

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste Instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Katriine-Maria Orula
MUUTUSTE JUHTIMINE KOOSLOOME PROTSESSIS LÕIM-PROJEKTI NÄITEL
Magistritöö

Juhendaja: nooremteadur Kerli Kõiv

Tartu 2024

Kokkuvõte

Käesoleva töö „Muutuste juhtimine koosloome protsessis LÕIM-projekti näitel” uurimisprobleemiks on vähene valdkondadevaheline noorte varakult haridussüsteemist lahkumise ennetamisel. Töö fookuseks on varajase haridussüsteemist lahkumise ennetamiseks loodavate koostöömudelite koosloome protsessi uurimine. Kõnealused koostöömudelid on loodud LÕIM-projekti (*Lõimitud teenused koolist väljalangemise ennetamiseks Võrumaal*) raames. Uuringu eesmärk on välja selgitada, millised muutuste juhtimise tegurid on toetavad ja milliseid tuleb arendada, et tõhusalt rakendada koostöömudeleid ennetustöös. Selleks on kasutatud kvalitatiivset deduktiivset lähenemist. Olulisemad tulemused näitavad, et eduka koostöö jaoks on vajalikud selged strateegiad, struktuuride kohandamine ja tõhus suhtlus. Järeldustes rõhutatakse vajadust pideva hindamise ja kohandamise järele, et vastata muutuvatele vajadustele ja parandada koostöö tõhusust.

Võtmesõnad: Õpingute katkestamine, koostöömudelid, LÕIM-projekt, muutuste juhtimine, võrgustikutöö.

Summary

The research problem of this thesis, "Change Management in the Co-creation Process: A Case Study of the LÕIM Project," focuses on the lack of collaboration between the fields in preventing early school leaving among youth. The study examines the co-creation process of collaboration models designed to prevent early departure from the educational system. These collaboration models have been developed within the framework of the LÕIM project (Integrated Services for Preventing School Dropout in Võru County). The objective of the research is to identify which factors in change management are supportive and which need to be developed to effectively implement the collaboration models in the prevention work. A deductive qualitative approach has been employed. Key findings indicate that successful collaboration requires clear strategies, adaptation of structures, and effective communication. The conclusions emphasize the need for continuous assessment and adaptation to meet changing needs and enhance the effectiveness of collaboration.

Keywords: Early school leaving, collaboration models, LÕIM-project, change management, network cooperation.

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Teoreetiline ülevaade	5
1.1. Noorte varakult haridussüsteemist lahkumine.....	5
1.2. LÕIM-projekt	7
1.3. Valdkondlik koostöö noorte varakult haridussüsteemist lahkumise ennetamisel7	
1.4. Muutuste juhtimise tagamine koosloome protsessis	8
1.5. McKinsey 7Smudel	9
1.6. Probleemipüstitus	10
2. Metoodika.....	11
2.1. Valim	11
2.2. Andmekogumine	12
2.3. Andmeanalüüs	13
3. Tulemused	15
3.1 Toetavad tegurid koosloome rakendamisel	15
3.2. Arendamist vajavad tegurid koosloome rakendamisel	18
4. Arutelu.....	20
5. Soovitused	23
Tänu sõnad	25
Autorsuse kinnitus.....	25
Kasutatud kirjandus.....	26
Lisad:1	
Lisa 1. Intervjuu kavand	1

Sissejuhatus

Eesti haridusvaldkonna arengukava (2021) eesmärk on, et Eesti inimestel oleksid teadmised, oskused ja hoiakud, mis võimaldavad teostada end isiklikus elus, töös ja ühiskonnas ning toetavad Eesti elu edendamist ja üleilmset säästvat arengut. Selleks on vajalik noorel läbida haridustee, mis toetaks tema sisenemist tööturule. Tööturule asumisel võib takistavaks asjaoluks olla varakult haridussüsteemist lahkumine. Eri riikide kogemused on näidanud, et varakult haridussüsteemist lahkunud isikud on suurema tõenäosusega töötud kui need, kes on omandanud keskhariduse (Kallip & Heidmets, 2017). Sobivamate strateegiate väljatöötamisel haridussüsteemist varajase lahkumise ennetamiseks on oluline mõista selle põhjuseid, mida saab liigitada nelja rühma: individuaalsed, sotsiaalsed, kooliga seotud ja süsteemsed põhjused (Lyche, 2010). Noore edukaks integreerumiseks ühiskonda ja tööturule on vaja talle pakkuda igakülgset tuge.

Haridussüsteemist varajane lahkumine on aktuaalne probleem, mille ühe ennetava lahendusena saab välja tuua valdkondade ülese võrgustikutöö ja koostöömodelite rakendamise (Kõiv, 2020). Erinevatest uuringutest (Sõrg, 2019; Taidla, 2017) selgub, et noortega tegelevatel asutustel ja teenusepakkujatel on erinevad asjaajamisviisid ja -võimalused, mis võib tähendada takistusi koosloome protsessis. Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada muutuste juhtimist toetavad ja arendamist vajavad tegurid ja rakendamissoovitused võrgustike koosloome protsessis mudelite rakendajate vaates LÕIM-projekti näitel.

1. Teoreetiline ülevaade

Käesolevas peatükis antakse teoreetiline ülevaade noorte varakult haridussüsteemist lahkumise põhjustest ja tagajärgedest, milliseid meetmeid on kasutatud ja tegevusi läbi viidud selle ennetamiseks ning nende senine tulemuslikkus. Selles peatükis kirjeldatakse ka, kuidas saab valdkondlik koostöö ennetada noorte varajast haridussüsteemist lahkumist ja kuidas tagada muutuste juhtimine koosloome protsessis LÕIM-projekti näitel.

1.1. Noorte varakult haridussüsteemist lahkumine

Varakult haridussüsteemist lahkunud noorteks peetakse OECD (2016) andmetel 18-24 aastaseid noori, kellel on jäänud koolitee pooleli. Tööturule asumise eduka ülemineku eelduseks peetakse gümnaasiumi- ja/või kutsehariduse olemasolu (OECD, 2016). Eestis hinnatakse varajast haridussüsteemist lahkumise probleemi endiselt suureks (Kallip & Heidmets, 2017). Kutsekooli katkestab igal aastal umbes 20% noortest (Statistikaamet, 2019a) ja üldhariduskooli umbes 1,5 % noortest (Statistikaamet, 2019c).

Põhjuseid varajaseks haridussüsteemist lahkumiseks saab liigitada neljaks: individuaalsed, sotsiaalsed, kooliga seotud ja süsteemsed põhjused (Lyche, 2010). Individuaalsed põhjused on seotud esmalt soo ja vanusega. Sagedamini on koolist lahkujad noormehed, kellel on madalam õpimotivatsioon ja -edukus ning raskused alluda kooli reeglitele ja distsipliinile ning põhjused varieeruvad erinevates vanustes (Kallip & Heidmets, 2017). Üheks määravaks teguriks on ka noore elukoht, suurem tõenäosus on kujuneda varakult haridussüsteemist lahkujateks maapiirkondades elavatel noortel (Kallip & Heidmets, 2017; OECD 2017). Individuaalsed põhjused on seotud samuti õppeedukusega, käitumise ja suhtumisega, suure riskitegurina on välja toodud ka käitumishäireid (Lyche, 2010). Moffiti taksonoomia (1993) kohaselt esineb noortel noorukieaga piiritletud antisotsiaalse käitumise kulgu, mis avaldub eelkõige staatusega seotud käitumishäirete näol, seal hulgas on sagedaseks näitajaks koolist puudumine ja mõnel halvemal juhul võib lõppeda haridussüsteemist lahkumisega.

Noort mõjutavad sotsiaalmajanduslikud tegurid on seotud tervise, perekonna, demograafia (rass, vähemused) ja pere ressurssidega (Lyche, 2010). Mida kõrgem on noore haridustase, seda väiksem on võimalus elada vaesusohus või olla sotsiaalselt tõrjutud (Kallip

ja Heidmets, 2017). Statistikaameti (2023) andmetel on NEET-staatusesse (*NEET- noored, kes ei õpi ega tööta, Not in Education, Employment or Training youth*) langemise riskitegurid välispäritolu, muu emakeel, muu rahvus, noor ema, põhiharidus kui kõrgeim saavutatud haridustase, vaid põhiharidusega vanemad, hariduse katkestamine ja töökogemuse puudumine. Võrumaal on 2023. aasta seisuga 9,7% noortest NEET-staatuses, levinuimateks põhjusteks on seejuures kõrgeim haridustase põhiharidus ja haridusteeakonna katkestamine (Võrumaa heaoluprofiil, 2022).

EMPAQT-i (2018) uuringust selgub, et koolist väljalangemise üheks põhjuseks võib olla ka jäik koolisüsteem, kuhu kõik õpilased psühholoogiliselt ei sobitu. Tugeva hierarhia ja reeglitega koolid soodustavad keskkonda, kus ei märgata õpilase individuaalsust ega mahajäämist (Kõiv, 2007; Lynch, 2010). Sellele lisanduvad ebapiisavad tugiteenused, puudulik karjäärinõustamine ja vähesed teadmised hariduslikest erivajadustest (European Commission *et al.*, 2014).

Antud töö keskendub Võrumaal elavate noorte koolist väljalangemise ennetamisele. Enim on väljalangemisohus tuge vajavad õpilased. Võrumaa koolides saavad EHIS (*Eesti hariduse infosüsteem*) andmete põhjal üld-, tõhustatud või erituge 864 õpilast ehk 26% õpilastest. Üle poolte tuge saavatest õpilastest on poisid (63%). Tuge saavate õpilaste arv erineb kooliti, varieerudes 18%-st Antsla vallas 38%-ni Setomaa vallas (Saks & Medar, 2022). Võrdluseks saab välja tuua, et Eestis vajab iga viies üldhariduskooli õpilane õppimisel täiendavat toetust, kokku ca 29000 õpilast, kellest tõhustatud tuge vajab ca 9000 õpilast (Haridus- ja Teadusministeerium, 2023). Eesti keskmine tuleb seega 17,79% (Haridussilm, 2023), mis tähendab, et Võrumaal on koolist välja langevuse ohus Eesti keskmisest umbes 8% rohkem õpilasi.

Noorte varajane haridussüsteemist lahkumine on sotsiaalne probleem, millel võivad olla kaugeleulatuvad tagajärjed nii üksikisikute kui ühiskonna jaoks tervikuna. Õpingute katkestamine ja suutmatus tööd leida toob kaasa noore subjektiivse heaolu kahanemise (Kasearu & Trumm, 2012). Meetmeid selle ennetamiseks on mitmeid. Kallip ja Heidmets (2017) toovad välja tugeva alushariduse, karjäärinõustamise, paindlikud õpiteed, lõimingu ja õppetundide väliste tegevuste korraldamise. Tõhusad sekkumismeetmed aga vajavad lisaks kodu ja kooli koostööle ka väljaspoolset tuge (Kikas, 2006). Edovald (2005) toob välja ühe kaitsefaktorina prosotsiaalse kogukonna, mis noort toetab ja võimendab ning selgitab vajadust integreeritud ja kogukonnapõhiste lähenemiste järele, mis on spetsiifiliselt kohandatud

kohalikele vajadustele. Võrumaa eripäradega toimetulekul noortele tõhusa toe pakkumiseks on käivitatud LÕIM-PROJEKT.

1.2. LÕIM-projekt

Noorte enneaegne haridussüsteemist lahkumine on Võrumaal aktuaalne probleem. Võrumaa Heaoluprofiilis (2022) seisab, et Võru maakonnas vajab 2022. aasta seisuga iga neljas noor õpimises tuge ja valitseb suur tugispetsialistide puudus. Paljud õpilased vajavad mitme spetsialisti abi, mis omakorda pingestab teenuse kättesaadavust veelgi. Tugivõrgustike info on olnud raskesti kättesaadav. Lisaks tuuakse välja Võrumaa Heaoluprofiilis (2022), et tekkinud on olukord, kus 40% Võrumaa õpilastest on öelnud, et neile ei meeldi koolis käia ja haridussüsteemist varakult lahkujate osatähtsus on üldkeskharidusastmes Eesti keskmisest kõrgem- järelikult on vaja tõhusamat ja noorele kättesaadavat võrgustikku, mis pakuks talle igakülgset tuge (Võrumaa heaoluprofiil, 2022).

2022. aasta mais sai Võrumaal alguse arendusprojekt „Lõimitud teenused koolist väljalangemise ennetamiseks Võru maakonnas“, lühidalt „LÕIM-projekt“. Tegemist oli kaheaastase projektiga, mille eesmärk oli luua Võrumaa noorte väljalangemist ennetavate teenuste integreeritud koostöömudelid, mille keskmes on noore õpihuvi arendamine ning sujuv teenuste rakendamine, mis põhineb noore individuaalsetele vajadustele. Projekti osapooled olid kohalikud omavalitsused ja nende sotsiaal-, haridus- ja noortevaldkonna esindajad ning noortega kokku puutuvad teenusepakkujad. Projekti jooksul disainiti viis lõimitud teenuste mudelit koolist väljalangemise ennetamiseks. Mudeleid piloteeriti vähemalt 50 noorega. Piloteerimine sisaldas endas nii teenuste rakendamise praktilist komponenti, kuid samal ajal ka muudatuste juhtimist asutustes ja kogukondades tervikuna. Sellest tulenevalt oli mudelite rakendamisel võrgustikutöö kriitilise tähtsusega (Võrumaa Arenduskeskus, 2022). LÕIM-projekti kogemus näitab, et noorte koolist väljalangemise ennetamiseks on oluline keskenduda nii terviklike teenuste väljatöötamisele kui ka tõhusale võrgustikutööle, mis toetab individuaalsetele vajadustele kohandatud lahenduste pakkumist.

1.3 Valdcondlik koostöö noorte varakult haridussüsteemist lahkumise ennetamisel

Varakult haridussüsteemist lahkumise ennetamisel on oluline teha valdkondlikku koostööd, sest haridusest eemale jäänud noortel on hiljem raske oma haridusteed jätkata ja tööd leida

ning seetõttu tuntakse end ühiskonnast eemale jäetuna ning see omakorda soosib riskikäitumist (Duca, 2023). Medar jt (2012) rõhutavad, et tulemusliku juhtumi lahendamiseks on vaja kaasata erinevaid võrgustikupooli. Štremfel ja Vidmar (2018) toovad välja, et koolist välja langemine ei ole ainult koolikeskne probleem, vaid nõuab lahendamiseks erinevate valdkondade esindajaid, nt haridus-, tervise-, õigus-, sotsiaal- ja ettevõtlusvaldkondade esindajaid. Õpilaste koolist välja langemist aitab ühe meetmena ennetada teenusepakkujate võrgustikutöö kui kollektiivse vastutuse võtmine õpilase hariduskäikude osas (Kasearu & Trumm, 2018; Van Landeghem, 2022).

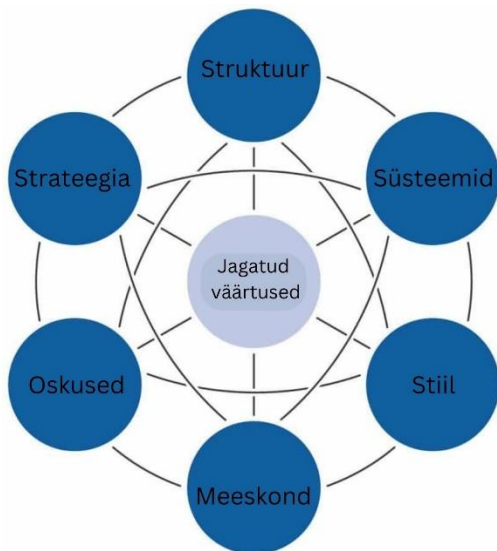
Võrgustikutööd on uurinud mitmed autorid. Taidla (2017) uuris oma lõputöös võrgustikutööd ja uurimistulemustes tõi välja järgmised võrgustikutöö kitsaskohad: ajafaktor (vaja teha kiiret otsust ja ei jõua omavahel kommunikeerida), vastutuse võtmine, koostööahelas nõrkade lülidega mitte tegelemine, informatsiooni kadu ametnike vahetumisel. Võrgustike mitte toimimise põhjuseks võib olla ka ressursipuudus. Sõrg (2019) uuris võrgustikutööd noortele suunatud teenuste kontekstis ja leidis järgmised võrgustikutöö kitsaskohad: noortekeskused on piirkonniti erinevate võimalustega ja noorsootõtajad täidavad KOV-ides ka muid rolle lisaks noorsootööle. Seega on noortega kokkupuutuvatel töötajatel pidev ajanappus ja ülekoormus ning koostööd raskendav asjaolu on töötajate sagedane vahetumine.

1.4. Muutuste juhtimise tagamine koosloome protsessis

Koosloome protsess on väga efektiivne tegevusviis avalike teenuste arendamiseks, asutused ja keskkonnad peavad selleks sisse viima muutusi, et parandada senised toimimispraktikad ja tagada uute lahenduste toimimine (Voorberg *et al.*, 2014). Vajalik on kaasata eri osapooli, kes aktiivselt panustavad teenuse ja/ või protsessi kujundamisse ja planeerimisse (Lepik & Kangro, 2020). Prandelli jt (2006) kohaselt on teenuse arendamisel keskne roll innovatsioonil ja disainil. Disainiprotsess, kus erinevad osapooled osalevad ja ettepanekuid teevad, aitab luua teenuse prototüüpe, mille puhul on arvestatud nii organisatsiooni kui teenuse kasutaja huve (Ind & Coates, 2013). LÕIM-projekti puhul on koosloome protsessis loodud erinevate haridusvaldkonda kuuluvate teenusepakkujate integreeritud koostöömudelid. Nende mudelite arendamine ja rakendamine toob kaasa vajaduse juhtida koosloomes muutusi, et ennetada noorte varajast haridussüsteemist lahkumist.

1.5. McKinsey 7Smudel

Muutuste juhtimisel organisatsioonides kasutatakse erinevaid mudeleid. Antud uurimistöös on LÕIM-projektis loodud koosloome protsesside analüüsimiseks kasutatud McKinsey 7S mudelit. See mudel aitab analüüsida organisatsioonide, antud töö puhul võrgustike, tõhusust (Singh, 2013). Muutuste juhtimist koosloome protsessis saab analüüsida kasutades McKinsey 7S raamistikku (joonis 1) McKinsey 7S raamistik (1980) on Petersi ja Watermani loodud mudel, mis on organisatsiooni seitsme elemendi- struktuuri, strateegia, meeskonna, oskuste, stiili, süsteemide ja jagatud väärtuste- sidustamise mudel, kus kõik elemendid on omavahel seotud. Nimetatud mudelit kasutatakse organisatsioonide/asutuste toimimise analüüsimisel ja ka muutuste rakendamisel ning juhtimisel. Peters jt (1980) sõnul sobib antud mudel erinevate etappide analüüsimiseks juba muutuse ajal.



Joonis 1. McKinsey 7S mudel (Peters *et al.*, 1980 põhjal).

Peters jt (1980) on McKinsey 7S mudeli seitset komponenti kirjeldanud järgnevalt:

Struktuur (*Structure*)- viis, kuidas ettevõtte on korraldatud, käskude ahel- ja vastutussuhted, mis moodustavad organisatsiooniskeemi.

Strateegia (*Strategy*)- plaan, mis sõnastab tegevuskava, toetub organisatsiooni missioonile ja väärtustele.

Meeskond (*Staff*)- talentide haldamine ja inimressursside haldamine (värbamine, koolitused).

Oskused (*Skills*)- organisatsiooni võimekused ja pädevused, mis võimaldavad selle liikmetel saavutada eesmärgid.

Stiil (*Style*)- juhtimisstiilid ja liikmete omavaheline suhtumine, mis loob käitumisjuhendi suhtlemisstiilideks.

Süsteemid (*Systems*)- aspektid, mis hõlmavad organisatsiooni infrastruktuuri ja loovad töövood ja otsustusahela.

Jagatud väärtused (*Shared values*)- missioon, eesmärgid ja jagatud väärtused moodustavad iga organisatsiooni aluse ja mängivad rolli kõikide võtmelementide ühtlustamisel efektiivse organisatsiooni kujundamise säilitamiseks.

Kokkuvõttes muutuste juhtimine koosloome protsessis, kasutades McKinsey 7S mudelit, pakub terviklikku raamistikku organisatsiooniliste või võrgustikupõhiste muutuste süsteemseks analüüsiks ja juhtimiseks. Mudel, mille on loonud Peters ja Waterman (1980), võimaldab sidustada organisatsiooni seitsme põhielemendi – struktuuri, strateegia, personali, oskusi, juhtimisstiili, süsteeme ja jagatud väärtusi – toimimist, et saavutada muutuste juhtimisel maksimaalne efektiivsus. McKinsey 7S mudel, mida käesolevas uurimistöös rakendatakse, on näidanud oma efektiivsust kui analüütilist raamistikku, mis toetab organisatsioonide või võrgustike kohandumisvõimet ja efektiivsust muutuste keskel (Peters & Waterman, 1982). Iga mudeli komponent mängib kriitilist rolli, tagades, et muutuste juhtimine on integreeritud, strateegiliselt suunatud ning toetab organisatsiooni põhieesmärgid ja missiooni (Waterman, Peters & Phillips, 1980). Mudeli kasutamine soodustab süsteemset lähenemist muutuste juhtimisele, võimaldades organisatsioonidel või võrgustikel kohanduda ja areneda vastavalt muutuvatele vajadustele ja väljakutsetele (Kumar, 2019).

1.6. Probleemipüstitus

LÕIM-projekt taotleb haridusuuendust, kus erinevad osapooled teevad koostööd õpilase koolist väljalangemise ennetamiseks. Uuringute (Sörg, 2019; Taidla, 2017) põhjal selgub, et võrgustikutöö puhul tuleb ette takistusi ja erinevusi teenuste osutamisel. Vajalik on teada, milles vajatakse enim muutusi, et arendada terviklikku võrgustikutööd koosloome protsessis ja noorte toetamisel haridussüsteemist varakult lahkumise ennetamisel. Töö eesmärk on välja selgitada muutuste juhtimist toetavad ja arendamist vajavad tegurid ja rakendamissoovitused

võrgustike koosloome protsessis mudelite rakendajate vaates LÕIM-projekti näitel.

Uurimustöö eesmärgi saavutamiseks otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on muutuste juhtimist toetavad tegurid koosloome protsessis mudelite rakendajate vaates LÕIM-projekti näitel?
2. Millised on muutuste juhtimisel arendamist vajavad tegurid koosloome protsessis mudelite rakendajate vaates LÕIM-projekti näitel?
3. Millised on olulisemad mudelite rakendajate rakendamissoovitused LÕIM-projektis loodavatele koostöömudelitele?

2. Metoodika

Käesoleva magistr töö metoodika osa kirjeldab valimit, andmekogumise meetodit ja andmeanalüüsi meetodit, mida kasutati muutuste juhtimise uurimiseks koosloome protsessis LÕIM-projekti näitel. Eesmärgiks on tagada uurimistöö usaldusväärsus ja valideeritavus, pakkudes samas üksikasjalikku ülevaadet rakendatud metoodikast, mis võimaldab tulemuste reproduktsiooni ja võrdlemist teiste sarnaste uuringutega. Uurimistöös rakendatakse kvalitatiivset lähenemist, mis võimaldab sügavuti mõista ja tõlgendada muutuste juhtimise protsesse ja nende mõju koosloomele LÕIM-projekti kontekstis. Kvalitatiivse lähenemisviisi valik aitab uurida kompleksseid sotsiaalseid nähtusi nende loomulikus kontekstis, pakkudes detailset ja terviklikke vaadet uuritavale teemale (Kalmus *et al.*, 2015).

2.1. Valim

Lähtuvalt antud töö eesmärgist selgitada välja muutuste juhtimist toetavad ja arendamist vajavad tegurid ning rakendamissoovitused võrgustike koosloome protsessis LÕIM-projekti näitel moodustavad valimi LÕIM-projekti erinevate valdkondade koostöömudelite rakendajad Võrumaa kohalikest omavalitsustest. Eesmärgist lähtuv valim on sihipärane valim (Rämmer, 2014) ja sellest tulenevalt kuulusid valimisse koolide juhtkonna liikmed, sotsiaalpedagoogid, lastekaitsetöötajad, noorsootöötajad ja kohalike omavalitsuste esindajad.

Kokku osales uuringus iga uuritava Võrumaa omavalitsuste koostöögrupi esindajaid (Tabel 1), see teeb 100% üldkogumist ehk kõigi viie koostöömudelite rakendajate esindus oli olemas. Kõik intervjuureeritavad osalesid LÕIM-projekti mudelist lähtuvalt Võrumaa kohalike omavalitsuste võrgustikutöös. Intervjuureeritavateni jõuti projekti koordinaatorite kaudu.

Tabel 1. Valimi koosseis

Intervjuu	Võru linn	Võru vald	Rõuge vald	Setomaa	Antsla vald
Fookusgrupi intervjuu näost-näkk	n=6	n=2	n=3	n=2	
Individuaalintervjuu näost-näkk					n=1
Kokku:	n=6	n=2	n=3	n=2	n=1

Märkused. n- intervjuudel osalenute

arv

Uuringu läbiviimisel oli aluseks Hea teadustava (2017) ja arvestati järgmisi eetilisi põhimõtteid: uuringus osalejate suhtes oli lähtutud aususest; osalejatele tagati konfidentsiaalsus, see tähendab, et töös ei kajastu kuskil nende nimed; nende asutused ja tsitaadid on esitatud nii, et ei ole äratundmist. Lisaks olid intervjuudes osalejad informeeritud töö eesmärgist ja üldsõnaliselt sellest, mida intervjuus uuritakse.

2.2. Andmekogumine

Lähtuvalt antud uurimuse eesmärgist taotleb töö keerulise ja mitmetahulise nähtuse mõistmist. Uurimismeetodiks on valitud poolstruktureeritud intervjuu, sellel põhjusel, et uuringu keskmes on osalejate perspektiivid ja mitmekesisus ning uuritakse süvitsi väheseid juhtumeid (Strömpl, 2020). See tähendab osaliselt kavakindlat ja samas loovat lähenemist, mille puhul oluline on situatsioonitaju. Intervjuud viidi mitmekülgse teadmise saamiseks läbi LÕIM-projekti koostöömudelite rakendajatega. Intervjuukava usaldusvääruse tagamiseks viidi läbi pilootintervjuu, mis kinnitas koostatud küsimuste asjakohasust ja mille käigus oli võimalik katsetada intervjuu läbiviija rolli ja tuvastada võimalikke eettulevaid probleeme. Pilootintervjuu toimus veebi teel ja see kinnitas teadmist, et veebi teel läbi viidud intervjuu läbiviimise kvaliteet on madalam, sest ette võib tulla tehnilisi viperusi ning sellest tulenevalt tuli kindel otsus edaspidi vältida veebi teel intervjuude läbiviimist. Lisaks kinnitas pilootintervjuu, et küsimused olid asjakohased ja loogilise struktuuriga.

Intervjuu formaadiks oli valitud fookusgrupi intervjuu. Fookusgrupi intervjuud kasutatakse olukorras, kus töö on kindel teemafookus ja eesmärgiks on saavutada osalejate omavahelist stimulatsiooni (Vihalemm, 2014) ning fookusgrupi intervjuu on ise teatav

mikromudel ühiskonnas toimuvate interaktsioonide mõtestamisel (Merton, 1969). Esialgu oli planeeritud läbi viia viis fookusgrupi intervjuud, aga ühe grupi puhul sai osaleda vaid üks liige, seega kokku viidi läbi 4 fookusgrupi intervjuud ja üks individuaalintervjuu.

Fookusgrupp oli KOV (*kohalik omavalitsus*) põhine ja koosnes mudelite rakendajatest.

Fookusgruppides oli 2-6 liiget. Intervjuude pikkused varieerusid alates 40 minutist kuni 1,5 tunnini. Intervjuude läbiviimise aeg oli veebruar-märts 2024.

Intervjuude (Lisa 1) alguses tutvustati uuritavatele antud töö eesmärki ja seda, kuidas intervjuus saadavaid andmeid kasutatakse. Avaküsimused olid mõeldud soojenduseks ja tausta avamiseks. Sisuküsimustes oli arvesse võetud antud töö peamisi uurimisküsimusi ja McKinsey 7S mudelit (Peters *et al.*, 1980). Intervjuu raamistik koosnes McKinsey 7S mudeli komponentidest, millele vastavalt uuriti toetavaid ja arendamist vajavaid tegureid noorte toetamisel varakult haridussüsteemist lahkumisel. Intervjuude lõpus oli uuritavatel võimalus lisada veel rakendamissoovitusi ja muid arvamusi LÕIM-projektis osalemise kohta.

2.3. Andmeanalüüs

Andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivset deduktiivset sisuanalüüsi. Deduktiivne ehk üldiselt ükskikule liikuv uurimisstrateegia tähendab seda, et esialgne kodeerimisskeem leitakse olemasoleva teooria või seniste uurimuste põhimõistetest (Laherand, 2008). Antud töö kontekstis tähendab see seda, et peakategooriad tuginevad McKinsey 7S mudeli (Peters, 1980) komponentidele ja alamkategooriad tulenesid töö uurimisküsimustest. Analüüs põhines vastuste leidmisel töö kolmele uurimisküsimusele ja andmeid kategoriseeriti ja analüüsiti neist lähtuvalt.

Järgnevalt on põhjalikult selgitatud andmeanalüüsi etapid:

1. Transkribeerimine- Esimene andmeanalüüsi etapp oli läbi viidud intervjuude salvestamine ja hiljem saadud helisalvestiste tekstifailideks muutmine ehk transkribeerimine (Linno, 2020), selleks kasutati keskkonda tekstiks.ee (Olev & Alumäe, 2022). Transkriptsioonide kogumaht oli 26 lehekülge. Transkriptsioonidest eemaldati isiku tuvastamist võimaldavad andmed (isikunimed, kohanimed), see tähendab, et kogutud info oli anonüümne ja kooskõlas hea teadustavaga (eetikakeskus).

Helisalvestised ja transkriptsioonid kustutati peale töö valmimist, et vältida igasugust andmete teistele isikutele sattumist.

2. Kodeerimine- Järgnevalt said tekstifailid transkribeerimiseks tõstetud keskkonda QCAMap.com (Fenzl & Mayring, 2017), kus sai valitud deduktiivse analüüsi kodeerimiskeskond, milles loodi seitse peakategooriat vastavalt McKinsey 7S mudelile (Peters, 1980) ja transkriptsioonidest tõsteti tähenduslikud üksused, milleks olid nii laused kui ka sõnad, peakategooriate kaustadesse. Andmetest leitud sarnased üksused märgistati QCAMapi keskkonnas samade värvidega ja niimoodi moodustusi koodid.
3. Korduvkodeerimine- Korduvkodeerimine viidi läbi töö kvaliteedi tõstmiseks ja sellest selgus, et mõned koodid tõstatasid küsimusi ja vajasis süvenenud arutelu koos kaaskodeerijaga.
4. Kaaskodeerimine- Kaaskodeerimine toimus QCAMap.com (Fenzl & Mayring, 2017) keskkonnas, kus iga peakategooria alla kuuluvad tähenduslikud üksused said uuesti vastavate värvidega märgistatud. Kaaskodeerimise lõpus võrreldi esialgset kodeerimise tulemust ja uut tulemust. Erinevused arutleti läbi ja jõuti üksmeelele.
5. Kategoriseerimine- Peale kodeerimist, korduv- ja kaaskodeerimist QCAMap.com (Fenzl & Mayring, 2017) keskkonnas, tõsteti kogu andmekogumik Exceli tabelilehtedele. Niimoodi moodustus mitu erinevat lehekülge, ühel oli kogu andmestik ja ülejäänud seitse lehekülge loodi vastavalt peakategooriatele. Peakategooriatega leheküljed nimetati järgnevalt: strateegia, struktuur, süsteemid, stiil, personal, oskused ja ühised väärtused ning soovitusel. Alamkategooriate alla ühendati sarnaste tähendustega koodid, neist omakorda eristusid kõige enim korduvad näitajad, millest saadi töö tulemused.

Järgnevalt on välja toodud kategoriseerimise struktuur (Tabel 2)

Tabel 2. Kategoriseerimise struktuur

Peakategooria	Alamkategooria	Kood
		Rollide ja vastutuse jagamine
	Toetavad tegurid	Koordinatori kaasamine
Struktuur		
	Arendamist vajavad tegurid	Inimeste vahetumiseks valmisolek
		Koordinatori tööpidev tagamine

Andmeanalüüsi lõppfaasis saadi tulemused, mis on välja toodud peakategooriate kaupa, kus töö uurimisküsimustest lähtudes on kirjeldatud LÕIM-projekti koosloome protsessi muutuste juhtimisel toetavad ja arendamist vajavad tegurid. Lisaks on välja toodud arutelu selle üle, kuidas iga McKinsey 7S mudeli element mõjutab koosloome protsessi tõhusust ja millised on peamised arenguvõimalused ja soovitused edaspidiseks koostöömudelite rakendajatele ennetustöös noorte varajase haridussüsteemist lahkumise ennetamiseks. Soovitused on sarnaselt töö tulemustele saadud deduktiivse andmeanalüüsi tulemusel McKinsey 7S mudelile tuginedes.

Analüüsi kvaliteeti aitasid tõsta korduvkodeerimine ja kaaskodeerimine kaastudengiga kasutades selleks keskkonda QCMap.com (Fenzl & Mayring, 2017) ja Exceli tabelid, mis aitasid luua tervikliku ja organiseeritud ülevaate andmetest.

3. Tulemused

Käesoleva uurimuse eesmärk oli välja selgitada muutuste juhtimist toetavad ja arendamist vajavad tegurid ja rakendamissoovitused võrgustike koosloome protsessis mudelite rakendajate vaates LÕIM-projekti näitel. Tulemused on esitatud lähtuvalt antud töö uurimisküsimustest peatükkide kaupa vastavuses McKinsey 7S mudeli komponentidega. Tulemuste näitlikustamiseks on igas alapeatükis välja toodud kaldkirjas intervjuureeritavate anonüümsed tsitaadid. Tsitaadid on kohandatud tekstipäraseks, see tähendab, et välja on jäetud parasiitsõnad jms. Kategooriad on strateegia, struktuur, süsteemid, stiil, personal, oskused ja ühised väärtused. Toetavad ja arendamist vajavad tegurid on välja toodud iga peakategooria all erinevates lõikudes.

3.1 Toetavad tegurid koosloome rakendamisel

Leidmaks vastust esimesele uurimisküsimusele *Millised on muutuste juhtimist toetavad tegurid koosloome protsessis mudelite rakendajate vaates LÕIM-projekti näitel?* analüüsi intervjuude kaudu kogutud andmeid vastavalt McKinsey 7S faktoritele. Tulemused on järgnevalt toodud faktorite kaupa.

Strateegia: Muutuste juhtimist toetavate strateegiliste teguritena mudelite võrgustike koosloome protsessis rakendajate vaates saab välja tuua kaks peamist tegurit: noort toetav varajane sekkumine ja strateegilise tegevuskava loomine. Varajast märkamist toetas tihe koostöö koolidega. „*Koostöömudel põhineb kooli algatusel, kus kindlaks määratud inimene, tavaliselt sotsiaalpedagoog, märkab esimesena probleemi*”. Tegevuskava andis rakendajatele kindla raamistiku ennetustegevuste planeerimiseks, samas oli oluline ka pidevalt tegemisi üle vaadata ja vajadusel tegevuskava kohandada vastavalt muutustele kohandada. „*Mudeli peamine punkt on koostöö, et tegevused toimuksid üheskoos ja kõik oleksid üksteisest teadlikud*.” Lisaks leiti, et toetav tegur oli tugispetsialistide tugivõrgustiku loomine. „*Meie eesmärk oli koondada tugispetsialistide ring ning võimestada neid*”.

Struktuur: Muutuste juhtimist toetavad struktuursed tegurid mudelite võrgustike koosloome protsessis rakendajate vaates saab välja tuua järgmised tegurid: kommunikatsiooni ja rollide selgus, koordinaatori roll ja valdkondlik koostöö. Selgus, et selged arusaamad oma rollidest toetasid edukat toimetulekut ja suhtlust. „*Kõik oli ühiselt läbi räägitud, rollid ja vastutusosalad olid selged ning suhtlus oli efektiivne*.” Koosloomet toetas veel ka rollide selge määratlemine dokumenteeritud kirjeldustega, mida järjepidevalt täiendati. „*Dokument sisaldab üksikasjalikku kirjeldust, kellel on mis roll ja seda pidevalt täiendatakse*”. Koordinaatori kaasamine algusfaasis oli toetav, sest see tagas, et kõik osapooled tegid tõhusat koostööd. Vastajatelt tuli välja, et valdkondadeülene koostöö, kus iga liige tundis end väärtuslikuna ning omas kindlat rolli ja vastutust, oli väga oluline noorte abistamisel. Samuti suurendas toetava süsteemi tõhusust erinevate noortega kokkupuutuvate spetsialistide kaasamine ja rollide jagamine võrgustikus.

Süsteemid: Muutuste juhtimist toetavad süsteemsed tegurid mudelite võrgustike koosloome protsessis saab esmalt välja tuua regulaarsed koosolemised ja arutelud. „*Piirkondlik meeskond kohtub vähemalt kord kuus, et arutada tegevuskava ja määrata ülesandeid. Nad jälgivad tegevuste edenemist ja kogunevad regulaarselt, et hinnata, kuidas läinud on*”. Leiti, et need soodustasid mõistmist ja ühtset lähenemist noorte toetamisel. Koosolekutel oli oluline roll otsesel suhtlusel. „*Piirkondlik meeskond kohtub vähemalt kord kuus, et arutada tegevuskava ja määrata ülesanded. Nad jälgivad tegevuste edenemist ja kogunevad regulaarselt, et hinnata, kuidas läinud on*.” See aitas rakendajate arvates luua ka tugevamaid sidemeid ja paremat ülevaadet tegevustest ning kuidas erinevad osapooled saavad ühiselt noori aidata. Samuti aitasid koosolekud ja pidevad infovahetussüsteemid hoida kõiki

asutusi ühises infoväljas, mis omakorda aitasid tagada tõhusat koostööd ja planeerida ühistegevusi. Leiti, et süsteemne lähenemine tegevuskavale aitas järjepidevalt jälgida ja hinnata koosloome protsessi.

Stiil: Muutuste juhtimisel toetavad stiililised tegurid mudelite võrgustike koosloome protsessis olid kaasav juhtimisstiil, kollektiivne vastutus ja kogenumate kaaslaste kaasamine. Oli oluline, et kõik said koosloome protsessides kaasa rääkida ja otsused võeti vastu koos, sellega kaasnes ka kollektiivne vastutus. „*Kollektiivne lähenemine ja võimekus koos töötada olid meie tugevused*”. Samuti leiti, et avatud ja motiveeriv suhtlemine oli positiivse mõjuga, see motiveeris liikmeid ühise eesmärgi nimel töötama. Oluliseks peeti ka probleemide lahendamisel ka arutelusid ja mõtestatud dialoogi pidamised. „*Arutelu ja dialoog on olulised. Oodatakse lahendusi väljastpoolt, kuid tihti peavad lahendused tulema seestpoolt, toetatuna selgete juhistega*”

Personal: Muutuste juhtimisel toetavad personalialased tegurid mudelite võrgustike koosloome protsessis rakendajate vaates olid kommunikatsioon ja suhtlemisoskuste arendamine. Tugeva ja avatud kommunikatsiooni ning tiheda suhtluse arendamine võrgustiku liikmete vahel aitas soodustada meeskonna ühtekuuluvust ning võimaldas tõhusamalt noori toetada. Suhtlemisoskusi aitasid arendada *coachiva* suhtlemise ja taastava õiguse koolitused. „*Üks potentsiaale väljalangeja, kelle puhul ma neid tehnikaid rakendasin, ei langenudki lõpuks välja ja lõpetas kooli*”. Need aitasid omandada teadmisi, kuidas konflikte lahendada ning inimesi koostööle suunata. „*Taastava õiguse meetodid ja põhimõtted on ideaalsed nii noortele kui täiskasvanutele, konfliktide lahendamisel. Aitavad jääda inimestel terveks*”. Leiti, et ühine eesmärk ja siht, mis sündis läbi põhjaliku arutelu, kus kõigi panuseid väärtustati, tugevdas meeskonna koostöövalmidust ja otsustusvõimet. „*Otsused sündisid läbi arutelude, kus kõigil oli ühine eesmärk. See, et me tegime asju konsensuslikult ja igaihe arvamus oli oluline toetas meie otsustusprotsesse*”.

Oskused: Muutuste juhtimisel toetavad oskustega seotud tegurid mudelite võrgustike koosloome protsessis rakendajate vaates olid suhtlemisoskus ja empaatia, sest need olid kriitilise tähtsusega noortega töötades ja võimaldasid luua usalduse ning mõistva õhkkonna omavahel. Lisaks suhtlemisoskusele rõhutati kuulamisoskuse tähtsust. Veel peeti oluliseks kohalolu ja keskendumisvõimet, sest see toetas tõhusat suhtlust ja kohandumist kiiremini muutuvate olukordadega. Arvati, et konfliktide lahendamise oskus aitas hoida töökeskkonda

toetava ja konstruktiivsena. „*Tugevused meeskonnatöös ja suhtlemisoskustes aitasid konflikte leevendada ja säilitada avatud suhtlust*”.

Ühised väärtused: Muutuste juhtimisel toetavad ühiste väärtustele tuginevad tegurid võrgustike koosloome protsessis rakendajate vaates olid julgus ja avatus koostööle, supervisioonid, kus arutati läbi meeskonna väärtuseid, toetati koostööd ja ühtsustunnet. Ühiseks väärtuseks peeti keskendumist noorte abistamisele, mis oli ühiseks motivatsiooniallikaks ja andis meeskonnale ühise suuna. Seega võtmetähtsusega ühiste väärtusete koha pealt oli pühendumus ühise eesmärgi saavutamisele. „*Kõik koolid olid esindatud ja töötasid ühise eesmärgi nimel, olles huvitatud olukordade lahendamisest*”.

Kokkuvõtvalt saab välja tuua, et strateegia loomise osas oli koosloome rakendamisel toetav tegur strateegilise tegevuskava loomine, mis lõi kogu tegevusele raamistiku. Koosloomet toetas kommunikatsioon ja rollide selgus, koordinaatori roll ja valdkondlik koostöö. Toetavad süsteemid koosloomes olid regulaarsed kohtumised ja arutelud ning infovahetussüsteemid, mis aitasid rakendajatel kõige kursis olla. Kaasav juhtimisstiil, kollektiivne vastutus ja kogenumate spetsialistide kaasamine olid olulised stiililised tegurid, mis toetasid koosloome rakendajaid. Personali toetasid kommunikatsioon ja suhtlemisoskuste arendamine. Toetavamad oskused koosloomes olid suhtlemisoskus ja empaatia ning ühised väärtused, mis toetasid koosloome rakendamist, olid julgus ja avatus koostööle.

3.2. Arendamist vajavad tegurid koosloome rakendamisel

Leidmaks vastust teisele uurimisküsimusele *Millised on muutuste juhtimisel arendamist vajavad tegurid koosloome protsessis mudelite rakendajate vaates LÕIM-projekti näitel?* analüüsi intervjuude kaudu kogutud andmeid vastavalt McKinsey 7S faktoritele. Tulemused on järgnevalt toodud faktorite kaupa.

Strateegia: Muutuste juhtimisel arendamist vajavate strateegiliste teguritena mudelite võrgustike koosloome protsessis saab välja tuua vastajate teadmised ja arusaamad disainiprotsessist algusfaasis ja strateegiline kommunikatsioon. „*Disainiprotsess nõudis meilt palju aega ja mõtlemist*”. Rakendajad tõid välja, et koosloome protsessi alguses oli koostöömudeli disainimine neile võõras protsess ja oli väljakutse leida õiget kohta ja hetke, kust ennetustööd alustada. „*Alguses oli raske, sest pidime leidma noored, kellel tulevikus võiks probleeme tekkida*”. Arvati, et selle väljakutse lahendamine nõudis sügavamalt analüüsi

ja võib-olla uute andmete kogumist, et mõista paremini noorte käitumist ja vajadusi. Samuti leiti, et arendamist vajaks strateegiline kommunikatsioon, et kõik meeskonnaliikmed mõistaksid ühiseid eesmärke ja tegevuskavasid.

Struktuur: Muutuste juhtimisel arendamist vajavad struktuursed tegurid mudelite võrgustike koosloome protsessis olid valmisolek inimeste vahetumiseks ja koordinaatori tööpidev tagamine. Koosloome protsessi ajal toimus inimeste vahetumisi, mis tekitas segadust ja sellest tulenevalt leiti, et selleks valmisolekut oleks vaja arendada. Veel arvati, et enamaks koosloome võimalusteks võiksid koordinaatorid olla tööpidevad, see oleks vastanute arvates kiirendanud protsessi ja eesmärkideni jõudmist.

Süsteemid: Muutuste juhtimisel arendamist vajavad süsteemsed tegurid mudelite võrgustike koosloome protsessis rakendajate vaates oli dokumentatsioon. Vastati, et vahepeal läksid teadmised kaduma ja ajalised ressursid kaotsi, seega oleks vaja olnud dokumentatsiooniga rohkem vaeva näha. „*Ideaalis oleksime pidanud looma süsteemi, kus kõigi osalejate panus ja tegevused oleksid olnud paremini koordineeritud ja dokumenteeritud, et vältida teadmiste kadumist ja ressursside raiskamist*”. Samuti leiti, et suureks väljakutseks olid andmekaitsepiirangud ja juriidiline korrektsus.

Stiil: Muutuste juhtimisel arendamist vajavad stiililised tegurid mudelite võrgustike koosloome protsessis olid koordineerimise ja selguse puudumine. „*Selgus ja koordineerimine on valdkonnad, kus on alati arenguruumi*”. Ootuste ja rollide ebapiisav kirjeldamine juhtimise üleandmisel juhi vahetumise puhul tekitas ebakindlust ja segadust.

Personal: Muutuste juhtimisel arendamist vajavad personalialased tegurid mudelite võrgustike koosloome protsessis rakendajate vaates olid uute liikmete koolitamine ja kaasamine. Vastajad tõid välja vajaduse meeskonnatöö ja võrgustiku koostöö koolituste järgi, mis võiks aidata arendada meeskondadel sisemist koostööd ja ühtekuuluvust, eriti kui inimesed vahetuvad. „*Kui tiim laiali läks, muutus kogu koosloome keeruliseks ja paljud meist ei saanud üldse aru, miks me seda tegime*”. Inimeste vahetumised tekitasid väljakutseid ühtse arusaama ja motivatsiooni säilitamisel. Vastustest tuli välja, et osade omavalitsuste meeskondades valitsesid psühholoogilised pinged tulenevalt haridusvaldkonna reformidest piirkonnas. Tulevikukartus mõjutas personali heaolu ja tõhusust noori toetada haridussüsteemist enneaegse lahkumise ennetamisel.

Oskused: Muutuste juhtimisel arendamist vajavad oskustega seotud tegurid võrgustike koosloome protsessis rakendajate vaates oli eelkõige autonoomne kujundamisoskus. Ilma

juhendamiseta mudelit kujundada oli väljakutse. „*Oskus ilma juhendamiseta mudelit kujundada oleks võinud olemas olla... vajaksin justkui selgeltnägemise oskust*”. Lisaks ilmnis vastustest, et osalejad tundsid vajadust arendada enda professionaalseid oskusi ja teadmisi, sest teadmised logopeedia, eripedagoogika ja sotsiaalpedagoogika erialadest oleksid aidanud kaasa paremini mõista ja toetada erinevate valdkondade spetsialiste.

Ühised väärtused: Muutuste juhtimisel arendamist vajavad ühistele väärtustele tuginevad tegurid võrgustike koosloome protsessis rakendajate vaates olid skeptilisus ja vastuseis teatud lähenemistele. Arvati, et selline hoiak võis tuleneda ajapuudusest uusi lähenemisi tutvustavatel koolitustel osalemisele või erinevast tajust nende kasulikkuse osas. Samuti nähti väljakutset mõtteviisi muutmisel. „*Oli keeruline muuta mõtteviisi ennetavale lähenemisele. Raskused tekkisid noorte vastutulelikkuse puudumisel ja õpetajate huvi puudumisel.*” Leiti, et probleemid ennetava lähenemise omaksvõtmisel ja vastutulelikkuse puudumisel noorte või õpetajate seas näitasid vajadust kultuurimuutuste järele. Lisaks toodi välja vajadus enesehoiu praktikate järele, mis aitaksid tagada jätkusuutliku töökeskkonna ja hoida meeskonna vaimset tervist. „*Peame enda eest hoolitsema ja oma ressursse mõistlikult kasutama*”.

Kokkuvõtvalt saab välja tuua, et arendamist vajavad tegurid koosloome rakendamisel olid strateegia osas vastajate teadmised ja arusaamad disainiprotsessist algusfaasis ja strateegiline kommunikatsioon. Struktuuri osas vajas arendamist valmisolek inimeste vahetumiseks ja koordinaatori tööpidev tagamine. Süsteemidest oli enim arendamist vajav tegur dokumentatsioon ning stiililiselt vajasid koosloome rakendamisel arendamist koordineerimise ja selguse puudumine. Personali puhul leiti, et arendamist vajaksid uute liikmete koolitamine ja kaasamine ning oskustest sooviti koosloome rakendamisel arendada veel autonoomset disainimisoskust. Ühistest väärtustest vajas enim arendamist skeptilisus ja vastuseis teatud lähenemistele.

4. Arutelu

Aruteluosa käesolevas magistritöös keskendub kogutud andmete analüüsile, mis on suunatud koosloome parendamisele noorte varakult koolisüsteemist lahkumise probleemi ennetamisele ja lahendamisele. Avaliku sektori innovatsioon, eriti sotsiaalsete väljakutsetega toimetulekul, nõuab lähenemist, mis ületab traditsioonilisi piire ja sisaldab koosloomet avalike teenuste

arendamisel (Lepik & Kangro, 2020). Koosloome protsessis rakendatud strateegiad ja meetmed on olulised nii teoreetilisest kui ka praktilisest vaatenurgast, käsitledes erinevaid põhjuseid ja tagajärgi, mis kaasnevad noorte enneaegse koolist lahkumisega. Tuginedes töö teoreetilisele taustale ja uuringu tulemustele, on välja toodud analüüs sellest, kuidas koosloome protsessid aitavad saavutada muutuste juhtimist.

Kallip ja Heidmets (2017) toovad esile, et varakult haridussüsteemist lahkumise ennetamisel on keskne roll õpilastele suunatud toetusel ja sekkumistel, mis tõhustavad nende koolis püsimist. Varakult haridussüsteemist lahkumise vähendamiseks peetakse oluliseks terviklikke lähenemisviise, mis hõlmavad nii individuaalseid, koolipõhiseid kui ka laiemat kogukonna toetusmeetmeid (Duca, 2023; Kallip & Heidmets, 2017; Medar, 2012; Lyche, 2010). Uuringu käigus kogutud andmed kinnitavad, et valdkondadeülene võrgustikutöö on tõhus lähenemisviis ennetada varakult haridussüsteemist lahkumist, seejuures on kriitilise tähtsusega tagada tõhus koosloome võrgustiku sees. Veelgi kinnitab seda asjaolu, et tunti vajadust veelgi enama ja spetsiifilisema võrgustiku järele koosloomes.

Voorbergi jt (2014) uuringus rõhutatakse koosloome käigus tekkivate vastastikuste sõltuvuste ja sidemete olulisust, mis aitavad kaasa sotsiaalsete innovatsioonide edule. LÕIM-projekti koosloome protsessis rakendatud strateegiad, nagu mitmetasandiline kaasamine ja võrgustikupõhine lähenemine, on kooskõlas Voorbergi jt välja toodud soovitustega, kus rõhutatakse avatud koostöö ja ressursside jagamise tähtsust. Koostööl põhinev lähenemine aitab ületada organisatsioonidevahelisi piire ja suurendab programmide jätkusuutlikkust ja mõju (Voorberg et al., 2014). Käesoleva töö tulemused kinnitavad valdkondadeülese koostöö tähtsust varajasel märkamisel ja varakult koolist lahkumise ennetamisel. Koostöömodelite loomine ja rakendamine võimaldab varakult haridussüsteemist lahkumisohtu noori varakult märgata. Samuti selgus, et koosloome aitab Võrumaa kohalike omavalitsuste asutustel omavahel tutvuda ning mõista paremini üksteise tegevust, mis omakorda lõi eeldused edasiseks koostööks.

Innovatsioon avalikus sektoris, nagu Lepik ja Kangro (2020) kirjeldavad, nõuab avatud lähenemist, kus erinevate osapoolte teadmised ja oskused on äärmiselt väärtuslikud. Erinevate osapoolte aktiivne kaasamine protsessi muudab neid mitte ainult teenuste saajateks, vaid kaasloojajaks, rõhutades vastutuse ja osaluse olulisust innovatsiooniprotsessides. Lisaks toob Voorbergi jt (2014) töö esile, et koostööloome protsessis osalevate liikmete rollid võivad oluliselt erineda. Uuringu tulemustest selgus, et protsessis osalejad võivad olla

kaasrakendajad, kaasdisainerid või algatajad. Antud töö kontekstis tähendab see, et erinevate inimeste aktiivne kaasamine võrgustikku mitte ainult ei toeta koosloome protsessi, vaid võimaldab neil kujundada ka teenuseid vastavalt oma vajadustele ja eelistustele, mis suurendab nende omanditunnet ja motivatsiooni edusse panustada. Käesoleva töö tulemuste valguses võib seega järeltada, et koosloome protsesside süvendamine ja laiendamine võib oluliselt aidata kaasa koolist väljalangemise ennetamisele. Oluline on märkida, et koosloome edu sõltub suurel määral ka osalejate vahelise usalduse ja avatud suhtluse tasemest, mis nõuab jätkuvat tähelepanu ja ressursse nii koostöömudelite rakendajatelt kui ka teistelt osapooltelt.

Töö tulemustes kajastus sagedalt vajadus järjepidevuse ja süstemaatilise järgi. Seda on toonitanud ka Heidmets ja Kallip (2017), nad leiavad, et tõhusad ennetus- ja sekkumismeetmed peaksid olema järjepidevad ja süstemaatilised, sisaldama regulaarset tagasisidet ja kohandamist vastavalt muutuvatele vajadustele. Vastajad töid korduvalt välja regulaarsuse ja süsteemsuse tähtsust. Leiti, et kohtumised, kus arutada tegevuste edenemist ja teha vajalikke kohandusi sekkumistegevustes, peaksid toimuma regulaarselt vähemalt korra kuus.

Lepik ja Kangro (2020) toovad välja, et koosloome võimaldab mitte ainult teenuste paremat kujundamist vastavalt kasutajate vajadustele, vaid ka avaliku sektori kohanemist kiiresti muutuva ühiskonnaga. Muutuste juhtimisel ja uute strateegiate rakendamisel, mis keskenduvad varakult koolist väljalangemise ennetamisele, toetudes otseselt kasutajate tagasisidele ja kaasamisele, on selline lähenemine suure tähtsusega. Lepik ja Kangro (2020) pakuvad väärtuslikku vaadet sellele, kuidas koosloome võib aidata kujundada teenuseid, mis mitte ainult ei vasta kasutajate vajadustele, vaid ka soodustavad laiemat ühiskondlikku kaasatust ja uuenduslikkust. Järeltada antud töö kontekstis on muutuste läbiviimisel integreerides need põhimõtted haridussüsteemist varakult lahkumise ennetamise koosloome protsessi, võib suurendada muutuse mõju ja tagada selle jätkusuutlikkust.

Kokkuvõttes saab väita, et koosloome protsessis muutuse juhtimise edu seisneb selle mitmetasandilises lähenemises, kus erinevate valdkondade esindajad teevad võrgustikutööd. Seejuures on oluline, et erinevad osapooled alates õpilastest ja õpetajatest kuni kohalike omavalitsuste ja teiste kogukonna liikmeteni, on aktiivselt kaasatud. Kaasamine mitte ainult ei suurenda programmide tõhusust, vaid aitab kaasa ka laiemate sotsiaalsete ja hariduslike eesmärkide saavutamisele. Tulevikusuunad peaksid jätkama koostöö ja kaasatuse süvendamist, keskendudes tõenduspõhistele lähenemistele ja kogukonna kaasamisele, mis

aitavad kaasa varajasele märkamisele ja sekkumisele, et ennetada noorte varakult haridussüsteemist lahkumist.

5. Soovitused

Käesolev peatükk vastab kolmandale uurimisküsimusele *Millised on olulisemad rakendamissoovitused LÕIM-projekti loodavatele koostöömudelitele*”. Tuginetud on vastajate soovitustele ja ettepanekutele, mida koguti intervjuude käigus. Soovitused on esitatud vastavuses McKinsey 7S mudeli komponentidele. Peatüki lõpus on välja toodud töö praktiline väärtus ja uurimispiirangud.

Strateegia: Muutuste juhtimise strateegia loomisel on peamised soovitused arvestada võrgustiku eripäradega planeerimisel ja luua kommunikatsioonistrateegia. Vaja on arendada strateegiaid, mis keskenduvad varajasele sekkumisele ja ennetusele, kasutades varasemaid tõendeid ja andmeid riski tuvastamiseks enne olukorra kriitiliseks muutumist.

Struktuur: Muutuste juhtimisel koosloome protsessis on soovituslik kaasata ja juhtida valitud suunda. Samuti on vajalik struktuuris luua selge rollijaotus ja täpsustada igale võrgustiku liikmele selged rollid ja vastutused. Selge rollijaotus aitab parandada koordineerimist ja tõhustada sekkumisi, vähendades dubleerimist ja segadust. Samuti on oluline valmis olla inimeste vahetumiseks.

Süsteemid: Muutuste juhtimisel koosloome protsessis on soovituslik vahetada infot andmekaitseadusega kooskõlas, kohtuda regulaarselt ja vahetada infot kiirelt. Vajalik on luua integreeritud andmevahetussüsteemid, mis tagavad sujuva informatsiooni liikumise koolide, sotsiaal- ja noorsootöö valdkondade ning teiste sidusrühmade vahel.

Stiilid: Muutuste juhtimisel koosloome protsessis on soovituslik jagada selgitusi ja kommunikeerida. Oluline on rakendada kaasavat ja avatud juhtimisstiili, sest see soodustab tagasiside andmist ja innovatiivsete ideede ning ettepanekute esitamist kõigilt võrgustike- ja meeskonnaliikmetelt.

Personal: Muutuste juhtimisel koosloome protsessis on soovituslik valida koosloome protsessi hoolikalt valitud eri valdkondade spetsialiste. Samuti oluline osaleda regulaarselt täiendkoolitustel ja viia läbi professionaalset arengut toetavaid tegevusi. Koolitusi oleks vaja erialaselt, näiteks eripedagoogika, sotsiaalpedagoogika ja HEV (hariduslikud erivajadused) koordineerimise osas, aga ka meeskonnatöö- ja juhtimise osas. Samuti tuli välja personali

vaimse tervise ja heolu toetamise vajadus, seega on soovitatav töötada välja või leida olemasolevaid programme, mis aitavad kaasa stressi leevendamisele.

Oskused: Muutuste juhtimisel koosloome protsessis on soovituslik arendada end pidevalt ja omadada uusi oskusi. Kasuks tulevad interdistsiplinaarsed oskused, et arendada ja täiendada meeskonna võimekust tegutseda erinevates haridus-, sotsiaal- ja noorsootöövaldkondades. Soovitatav on jätkata järjepideva konfliktide lahendamisoskuste arendamisega, sest see on oluline aspekt noortega tegelemisel ja võrgustikus esinevate erimeelsuste lahendamisel.

Ühised väärtused: Muutuste juhtimisel koosloome protsessis on soovituslik väärtustada iga liikme panust ja olla avatud muutustele, mis aitavad muutusi koosloome protsessis juhtida on ühtne missioon ja eesmärgid. Oluline on tugevdada ühtset arusaama ja pühendumist ühistele väärtustele, nagu noorte haridustee toetamine ja varajase haridussüsteemist lahkumise ennetamine. Tugev ühtne arusaam aitab luua kõikide osapoolte vajel koostöövaimu ja suurendada eesmärkidele pühendumist.

Iga soovituselise rakendamise peaks olema kavandatud koostöös kõigi projektiga seotud osapooltega, et tagada ühtne arusaam eesmärkidest ja tegevustest. McKinsey 7S mudeli komponentide süsteemne rakendamine tuginedes antud uuringu tulemustele, aitab tõsta koosloome protsessi tõhusust muutuste juhtimisel.

Töö pakub praktilist väärtust peamiselt haridus-, sotsiaal- ja noorsootöövaldkondade esindajatele, aga ka kohalikele omavalitsustele ja poliitikakujundajatele, kes planeerivad hakata looma või juba loovad valdkondadeülest võrgustikutööd noorte haridussüsteemist lahkumise ennetamisel. Selleks võivad antud töös välja toodud soovitused olla alustavatele organisatsioonidele olla teejuhiks, milliseid aspekte oma koosloome protsessi alustades võiks silmas pidada ja juba tegutsevatele täiendavate teadmiste saamiseks ja oma protsesside arendamiseks. Koolides varakult haridussüsteemist lahkumise ohus olevate noortega kokkupuutuvad õpetajad, töötajad, tugispetsialistid ja ka juhtkond võivad antud tööst leida uusi ideid, strateegiaid, kuidas paremini noori varakult märgata ja edendada piirkondlikku koostööd koos kohalike omavalitsustega ja noortekeskustega. Samuti on sellest magistriltööst abi neile, kes otsivad enda organisatsiooni või koostööprojekti jaoks tõhusat mudelit, mille abil planeerida või analüüsida omavahelises koosloomes muutuste juhtimist.

Antud uurimus võib pakkuda ka võimalust edasisteks uurimisfookusteks, näiteks uurida, kuidas selline valdkondadeülene koostöömudelite loomine ka teiste haridusuuenduste või noori puudutavate ühiskondlike probleemide puhul teistes piirkondades töötab. Samuti on võimalik seda uurida ka piemate ajaperioodide vältel ning kaasata ka muid sidusrühmi.

Antud uuringu piirangud olid eelkõige inim- ja ajafaktoriga seotud, grüpiintervjuudel oli raskendatud leida ühiseid sobivaid aegasid, sest kõik töötavad eri valdkondades ja nende tööd mõjutavad erinevad sündmused.

Tänu sõnad

“Haridus pole midagi mud kui sisemise ilu eest hoolitsemine”- Ryszard Podlewski.

Ma tänan oma perekonda, kes andis endast parima mind sellel teekonnal toetades.

Ma tänan oma juhendajat, kes samuti andis endast parima mind sellel teekonnal toetades.

Ma tänan oma õppejõude, kes andsid mulle teadmisi selle töö valmimiseks.

Ma tänan LÕIM-projekti koostöömudelite loojaid ja rakendajaid ilma kelleta seda tööd ei olekski.

Ma tänan oma kaasteelisi haridusinnovatsiooni õppekavalt.

Autorsuse kinnitus

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

Katriine-Maria Orula

/allkirjastatud digitaalselt/

/16.05.2024/

Kasutatud kirjandus

Duca, S. (2023). *A study on the relationship between early school leaving and socioeconomic outcomes*. [Magistritöö] University of Malta.

Edovald, T. (2005). *Ülevaade alaealiste kuritegevuse vähendamise strateegiatest ja programmidest maailmas*. Tallinn: Justiitsministeerium, lk. 4-12.

EMPAQT. (2018). *Policies and practices for prevention of Early School Leaving. International Conference*.

<http://repository.tavistockandportman.ac.uk/1849/1/EMPAQT%20Conference%20proceedings.pdf>

European Education and Culture Executive Agency, Eurydice, (2014). *Suzbijanje ranog napuštanja obrazovanja u Europi : strategije, politike i mjere*, Publications Office.
<https://data.europa.eu/doi/10.2797/954659>

Fenzl, T. & Mayring, P. (2017). QCAMap: eine interaktive Webapplikation für Qualitative Inhaltsanalyse. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation ZSE*, 37, 333-340.

Haridus- ja Teadusministeerium. (2023). *Õpilaste vajadustest ja võimetest lähtuvad õppimisvõimalused*. <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/alus-pohi-ja-keskharidus/toe-vajadusega-opilased-oppekorraldus-ja-tugiteenused>

Haridussilm. (2023). *Üldhariduse ülevaade*.

<https://www.haridussilm.ee/ee/tasemeharidus/oppetasemed/yldharidus/ylevaade>

Haridusvaldkonna Arengukava 2021- 2035. (2021). Tallinn.

Hea Teadustava. (2017). Tartu Ülikooli Eetikakesus. Tartu

Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European business review*, 25(1), 86-95.

Jurevicius, O. (2021). *McKinsey 7s Model*.

<https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>

- Kallip, K., & Heidmets, M. (2017). Early leaving from education and training: trends, factors and measures in Estonia. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri. Estonian Journal of Education*, 5(2), 155-182.
- Kalmus, V., Masso, A. & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kasearu, K., & Trumm, A. (2018). *Noortekeskuste logiraamatu "Noorte Tugila" statistiliste andmete analüüsi aruanne: programmis osalemise dünaamika aastatel 2016-2018*. TÜ Ühiskonnateaduste Instituut.
- Kasearu, K., & Trumm, A. (2012). Noorte tõrjutus, väärtused ja rahulolu eluga. Noorteseire aastaraamat 2012, 57–71. Tallinn: SA Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Kikas, E. (2006). Erinevate süsteemide ja spetsialistide rollid õpilase arengu toetamisel. U. Mürsepp (Toim), *Õpilase individuaalsuse toetamine: artiklite kogumik* (lk 7-14). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kumar, S. (2019). The McKinsey 7S Model helps in Strategy implementation: A Theoretical Foundation. *Tecnia Journal of Management Studies*, 14(1).
- Kõiv, K. (2020). NEET- noorte enesejuhitud õppimist toetav teenusmudel kohaliku omavalitsuse tasandil. [magistritöö] Tartu: Tartu Ülikooli Haridusteaduste Instituut.
- Kõiv, K. (2007). *Koolist väljalangenute vaatenurk*. *Haridus*, 11–12, 58–64.
- Laherand, M. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Sulesepp.
- Lepik, K. L., & Kangro, K. (2020). Avalike teenuste korraldamisest ja nende innovatsioonist koosloome abil. *Acta Politica Estica*, (11), 137-152.
- Lepp, L. (2022) *Kvalitatiivne uurimisviis: andmete kogumine ja -analüüs, uuringu kvaliteet*. [loengumaterjal] Tartu Ülikool.
- Linno, M. (2020). *Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes: Transkribeerimine*. Tartu Ülikool.

- Lyche, C. S. (2010). Taking on the completion challenge: A literature review on policies to prevent dropout and early school leaving.
- Medar, M. et al. (2012). *Juhised juhtumipõhise võrgustikutöö meetodi rakendamiseks*. EV Sotsiaalministeerium.
- Moffitt, T.E. (1993). Adolescence-limited and life-course persistent antisocial behavior: A developmental taxonomy. *Psychological Review*, 100, 674–701.
- Morgan, D. L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129–152.
- OECD (2016). *The NEET challenge: What can be done for jobless and disengaged youth?* OECD Social Indicators. Society at a Glance 2016.
- Olev, A., Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, Vol. 10 (2022), No. 3, pp. 409–421
<https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Paap, E. (2022). *Võru maakonna tervise- ja heaoluprofiil 2022. Terviseedenduse tegevuskava aastateks 2023- 2026*. SA Võrumaa Arenduskeskus.
- Peters, T. J., Phillips, J. R., & Waterman, R. H. Jr. (1980). *Structure is not Organization*. Business Horizons.
- Peters, T. J., & Waterman Jr, R. H. (1982). In Search of. *Of Excellence, New York: Harper and Row*.
- Prandelli, E., Verona, G., & Raccagni, D. (2006). *Diffusion of Web-Based Product Innovation*. California Management Review 48.4: 109-135.
- Rämmer, A. (2014). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas: Valimi moodustamine*. Tartu Ülikool.
- Saks, K. & Medar, M. (2022). *Koolist väljalangemise ennetuse toe vajaduse ja hõlmatuse analüüs*. Võru.

- Singh, A. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework for Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*, 31(3), 39–50.
- Statistikaamet. (2023). *Mis mõjutab noorte NEET- staatusesse langemist?*. Statistikaameti analüüs.
- Statistikaamet (2019a). *Kutseharidus*. Külastatud aadressil <https://bit.ly/3blfHuq>
- Statistikaamet (2019c). *Üldharidus*. Külastatud aadressil <https://bit.ly/2K61ruq>
- Strömpl, J. (2020). Üldmetodoloogilised küsimused. *Kvalitatiivsed uurimismeetodid sotsiaalteadustes*. <https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/%C3%BCldmetodoloogilisi-k%C3%BCsimusi>
- Sörg, M. (2019). *Koostöö ja koordineerimine Eesti noortepoliitikas*. [magistritöö] Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond.
- Štremfel, U., Vidmar, M. (2018). Early school leaving: cooperation perspectives. *Pedagoški Institut: Digital Library*. <https://www.pei.si/ISBN/978-961-270-281-6.pdf#page=79>
- Taidla, A-M. (2017). *Võrgustikutöö lastekaitstes Pärnu linna näitel*. [lõputöö] Tartu Ülikooli Sotsiaaltöö korralduse osakond. http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/58109/taidla_anna_maria.pdf
- Van Lendghem, G. (2022). An indicator of early school leaving per school: every student counts. *Quality and Quantity*, 56, 3795-3813.
- Vihalemm, T. (2014). *Fookusgrupi intervjuu*. Tartu Ülikool.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2014). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public management review*, 17(9), 1333-1357.
- Võrumaa Arenduskeskus. (2022). *Lõimitud teenused koolist väljalangemise ennetamiseks Võru maakonnas*. <https://vorumaa.ee/arendus/projektid/loimitud-teenused-koolist-valjalangemise-ennetamiseks-voru-maakonnas/>

Lisad:

Lisa 1. Intervjuu kavand

SISSEJUHATUS

Tere! Olen Katriine-Maria Orula ja õpin Tartu Ülikooli Haridusteaduste Instituudis haridusinnovatsiooni erialal ja olen kirjutamas oma magistritööd teemal „Muutuste juhtimine koosloome protsessis LÕIM-projekti näitel“.

Oma uurimusega tahan välja selgitada, milles vajatakse enim muutusi, et arendada jätkusuutlikult üksteist täiendavat ja terviklikku lähenemisviisi teenuste osutamisel ja noorte toetamisel.

Selleks soovin välja selgitada toetavad ja arendamist vajavad tegurid koostöömodelite rakendamiseks ja millised oleksid nende mudelite rakendamissoovitused.

Intervjuus saadavaid vastuseid kasutan oma töö andmeanalüüsi osas, kõik vastused ma kodeerin ja kategoriseerin, tsitaate kasutan anonüümselt. Intervjuu läbi viimiseks küsin teie luba intervjuu salvestamiseks.

AVAKÜSIMUSED (Neid küsin selleks, et intervjuus osalejad saaksid end rääkimisega nõ soojaks ning et avada ka loodud mudelite tausta)

- Palun kõigil fookusgrupil osalejatel rääkida natuke endast ilma nimesid nimetamata ja sellest, millal ja miks nad LÕIM-projektiga liitusid.
- Palun neil kirjeldada nende KOVi koostöömodelit.

SISUKÜSIMUSED (Tuginen McKinsey 7S mudelile ja enda uurimisküsimustele)

Muutuste juhtimist toetavad ja arendamist vajavad tegurid koostöömodelite rakendamisel

- Palun kirjeldage, kuidas jagasite koostöömodeli koosloome protsessis rolle ja vastutust. Mis teid selle juures toetas? Mis oleks võinud olla teisiti?
- Palun kirjeldage kuidas lõite koostöömodeli jaoks tegevuskava. Mis teid selle juures toetas? Mis oleks võinud olla teisiti?
- Kuidas loodud tegevuskava toetas loodud mudeli rakendamist

- Palun kirjeldage, millised süsteemid te mudelite rakendamiseks välja töötasite.
- Kuidas toimisid teie otsustusprotsessid?
- Milline oli teie töökorraldus? Mis teid selle juures toetas? Mis oleks võinud olla teisiti?
- Millised teie senised oskused teid koosloomel ja rakendamisel toetasid? Millest jäi puudu?
- Kuidas toimus juhtimine? Mis oli selles toetavat? Mis edasi arendama peaks?
- Palun kirjeldage tiimiliikmete suhtumist ja hoiakuid koosloome protsessi?
- Milline suhtlemisstiil toetas koostöömudeli rakendamist?
- Millised koolitused toetasid koosloome protsessi ja mudelite rakendamist? Millest jäi puudu?
- Palun kirjeldage oma ühiseid väärtusi, mis toetasid koosloome protsessi? Kas tuli ette ka väärtuste põrkumisi?

Olulisemad rakendamissoovitused koostöömudelite rakendamisel

- Tuginedes teie senisele kogemusele LÕIM-projekti koostöömudelite rakendamisel, millised on teie olulisemad soovitused nende edaspidiseks rakendamiseks?
- Kas soovite veel midagi lisada?

Muutuste juhtimine koosloome protsessis LÕIM-projekti näitel 2

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Katriine-Maria Orula,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Muutuste juhtimine koosloome protsessis LÕIM-projekti näitel” mille juhendaja on Kerli Kõiv,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 16.05.2024