on the Determinants of Service Quality of Worker in the Youth Training Facility*. 5(1), 1–6. <https://doi.org/10.20465/KIOTS.2019.5.1.001>

LISAD

Lisa 1. Kvaliteedijuhtimissüsteemi võimalikud tegevused PDCA-tsüklil

Etapid	Tegevused ja meetodid
Planeeri	<ul style="list-style-type: none">• Kriitiliste edutegurite kaardistamine.• Organisatsiooni sisemise ja välise konteksti analüüs (SWOT-analüüs).• Hetkeolukorra kaardistus, enesehindamine.• Huvipoolte vajaduste ja ootuste määratlemine. Tingimuste, kvaliteedi definitsiooni ja mõõdikute osas konsensuse saavutamine kõikide seotud osapoolte vahel.• Selgelt kujundatud missioon ja visioon, mis suunavad tegevusi ja protsesside täiustamist.• Kvaliteedipoliitika ja strateegiliste eesmärkide integreerimine.• Detailne tegevuskava, mis hõlmab ressursside ja aja jaotamist, personali kaasamist ja tulemuste mõõtmist.• ECLIPSE meetodi rakendamine konkreetsete parendus- ja tegevuseesmärkide seadmiseks.• Riskiplaani koostamine, mis sisaldab võimalike riskide ja vastumeetmete kaardistust.• Järevalvekomitee loomine, et toetada tegevuskava elluviimist ja jälgida riske.• Osakondadevaheline koostöö kogemuslugude jagamise kaudu ühtse pildi loomiseks.• Teadlikkuse tõstmise sessioonid, kus selgitatakse juhtkonnale ja osakondade juhtidele kvaliteedijuhtimise põhialuseid.• Dokumentide ja standardite ülevaade, sh nõuete selgitamine ja mõistmine.• Kvaliteedijuhtimise meeskonna loomine ja selle ülesannete määratlemine.• Tulemuste regulaarne hindamine ja analüüs.
Vii ellu	<ul style="list-style-type: none">• Protsessidele orienteeritud fookus – protsesside kaardistamine läbi näidete.• Efektivse suhtluse tagamine, kaasates organisatsioonisiseseid mõjuisikuid. Osakondadevahelise koostöö parandamine.• Töötajaskonna ja klientide kaasamine protsessidesse. Koosloome rakendamine.• Koolituskultuur ja väljaõppe kaudu ühtse mõistmise saavutamine, teadmiste ja oskuste tõstmine (kvaliteedijuhtimise mudelitest ja tööriistadest).• Pühendunud juhtimine ja hea otsustusvõime.• Viiakse läbi regulaarseid hindamisi teadmiste ja oskuste taseme kontrollimiseks.• Töötajate osalemine ristfunktsionaalsetes meeskondades ja kavandatud koosolekutes (probleemilahendamise töörühmade loomine).• Protsessivoogude ja töölehtede rakendamine.• Kvaliteedi parandamiseks vajalike meetmete elluviimine kliendi tagasiside ja kaebuste põhjal.

Lisa 1 jätk.

Kontrolli	<ul style="list-style-type: none">• Tulemuste mõõtmine ja järeluuritud.• Tagasiside kogumine intervjuude, vaatluste ja andmete kaudu.• Tulemuskaardid probleemkohtade lahendamise ja dokumenteerimise vahendina.• Viia läbi juhuslikke auditeid osakonna töö kvaliteedi kontrollimiseks.• Dokumenteeritakse ja analüüsitakse kvaliteedi andmeid.• Korraldada edusammude ülevaatusseminarid iga kolme kuu järel, et jälgida algatuste edenemist (sh võrrelda soovitud tasemega) ja saada tagasisidet sidusrühmadelt.• Analüüsiti kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid andmeid algatuste tulemuste kohta.
Korrigeeri	<ul style="list-style-type: none">• Kvaliteedikultuuri juurutamine ja tugevdamine kollektiivis, kaasates töötajad otsuste tegemise protsessidesse.• Pidev täiustamine, lähtudes kogutud andmetest ja organisatsiooni vajadustest.• Probleemkohtade kiire lahendamine ja avastatud probleemide analüüs, mille alusel koostatakse parandusmeetmed.• Uuendatakse standardeid ja süsteeme, et vältida sarnaste probleemide kordumist.• Rakendatakse PDCA tsüklit uuesti, et täiustada lahendamata probleeme ja tagada kvaliteedi pidev parandamine.• Määratleda parandustegevused ja prioriteedid, sealhulgas töötajate oskuste ja suutlikkuse parandamine koolitusprogrammide kaudu.• Uuendada kvaliteedijuhtimismeetodeid ja rakendati uusi tööriistu pideva täiustamise toetamiseks.• Meeskonnatöö arendamine ja töötajate motiveerimine parandustegevuste edukaks elluviimiseks.

Allikad: Bai *et al.*, 2023, lk 242–243; Betegon *et al.*, 2021, lk 31–32; Bromark *et al.*, 2023, lk 4; Garza-Reyes *et al.*, 2015, lk 1306–1308; Gyllenhammar & Hammersberg, 2023, lk 1444; Håkansson & Adolfsson, 2022, lk 301; Koskela *et al.*, 2019, lk 1381; Kõiv *et al.*, 2022, lk 64; Mourougan & Sethuraman, 2017, lk 41; Parkinson *et al.*, 2023, lk 10–12, 16; Payne *et al.*, 2022, lk 429; Ramírez *et al.*, 2023, lk 1; Rehmani *et al.*, 2023, lk 7–11; Roberts, 2022, lk 367, 392 põhjal

Lisa 2. Poolstruktureeritud ekspertintervjuu plaan avatud noortekeskuste enesehindamismudeli edasiarendajatele

Küsimus	Allikas
Kvaliteedi mõtestamine noorsootöös	
1. Mida hinnata, kui jutt käib avatud noorsootöö kvaliteedi hindamisest?	(de St Croix, 2018, lk 414; de St Croix & Doherty, 2022, lk 1; Ritchie & Ord, 2017, lk 269)
2. Mis teeb avatud noorsootöö kvaliteedi hindamise keeruliseks?	(de St Croix, 2018, lk 414; de St Croix & Doherty, 2022, lk 1; Ritchie & Ord, 2017, lk 269)
Huvigruppide kaasamine	
3. Kuidas on planeeritud töötajate ja noorte kaasamine enesehindamismudeli rakendamisel?	(Boel-Studt <i>et al.</i> , 2023, lk 310)
4. Kuidas praegu kavandatud enesehindamismudeli sisu on kooskõlas sellega, mida noored noorsootöös ise väärtustavad?	(Boel-Studt <i>et al.</i> , 2023; Ord <i>et al.</i> , 2022, lk 315–316)
Protsesside kaardistamine ja juhtimine	
5. Kas ja millised standardid, protsessijuhised vm on plaanis välja töötada hindamistulemustega edasi tegutsemiseks?	(Boel-Studt <i>et al.</i> , 2023, lk 310; Garza-Reyes <i>et al.</i> , 2015, lk 1298)
Kvaliteedikultuur ja riskijuhtimine	
6. Kuidas olete planeerinud enesehindamismudeli ülesehituse, et tagada selle mitteformaalsus?	(de St Croix, 2020, lk 699)
7. Kuidas hindate töötajate huvi noortekeskuse kvaliteedihindamise- ja juhtimise vastu?	(Garza-Reyes <i>et al.</i> , 2015, lk 1298; Gyllenhammar & Hammersberg, 2023, lk 1444; Håkansson & Adolfsson, 2022, lk 301–302; Ramírez <i>et al.</i> , 2023, lk 9–10)
8. Kuidas tõsta töötajate motivatsiooni noortekeskuse kvaliteediga süsteemselt tegutseda?	(Garza-Reyes <i>et al.</i> , 2015, lk 1298; Gyllenhammar & Hammersberg, 2023, lk 1444; Håkansson & Adolfsson, 2022, lk 301–302; Ramírez <i>et al.</i> , 2023, lk 9–10)

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuukava noortekeskuste juhtidega

	Küsimus	Allikas
Eesmärgistamine ja mõõdikud		
1.	Kuidas toimub eesmärgistamine ja mõõdikute seadmine teie noortekeskuses?	(Bromark <i>et al.</i> , 2023, lk 4; Garza-Reyes <i>et al.</i> , 2015, lk 1306; Mourougan & Sethuraman, 2017, lk 41)
2.	Kuivõrd on teie noortekeskuse eesmärgid ja mõõdikud seoses kohaliku omavalitsuse ja riigitasandi eesmärkide ja mõõdikutega?	(de St Croix, 2018, lk 414; Haridus- ja Noorteamet, 2022; Haridus- ja Teadusministeerium, 2022)
Tagasiside kogumine ja teabe haldamine		
3.	Kuidas mõõdate tulemusi ja dokumenteerite saadud teavet?	(Garza-Reyes <i>et al.</i> , 2015, lk 1307; Parkinson <i>et al.</i> , 2023, lk 12; Roberts, 2022, lk 392)
4.	Kuidas kogute tagasisidet ja mis te saadud teabega edasi teete?	(Roberts, 2022, lk 392)
Protsesside kaardistamine ja juhtimine		
5.	Kas ja kuidas kaardistate noortekeskuse protsesse? Milliseid protsesse te olete kaardistanud?	(Garza-Reyes <i>et al.</i> , 2015, lk 1306; Koskela <i>et al.</i> , 2019, lk 1381; Mourougan & Sethuraman, 2017, lk 41)
Huvigruppide kaasamine		
6.	Kuidas kaasate noortekeskuses kvaliteedijuhtimisse/ -hindamisse oma huvigruppe (noorsootöötajad, partnerid, noored jt)?	(Garza-Reyes <i>et al.</i> , 2015, lk 1308; Håkansson & Adolfsson, 2022, lk 301; Kõiv <i>et al.</i> , 2022, lk 64)
Kvaliteedikultuur ja riskijuhtimine		
7.	Kuidas on korraldatud kvaliteedikultuuri arendamine ja juurutamine teie noortekeskuse töötajate seas?	(Garza-Reyes <i>et al.</i> , 2015, lk 1306; Payne <i>et al.</i> , 2022, lk 429; Ramírez <i>et al.</i> , 2023, lk 1)
8.	Millised riskid võivad esineda kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisel teie noortekeskuses?	(Gyllenhammar & Hammersberg, 2023, lk 1444; Roberts, 2022, lk 367)
9.	Kuidas on korraldatud riskijuhtimine?/ Kuidas te eeltoodud riske ennetate?	(Gyllenhammar & Hammersberg, 2023, lk 1444; Roberts, 2022, lk 367)

Lisa 4. Noortekeskused Pärnumaal

Kohalik omavalitsus	Noortekeskused
Häädemeeste vald	1. Tahkuranna Avatud Noortekeskus 2. Võiste Noortetuba (Tahkuranna Avatud Noortekeskuse osa) 3. Häädemeeste Noortetuba
Tori vald	4. Are Avatud Noortekeskus 5. Sauga Avatud Noortekeskus 6. Sindi Avatud Noortekeskus
Pärnu linn	7. Raeküla Vanakooli Keskuse Noortekeskus MTÜ Pärnu Noorte Vabaajakeskus: 8. Audru Noortekeskus 9. Pärnu Noorte Vabaajakeskus 10. Paikuse Noortekeskus PaNoKe 11. Tõstamaa Noortekeskus 12. Noorte innovatsioonikeskus HUUB
Saarde vald	13. Saarde Valla Huvikeskus
Põhja-Pärnumaa vald	Põhja-Pärnumaa Noorsootöökeskus: 14. Vändra noortekeskus 15. Tootsi noortekeskus 16. Pärnu-Jaagupi noortekeskus
Lääneranna vald	Lääneranna Kultuuri- ja Noortekeskus: 17. Lihula Noortetuba 18. Lõpe Klubi/ Noortetuba 19. Kõmsi Noortetuba 20. Varbla Noortetuba 21. Koonga Noortetuba 22. Virtsu Noortetuba
Kihnu vald	23. <i>Kihnu Noortetuba KINU (ei tegutse)</i>

Lisa 5. Noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi võimalikud tegevused PDCA-tsüklil uuringu tulemustest.

Etapp	Tegevuste soovitusi noortekeskuse kvaliteedimärgise juhendmaterjalist	Tegevused noortekeskuste miinimumstandardist	Tänane praktika Pärnumaa noortekeskustes
Planeeri	<ul style="list-style-type: none"> • Sihtrühmade vajaduste kaardistamine. • Aastaplaani koostamine. • Eesmärkide ja indikaatorite seadmine. • Selge rollijaotus. • Struktuurne dokumentatsioon – reguleerivad dokumendid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piirkonna noorte huvidest, vajadustest ja profiilist lähtumine. • Arengukava koostamine koos sidusrühmadega, sh riiklikust arengukavast lähtumine. • Iga-aastase tegevuskava koostamine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajurünnakud noortega (nt koolis). • Eesmärkide seadmine meeskonnaga koos, noorte ja KOVi sisendit arvestades. • Tegevuskava koostamine (statistikale ja tagasisidele toetudes), sh riiklike ja kohalike arengukavadega seostamine. • Arengu-/meeskonnapäevade korraldamine (nt 2× aastas) kogu personalile. • Kriisiplaani ja riskiplaani koostamine. • Juhtimisülesannete ja töökorralduse dokumenteerimine (nt tööandja meelespea, ametijuhend) – töökorralduste kokkulepped. • Ühtse mõistmise loomine väärtuste ja hoiakute osas (nt uue töötaja sisseelamisel).
Vii ellu	<ul style="list-style-type: none"> • Struktuurne dokumentatsioon – protsesside kirjeldused. • Statistika jooksev kogumine (eelnevalt paika pandud, millist infot kogutakse). 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistika kogumine (Logiraamat). • Kommunikatsioon oma tegevustest noortele, teistele sidusrühmadele ja laiemale avalikkusele. • Töös lähtutakse noortekeskuse põhikirjast/-määrusest ja noortekeskuse pidaja loodud töökeskkonnaga seotud õigusaktidest. 	<ul style="list-style-type: none"> • Igapäevase töö alusel eesmärkide elluviimine. • Logiraamatu süsteemne kasutamine. • Suulised ja vabas vormis vestlused noortega sisendi ja tagasiside kogumiseks, sh aruteluringid laagrite/malevate lõpus. • Noorte tagasiside kogumine kirjalikult (nt tagasisidekast) või digitaalselt (<i>Google Forms</i>, <i>Stuudium</i>, sotsiaalmeedia). • Töötajate omavaheline regulaarne suhtlus ja koostöö (koosolekud, kokkulepitud infovahetus – <i>Google Calendar</i>, <i>Persona</i>, <i>Slack</i>). • Arenguestluste läbiviimine töötajatega. • Töötajatele arengu- ja koolitusvõimaluste pakkumine tööajast. • Koolituspakkumiste jagamine meeskonnas.

Lisa 5 jätk.

			<ul style="list-style-type: none">• Dokumentide haldus pilves (<i>Google Drive, Sharepoint</i>).• Sisseelamise toetamine mentoriga, väärtuste ülevaatamine.• Vaimse koormuse ja läbipõlemise vähendamine läbi supervisiooni, coachingu ja töötaja toetamise.• Motiveerimine ja meeskonnakultuuri hoidmine, et kvaliteet püsiks.
Kontrolli	<ul style="list-style-type: none">• Tagasiside kogumine sihtrühmalt ja selle analüüs.• Statistika analüüs.• Iga-aastane enesehindamine koos töötajatega.• Välishindamine.	<ul style="list-style-type: none">• Statistika analüüs ja parandusettepanekud.• Iga-aastane tagasiside- ja rahuloluküsitlus noorte seas.	<ul style="list-style-type: none">• Kogutud tagasiside süstematiseerimine ja analüüs.• Küllastuste statistika ja noorteprofiilide (kajastub Logiraamatus) võrdlus nädalakavadega.• Arutelud meeskonnas tulemuste üle.• Koosolekud KOViga, kus vaadatakse numbreid ja arutatakse uuendusi.• Kvaliteedihindamine (nt valla poolt).• Rahulolu-tagasisideküsitluste läbiviimine töötajatele.• SWOT-analüüs (nt enesehindamiseks).
Korrigeeri	<ul style="list-style-type: none">• SWOT-analüüs.• Õppetunnid ja nende järeldused.• Tulevikustrateegia.	<ul style="list-style-type: none">• Parandusettepanekute elluviimine.	<ul style="list-style-type: none">• Noorte, noorteaktiivide, kogukonna ja KOVi tagasiside arvestamine.• Parentustegevuste elluviimine noorte ja töötajate sisendi põhjal.• Tagasiside kohene rakendamine väiksemate muudatuste osas.• Tagasiside põhjal koolitusvajaduse määratlemine.

Allikas: Eesti Avatud Noortekeskuste Ühendus, 2020, lk 2–4; Euroopa Nõukogu, 2019, lk 15–44 ja intervjuude tulemuste põhjal.

SUMMARY

DEVELOPING A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR OPEN YOUTH CENTRE: A CASE STUDY FROM PÄRNU COUNTY

KAROLIINE AUS

This thesis focuses on the development of a quality management system (QMS) for open youth centres, using the youth centres of Pärnu County as a case study. The objective of the study was to explore which quality management systems have been implemented in youth centres and to provide evidence-based suggestions—derived from both theoretical literature and empirical research—for developing a framework suitable for youth work contexts. Although Pärnu County youth centres do not currently apply systemic frameworks for quality management, the findings reveal various practices aligned with QMS principles that can form a solid foundation for system development.

The topic is relevant in the context of both European and Estonian youth policy. At the European level, ensuring a common understanding of service quality is seen as essential, particularly in youth work. Prior research has identified that conventional quality assessment models often fail to reflect the informal and participatory nature of youth work and exclude young people and youth workers from the quality development process. In Estonia, youth work is the responsibility of local governments. National studies and development plans have highlighted a lack of uniform approaches to quality across municipalities and emphasised the need for clear guidance and support. A review of the current situation in Pärnu County confirmed the absence of structured QMS in local youth centres and an ad hoc approach to quality.

The research problem addressed in this thesis is how to develop a QMS framework for youth centres that supports the values and practices of open youth work. The research aims to identify existing QMS practices and propose a contextually appropriate

framework for the youth centres in Pärnu County. The following research questions guided the study:

1. What quality management systems have been implemented in youth centres?
2. What kind of QMS framework would be suitable for youth centres and how could it be implemented in Pärnu County?

The theoretical overview identified key concepts in QMS implementation such as client-centeredness, participation, professionalism, and resilience. The literature emphasises the importance of ethical leadership, participatory processes, and contextual awareness in youth work, proposing that suitable frameworks integrate structured management with values-based and co-creative approaches. In this thesis, the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle is proposed as a flexible yet structured model for youth centres.

The study adopted a qualitative case study methodology, utilising two data collection methods: document analysis and semi-structured interviews. The document analysis included local funding regulations and national/EU-level quality frameworks. Nine interviews were conducted with youth centre managers (covering 18 of the 21 active centres in the county), and two expert interviews were held with former board members of the Estonian Association of Open Youth Centres. The data was analysed using thematic coding based on key concepts derived from the literature.

Findings show that while Pärnu County youth centres do not systematically apply QMS, several related elements are present, such as goal setting, activity evaluation, and feedback collection. However, these efforts are sporadic and lack strategic documentation, such as development plans. Interviewees expressed interest in adopting QMS but identified barriers including limited time, small staff numbers, and lack of knowledge or resources.

The proposed QMS framework builds on the PDCA model, adapted for youth work. Appendices 1 and 5 of the thesis provide activities and tools derived from both theoretical and empirical data, structured by the PDCA phases. These can serve as foundational materials for youth centres and regional coordinators when developing local QMS practices, training content, and supporting materials. The framework should be

implemented through co-creation with youth workers, young people, and stakeholders to ensure relevance and avoid perceptions of bureaucratic imposition.

Key recommendations are summarised in Tables 5 and 6, which offer centre-level and county-level actions respectively. Implementing these suggestions requires coordinated regional support—including the development of guidelines, peer networks, and training programmes—especially since many centres operate with only one or two staff members. Regional collaboration is essential for reducing individual workload, enhancing consistency, and creating shared understanding.

The main limitation of the study is its narrow geographical focus and qualitative approach, which restricts generalisability. However, many challenges identified in Pärnu County—such as limited staffing, unclear goals, and lack of guidance—are echoed in national studies. Thus, the results provide a strong foundation for broader initiatives.

Future research and practical steps could include a county-level development programme for youth centre quality management, guided by the framework and activities presented in this thesis. Such a programme would allow testing and refinement of the tools, as well as generating further insights into implementation challenges.

In conclusion, the thesis achieves its goal of addressing the research questions and offers a meaningful contribution to the field. The results provide valuable input for youth centre development both in Pärnu County and potentially across Estonia, supporting the integration of systematic and value-driven quality management into open youth work.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Karoliine Aus,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Avatud noortekeskuse kvaliteedijuhtimissüsteemi arendamine pärnumaa näitel“, mille juhendaja on Heli Tooman, 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 4.0, 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.

Karoliine Aus

19.05.2025 (töö lõpliku esitamise kuupäev)