

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Haridusteaduste instituut  
Haridusinnovatsiooni õppekava

Deena Mäger

NOORSOOTÖÖ SPETSIALISTIDE KOOSTÖÖVÕRGUSTIKU MUDELI LOOMINE  
VILJANDI VALLA NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: õpetajahariduse nooremlektor Kerli Kõiv

Tartu 2026

## KOKKUVÕTE

### **Noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudeli loomine Viljandi valla näitel**

Noorte heaolu toetamiseks puudub terviklik arusaam sellest, kuidas kujundada süsteemset noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustikku kohaliku omavalitsuse tasandil. Magistritöö eesmärk oli selgitada välja, milline peaks olema noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudel kohaliku omavalitsuse tasandil Viljandi valla näitel. Kvalitatiivses uurimuses koguti andmeid poolstruktureeritud individuaal- ja fookusgrupi intervjuudega, milles osales seitse noorsootöö spetsialisti. Tulemused näitasid, et koostöö on Viljandi vallas olemas, kuid paikkonniti ebaühtlane ning sõltub organisatsioonide füüsilisest paiknemisest, töötingimustest, isiklikest kontaktidest ning koostöövalmidusest. Spetsialistid pidasid oluliseks ühist eesmärki, selget eesvedamist regulaarseid kohtumisi, toimivat infovahetust ja jagatud väärtusi. Tulemuste põhjal kujundati McKinsey 7S mudelile tuginedes noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudel, mis toetab noorte heaolu ja tugevdab valdkonnaülest koostööd kohaliku omavalitsuse tasandil.

**Võtmesõnad:** noorsootöö, koostöövõrgustik, noorsootöötaja, üldhariduskool, McKinsey 7S mudel

## ABSTRACT

### **Creating a Collaboration Network Model for Youth Work Specialists: The Case of Viljandi Municipality**

There is no comprehensive understanding of how to develop a systematic collaboration network for youth work specialists at the local government level to support young people's well-being. This master's thesis aimed to identify what kind of collaboration network model is needed in Viljandi Municipality. A qualitative study was conducted using semi-structured individual and focus group interviews with seven youth work specialists. The findings showed that collaborations exist but varies by locality and depends on physical proximity, working conditions, personal contacts, and willingness to cooperate. Specialists emphasized a common goal, clear leadership, regular meetings, effective information exchange, and shared values. Based on the results, a collaboration network model was designed using the McKinsey 7S model.

**Keywords:** youth work, collaboration network, youth work specialists, general education school, McKinsey 7S model

## Sisukord

Sissejuhatus .....	4
Teoreetilised lähtekohad .....	5
Haridus- ja noorsootöö korraldus kohalikus omavalitsuses .....	5
Valdkonnaülene koostöö ja võrgustikutöö .....	6
Koostöö vajalikkus noorele .....	7
Võrgustikutöö olulisus ja väärtus .....	8
Muutuste juhtimine.....	9
Metoodika.....	12
Noorsootöö Viljandi vallas.....	12
Valim .....	12
Andmekogumine .....	13
Andmeanalüüs .....	14
Tulemused .....	15
Koostöö senised praktikad.....	15
Osapoolte ootused süsteemsele koostööle .....	17
Koostöövõrgustiku mudel.....	19
Mudeli rakendamissoovitused mudeli osapoolte arvates .....	21
Arutelu.....	24
Tänuõnad .....	27
Autorsuse kinnitus.....	28
Kasutatud kirjandus.....	29
Lisa 1. Kirjalikud nõusolekuvormid	
Lisa 2. Intervjuukava	
Lisa 3. Fookusgrupi intervjuu	
Lisa 4. Uurimisküsimuse 1 tulemuste fragment koodipuu	
Lisa 5. Uurimisküsimuse 2 tulemsute fragment koodipuu	
Lisa 6. Uurimisküsimuse 4 tulemuste fragment koodipuu	

## Sissejuhatus

Noorsootöö on noore mitmekülgset arengut toetavate tingimuste loomine, võimaldades vabatahtlikku tegutsemist väljaspool perekonda, haridusasutust ja tööd. Noorsootööd, sealhulgas noorte huviharidust, korraldab kohalik omavalitsus, mis tagab noorsootöö teenuste arendamise (Noorsootöö seadus, 2010). Riigi roll on luua õiguslik raamistik, mis toetab teenuste ühtlast kvaliteeti ja valdkonna süsteemset toimimist (Haridus- ja Teadusministeerium [HTM], 2024). Noortevaldkonna arengukava 2021–2035 seab üheks oluliseks eesmärgiks tagada kvaliteetse noorsootöö ja huvihariduse kättesaadavus kõikjal Eestis, pöörates tähelepanu noorsootöö piirkondlikule võrdsusele (HTM, 2021b).

Efektiivset võrgustikutööd saab näha ühe lahendusena väljakutsetega toime tulemisel. Paabort (2013) rõhutab, et võrgustikutöö tähtsus seisneb noorsootöö valdkonna piirkondlikus arendamises, mis põhineb koostööl erinevate noortega tegelevate asutuste vahel. Väga oluline roll on koostööl noore ja temaga seotud täiskasvanute ehk lapsevanemate, kooli ja noorsootööasutuste vahel (Reinsalu, 2020). Hakaneni ja Jaakkola (2013) järgi seisneb väärtuspõhine koosloomes loodud integreeritud lahendus kasu kliendi jaoks eelkõige tegevusprotsesside suuremas efektiivsuses, mis hõlmab endast paremaid tulemusi, sujuvamat kogemust, väiksemaid kulusid ja pingutust ning tõhusat ressursi kasutust. Koostöö toimimise lahendusi võib olla erinevaid, näiteks kord kvartalis toimuvaid valdkondadeüleseid arenduskoosolekuid peetakse oluliseks koostöövormiks vastastikuseks tutvumiseks, info vahetamiseks, kommunikatsiooniprobleemide ennetamiseks, et toetada igapäevatööd (Ausmaa, 2024). Sellised lahendused ei pruugi aga aidata valdkonda strateegiliselt arendada.

Varasemad uuringud näitavad, et koostöö piirdub tihti üksikute projektide või ressursside jagamisega ning puudub selge arusaam, kuidas kujundada toimivat ja süsteemset koostöövõrgustikku kohaliku omavalitsuse tasandil (Jurkov et al., 2024; Killomets, 2013; Kruuv, 2021; Kõvask, 2018). Noorte heaolu toetamine eeldab aga erinevate noorsootöö ja haridusvaldkonna spetsialistide omavahelist koostööd, kuid koostöö on sageli killustunud ja juhuslikud. Sellest tulenevalt keskendub magistritöö Viljandi valla näitel noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudeli loomisele.

## Teoreetilised lähtekohad

### Haridus- ja noorsootöö korraldus kohalikus omavalitsuses

Eestis on kokku 78 kohalikku omavalitsust, millest 15 on linnad ja 63 vallad (Regionaal- ja Põllumajandusministeerium, 2026), ning kohalike omavalitsuste ülesandeks on kohaliku elu küsimuste lahendamine ja korraldamine, sealhulgas noorsootöö (Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, 2026). Kohaliku omavalitsuse positsiooni ühiskonnas iseloomustab ka elanike hinnang nende tegevusele. 2024. aasta lõpus läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et Eesti keskmine rahuloluindeks avalike teenuste ja elukeskkonda kohta oli 72,0 100-st (Minuomavalitsus, 2025). Antud hinnang puudutab ka kohaliku omavalitsuse rolli täitmist haridus- ja noortevaldkonnas, mis on omavalitsuse üks ülesandeid.

Eesti haridussüsteemi keskseks institutsiooniks on üldhariduskool, mis koosneb kahest alusstruktuurist, mis on ühelt poolt haridus kui ülesannete ja tasemete süsteem ning teisalt haridusasutused kui eesmärkide elluviivad organisatsioonid (Eesti Vabariigi haridusseadus, 1992). 2025. aasta seisuga tegutseb Eestis kokku 472 üldhariduskooli, kus õpib ligikaudu 163 000 õpilast ning töötab 17 390 õpetajat (Statistikaamet, *s.a.* a; Statistikaamet, *s.a.* b; Statistikaamet, *s.a.* c).

Üldhariduskool korraldab lisaks õppe- ja kasvatustegevustele ka huviharidust ja huvitegevust (Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus [PGS], 2010). OECD raportis esitatakse, et 21. sajandi kool peab kujundama õpilastes oskusi, mis võimaldavad tal toime tulla muutuvate oludega. Selle jaoks on olulisel kohal uudishimu, paindlikkus, enesejuhtimine, kujutlusvõime, väärtustest lähtumine ja valmisolek panustada kogukonda ning planeedi heaolusse (OECD, 2018).

Üldharidusega kõrvuti on omavalitsuses noorte heaolu toetamisel oluline panus ka noorsootööl. Noorsootöö on kohaliku omavalitsusse kuuluv valdkond, mille eesmärk on luua noortele tingimused mitmekülgseks arenguks, osaluseks ja eneseteostuseks (HTM, 2024; Noorsootöö seadus, 2010). Kohaliku tasandi noorsootöö teenuseid pakuvad noortekeskused, huvikoolid, laagrid, malevad, noorteühingud ja mitmed muud organisatsioonid, kus noorsootöötajad tegutsevad (Kutsekoda, *s.a.*). Noorsootöötaja ülesanne hõlmab noorte individuaalset nõustamist, mitteformaalset õpet ja riskinoorte kaasamist, sealhulgas sotsiaalse tõrjutuse ennetustöö ja NEET-olukorras noortele (not in education, employment or training) ehk noor, kes ei õpi, ei tööta ega osale koolitustel) suunatud tegevuste tegemine (Dibou, 2024).

Noortevaldkonna arengukava 2021-2035 (HTM, 2021b) seab eesmärgiks tagada kvaliteetne ja kättesaadav noorsootöö igas Eesti piirkonnas, kus on oluline nii regionaalne võrdsus ning vajadus pakkuda teenuseid sõltumata noorte elukohast. Arengukava strateegiline eesmärk “KINDLUS” rõhutab vajadust luua terviklik tugivõrgustik, mis ühendab sotsiaaltöö, noorsootöö, hariduse, siseturvalisuse ja korralduse, samuti lõimida formaal-, mitteformaal- ja informaalne õpe, et toetada noorte õpiteid, digipädevuste arengut ning sujuvat üleminekut tööturule (HTM, 2021b). Samas toob Miks (2024) välja, et väiksemates ja keskmise suurusega omavalitsustes tunnetavad noorsootöötajad valdkonna vähest väärtustamist. Sageli on noorsootöö valdkond üks esimesi, mida eelarvekärped mõjutavad, mistõttu on oluline, kuidas on korraldatud noorsootöö ja huvitegevust toetav koostöövõrgustik, kuhu kuuluvad kohalik omavalitsus, noortekeskused, koolid ja huvihariduse pakkujad. Samas on noorte hinnangud noorsootöös positiivsed, tuues välja oma füüsilise ja sotsiaalse keskkonna hindeks 86, tajutud tulemuse kasulikkuse hindeks 78 ning üldise rahulolu hindeks 90 100 punkti skaalal (HTM, 2021a).

### **Valdkonnaüleline koostöö ja võrgustikutöö**

Inimest ümbritsevatest võrgustikest peetakse esmaseks tema lähedasi isiklike suhteid ning teiseks võrgustikus formaalset võrgustikku, mis koosneb institutsioonidest (Farias et al., 2024). Noore heaolu kogukonnas on seega ühelt poolt sõltuv nii suhtest oma lähedastega loomulikest, millest terviklikku tuge pakuvad noorele teda ümbritsevad asutused, sh kool, noortekeskus jms.

Kõvask (2018) on esile toonud, et kooli ja noortekeskuste koostöömeetodid on valdavalt seotud projektide ja ürituste korraldamisega, kus osapooled on üksteist toetavad. Jurkov jt (2024) on aga analüüsis välja toonud, et koolide ja noortekeskuste vaheline koostöö on ajas vähenenud, kuigi töötatakse samade noortega. Selline olukord on aga murettekitav, sest loob noore ümber killustunud tegevuskeskkonna ning heaolu tagamine ei pruugi põhineda holistilisel lähenemisel.

Noortevaldkonna töötajate jaoks on üks keerulisim tööülesanne koostöö, sest nende tegevuste olulisust ja keerulisust ei ole mõistetud (Kivistik *et al.*, 2023). Jurkov jt (2024) on välja toonud, et koostöövõrgustike puudumist või ebaefektiivset toimimist on pidanud suureks probleemiks noortekeskuste juhid (38%), huvikoolide juhid (13%) ja üldharidus- ja kutsekoolide juhid (11%) ning põhjusteks on ajapuudus, partnerite passiivsus, vähene huvi ja vähene arusaam noorsootööst. Suuremad koostööprobleemid ilmnevad koolide ja koduga, kus

rahulolematus on eriti tugev just põhikohaga noorsootöötajate seas, samal ajal kui vabatahtlikud või kõrvalerialana noorsootööd teostavad inimesed tajuvad neid probleeme vähem (Beilmann *et al.*, 2010).

Oluliseks väljakutseks on süsteemsema koordineerimise ja piirkondliku juhtimise puudumine. 79-st omavalitsusest 67-s on noortevaldkonna ülesanded mõne ametniku ametijuhendis, kuid ainult 30 omavalitsuses on vähemalt üks täiskohaga töötaja, kelle vastutada on täielikult noortevaldkonna korraldamine (Kivistik *et al.*, 2023). Samuti on ligi sada noortega töötajat toonud probleemina välja koostöövõrgustiku puudumise (Beilmann *et al.*, 2010). Seetõttu on koostöövõrgustike arendamine ja koolitused eriti vajalikud. Koolitused loovad võimalusi uute sidemete loomiseks ja olemasolevate partnerlussuhete süvendamiseks. Need pakuvad platvormi kolleegidega suhtlemiseks, kogemuste jagamiseks, probleemide arutamiseks ja tulevikku suunatud koostööplaanide kavandamiseks (Kivistik *et al.*, 2023). Seega on valdkonnaülene koostöö ja toimiv võrgustikutöö noorsootöös kriitilise tähtsusega, et tagada noortele turvaline, mitmekesine ja arendav keskkond (Beilmann *et al.*, 2010).

Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse (2013) käsitluse kohaselt on noortekeskuste suureks eeliseks võrgustikus ja koostöös varajane noorte probleemide märkamine ja paindlikkus pakkuda tegevust, olgu see siis individuaalne tugi, karjäärinõustamine või mobiilne noorsootöö. Eriti väiksemates piirkondades on noortekeskuse väärtus seotud sellega, et ühest asutusest on noorel võimalik saada mitmesuguseid teenuseid ning koostööpartneritel lihtsam jõuda korraga suure hulga noorteni (Eesti Avatud Noortekeskuse..., 2013). Ritchie ja Ord (2017) sõnul täidavad noortekeskused lisaks teenuse pakkumisele olulist rolli noorte toimetuleku ja arengu toetamisel. Avatud noorsootöö pakub noortele turvalist ja toetavat keskkonda, mis soodustab sotsiaalsete suhete kujunemist, vastastikust aktsepteerimist ning isiklikku arengut. Seega on noorsootöö oluline võrgustiku osapool noorte heaolu tagamisel ning koostöö ei ole ainult oluline mitte valdkonna vahel, vaid ka noorsootöö valdkonna sees.

### **Koostöö vajalikkus noorele**

Koostöö koolide ja noorsootööorganisatsioonide vahel on üha hädavajalikum, kuna noortele suunatud tegevuste ja teenuste vajadus kasvab. Noorsootöös võib aga fookus noortelt kaduma minna, kui organisatsioonid keskenduvad liigselt iseendale või formaalsetele koostöönuetele, selle asemel et teha sisukat koostööd (Langman & McLaughlin, 1993). Siiski puuduvad sageli ressursid, nt aeg ja vajalikud ruumid tihedamaks omavaheliseks koostööks (Bernardes *et al.*, 2016, Langman & McLaughlin, 1993; Pantazidis & Pechtelidis, 2025). Seetõttu peaksid

partnerid koostöö alguses leppima kokku eesmärkides, ressursides ja paindlikkuses, mille tulemusena on võimalik luua projektid, mis toetavad nii kooli kui ka noortekeskuse eesmärke (Bernandes *et al.*, 2016).

Koostöö muudab organisatsioonide tegevuse tõhusamaks ja usaldusväärsemaks, võimaldades pakkudes noortele mitmekesisemaid ja kvaliteetsemaid arenguvõimalusi (Langman & McLaughlin, 1993). Seejuures noorsootöö aitab kujundada koolikultuuri, kus õpilased tunnevad end kaasatuna ja toetatuna, ühendades formaal- ja mitteformaalõppe ning toetades õpilaste sotsiaalset ja emotsionaalset arengut. Selleks, et noorsootöö oleks hariduses väärtustatud ja toimiv, peab see olema professionaalselt tunnustatud ning loomulik osa kooli igapäevasest tegevusest (Pantazidis & Pechtelidis, 2025).

Edukate koostöösuhete loomine koolide ja kogukonnas olevate organisatsioonide vahel aitab õpilastel saavutada positiivseid akadeemilisi tulemusi (Masto *et al.*, 2006). Samuti toob koostöö kasu koolile ja noortekeskusele, aga eelkõige võidaksid sellest noored (Griffith, 2020). Kool pakub teoreetilisi teadmisi, samas kui noorsootöö annab noortele praktilisi väljundeid ja võimalusi õpitud kogukonnas praktiseerida.

Griffith (2020) toob esile, et COVID-19 eriolukorra kogemused näitavad, et koolide, noortekeskuste, lastekaitsetöötajate ja noorsoopolitsei koostöö aitab noori paremini toetada. Üheskoos luuakse uusi koostöövorme ning noorsootöötajad ja huvijuhid toimivad vahendajatena kooli ja noore vahel. Griffith rõhutab, et selline koostöö peaks kujunema pikaajaliseks praktikaks. Nad loovad tähenduslikud ja lugupidavad suhted noortega, et toetada neid oma olukorra üle reflekteerimisel ja probleemidega tegelemisel (Corney *et al.*, 2024). Samuti on oluline pere, kooli ja kogukonna ühine toetus noorele, mis loob tugisüsteemi arvestades tema vajadusi mitmes eluvaldkonnas (Kolodny, 2001, viidatud University of Minnesota, 2020 j).

## **Võrgustikutöö olulisus ja väärtus**

Kooli ja kogukonna vaheline võrgustik pakub noortele väärtuslikke võimalusi osalemaks pärast kooli vaba aja tegevustes, karjääriplaneerimises, akadeemilistes töödes (Mastro *et al.*, 2006). Noorsootöötaja osalemine võrgustikus on oluline väärtus, sest otsese kontakti kaudu noortega on neil sageli võimalik märgata murekohti või arengupotentsiaali, mis võivad koolis või kodus tähelepanuta jääda. Nii saavad noorsootöötajad panustada noorte mitmekülgseks arengusse, toetades nende eneseteostust sõltumata vanusest, taustast või sotsiaalmajanduslikest oludest (Griffith, 2020). Enn jt (2013) on välja toonud, et noort toetav

võrgustik, kuhu kuuluvad ka noorsootöötajad, saab oluliselt kaasa aidata noore positiivsete arengutulemuste saavutamisele ning tema toimetulekule riskiolukordades.

Kohalikul omavalitsusel on oma ülesanne noorte toetamisel, sealhulgas NEET-olukorras noorteni jõudmisel ja nende kaasamisel, kasutades näiteks Noortegarantii tugisüsteemi pakutavaid võimalusi (Beilmann *et al.*, 2022). Riskioludes olevate noorte tõhus toetamine eeldab varajast märkamist ja erinevate valdkondade vahelist võrgustikku (Enn *et al.*, 2013). Forkby (2009) toob oma tulemustes välja, et võrgustiku kohtumised annavad selgema koostööplaani, suurendavad kuuluvustunde ning toetavad NEET-noori ja nende peresid. Omavalitsuse ülesanne on suunata ressursse tugipersonali kättesaadavuse parandamiseks koolides, et ennetada koolist väljalangemist ning edendada valdkonnaülest koostööd kohaliku tasandi spetsialistide vahel (Beilmann *et al.*, 2022).

## **Muutuste juhtimine**

Olukorras, kus on teada, et valdkondlik võrgustikutöö on oluline, kuid see pole veel välja kujunenud, tuleb edasist arengut vaadelda kui muutuste sissetoomist senisesse praktikasse. Viljandi vallas ei ole noorsootöö koostöömudelit ega viiteid selle varasemale olemasolule. Seetõttu on oluline otsida lahendusi koostöövormide tõhustamiseks muutuste juhtimise põhimõtetele tuginedes, mille üheks võimalikuks raamistikuks on McKinsey 7S mudel. Muutuste juhtimine eeldab teadlikku ja eesmärgistatud tegutsemist ning noorsootöö spetsialistide koostöömudeli loomist.

Muutuste juhtimist kohalikus omavalitsuses võib käsitleda teadliku süsteemse tegutsemisena, mille eesmärk on luua ja hoida kogukonnale väärtust loovaid lahendusi. Viljandi valla visioon 2030 aastaks “Kestva heaoluga kodu” (Viljandi valla arengukava..., 2024) seob omavahel nii kogukonna arengu, elanike turvalisuse, tervisliku eluviisi kui ka inimkeskse juhtimise põhimõtted. Muutuste juhtimise vaates on oluline, et vald suudaks oma strateegiaid ja teenuseid paindlikult kohandada, et tagada visioonis seatud eesmärkide täitmine. Just noorsootöö on üks kiiresti muutuv valdkond, kus ajas muutuvad noorte vajadused ja huvid ning nende toetamiseks tuleb leida uuenduslikke, tulevikku suunatud lahendusi. Kirjeldatud on väärtustena koostöö ja sidusus, mis eeldab erinevate osapoolte nagu koolide, noortekeskuste, kogukondade ja kohaliku omavalitsuse tihedat koostööd ning ühiste eesmärkide poole liikumist.

Käesolevas magistritöös kasutatakse McKinsey 7S mudelit, et selgitada välja, milliseid muutusi on vaja sisse viia, et töötada välja noorsootöö spetsialistide

koostöövõrgustiku mudel. McKinsey 7S mudeli töötasid 1970. aastatel välja Robert Watermani ja Tom Petersi ning mudeli eesmärgiks on, et jagatud väärtused on aluseks organisatsiooni teiste oluliste elementide kooskõlastamisele ja tugevdamisele (Prosci, 2024). Seetõttu kasutatakse 7S mudelit olukordades, kus on vaja hinnata organisatsiooni ülesehitust ja tõhusust (Jurevicius, 2025). Mudelil on seitse võtmelemendi rolli, mis teevad organisatsiooni edukaks. Seda mudelit saab kohandada mis tahes organisatsioonilise probleemiga, mis vajaks parandamist (Singh, 2013).

McKinsey 7S mudeli (Prosci, 2024) elemendid jagunevad kahte kategooriasse, milleks on tugevad elemendid: strateegia, struktuur, süsteem ja pehmed elemendid: väärtused, oskused, stiil, meeskond. Tugevad elemendid on selgemalt määratletavad, hõlpsamini tuvastatavad ning nende kujunemine on otseselt seotud juhtkonna strateegilise otsustega. Seevastu pehmed elemendid on abstraktsemad ning organisatsioonide kultuuris ja inimestes. Need on vähem märgatavad ja raskemini mõõdetavad, kuid samavõrd olulised organisatsiooni tõhusaks toimimiseks.

McKinsey 7S muutuste juhtimise mudel võimaldab analüüsida kõiki elemente eraldi, mille tulemusel tulevad välja vastuolud (Prosci, 2024). Mudeli kõik seitse elementi on omavahel tihedalt seotud ning ühe valdkonna muutmine eeldab organisatsiooni tõhusa toimimise nimel muudatusi ka teistes valdkondades (Jurevicius, 2025). Jurevicius (2025) kirjeldab, et muutuste juhtimise mudeli rakendamisel tuleb järgida viite sammu: 1) tuleb tuvastada elemendid, mis ei ole omavahel kooskõlas; 2) vajalik on kindlaks määrata organisatsiooni optimaalne ülesehitus; 3) tuleb otsustada, millistes valdkondades ja millises ulatuses tuleb muudatusi ellu viia; 4) tuleb vajalikud muudatused ellu viia; 5) oluline on järjepidevalt hinnata ja üle vaadata McKinsey 7S mudeli elemente.

Kohaliku omavalitsuse muutuste juhtimisel on oluline arvestada ka sellega, et erinevad muudatused võivad mõjutada osapoolte pühendumust erinevalt. Johnsen (2026) toob esile, et muudatuste sisu, juhtimisviis ja kaasamise ulatus võivad kujundada seda, kuivõrd osapooled on valmis muutustega kaasa tulema. Edlund jt (2025) lisavad, et kui muutuse algatuse eesmärgid, ressursid ja tegevusviisid jäävad ebaselgeks, võib see tekitada töötajates kõhklusi ning raskendada muudatuse rakendamist.

Muutuste juhtimise puhul on oluline mõista muutuste väärtust. Farid ja Waldorff (2022) rõhutavad, et avalikus sektoris sõltub muutuste elluviimise väärtus organisatsioonis kontekstist ning selle toetamiseks on olulisel kohal probleemi mõtestamine, teadlik kavandamine ja meeskonnatöö kujundamine. Rydenfält jt (2024) näitavad oma uuringus

omavalitsuse ja piirkondliku koostöö näitel, et muutus võib jääda kohalikele osapooltele vähese tähtsusega, kui see keskendub pigem tööjaotusele kui ühisele meeskonnatööle ja jagatud kuuluvustundele.

Eelpool toodule tuginedes saab esile tuua, et võrgustiku- ja koostöö on haridus- ja noorsootöö valdkonnas kohaliku omavalitsuse tasandil killustunud ning sõltub suuresti omavalitsuse võimalustest ja prioriteetidest. Haridus- ja noorsootöö juhtimine on kohaliku omavalitsuse tasandil piirkonniti varieeruv (Kivistik *et al.*, 2023), mis mõjutab ka koolide ja noorsootööasutuste koostööd. Koostööd võivad takistada ajapuudus, vähene koostööhuvi, partnerite passiivsus, erinev arusaam noorsootöö sisust ning ebaefektiivne koostöövõrgustik või selle puudumine (Beilmann *et al.*, 2010; Jurkov *et al.*, 2024; Kivistik *et al.*, 2023). Samas on süsteemne valdkonnaülene võrgustikutöö oluline noorte arengu toetamisel, riskikäitumise ennetamisel ja tugiteenuste kättesaadavuse tagamisel (Enn *et al.*, 2013; Griffith, 2020). Varasemad uuringud on näidanud, et Eesti kohaliku omavalitsuse tasandil puudub terviklik arusaam sellest, kuidas noorsootöö spetsialistide omavaheline koostöö omavalitsuse tasandil tegelikult toimib ning millised tegurid seda toetavad või pärsivad (Jurkov *et al.*, 2024; Kivistik *et al.*, 2023; Miks, 2024). Sellest tulenevalt seisneb magistr töö uurimisprobleem vajaduses mõista, kuidas kujundada koostöövõrgustikku viisil, mis toetaks süsteemset noorsootöö spetsialistide koostööd ja soodustaks noorte heaolu arengut. Arvestades, et noorsootöö korraldamine on kohaliku omavalitsuse vastutus ning erinevatel paikkondandel kujunevad välja oma tegevuspraktikad ja eripärad, siis on põhjendatud antud uurimuses käsitleda koostöövõrgustiku toimimist ühe konkreetse omavalitsuse näitel, keskenduses Viljandi vallale.

Magistr töö eesmärk on selgitada välja, milline peaks olema koostöömudel noorsootöös kohaliku omavalitsuse tasandil Viljandi valla näitel. Magistr töö eesmärgist tulenevalt sõnastasin neli uurimisküsimust:

1. Millised on noorsootöö spetsialistide koostöö senised praktikad Viljandi vallas?
2. Millised on osapoolte ootused süsteemsele koostööle?
3. Milline on koostöömudel Viljandi valla noorsootöö korraldamiseks?
4. Millised on mudeli rakendamissoovitused mudeli osapoolte arvates?

## **Metoodika**

Metoodika peatükis kirjeldan, kuidas käesoleva uurimuse kavandasin ja läbi viisin, et vastata magistrیتöö uurimisküsimustele. Magistrیتöö eesmärk oli luua Viljandi valla näitel noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudel tuginedes McKinsey 7S mudelile.

### **Noorsootöö Viljandi vallas**

Viljandi vald on territoriaalselt Eesti suuruselt neljas omavalitsus, kus elab 13 376 inimest, kes on jaotunud 126 küla ja nelja aleviku vahel (Viljandi Vald, *s.a.*). Statistika kohaselt on 2025. aastal vanuses 7 - 26 elanikke kokku 2815, mis tähendab, et ligi viiendik valla elanikkonnast moodustavad noored (Statistikaamet, *s.a.* b).

Viljandi valla (2025a; 2025b; 2025c; 2025d) andmetel tegutseb Viljandi valla hariduskorralduse osas üheksa lasteaeda, kaheksa üldhariduskooli ning üks huvikool, pakkudes lastele ja noortele mitmekülgeid arenguvõimalusi. Samuti täidavad vallavalitsuses haridus- ja noortevaldkonna strateegilise juhtimise ning igapäevase korraldusega seotud ülesandeid haridus- ja kultuuriosakonna juht, haridusspetsialist ning kogukonnatöö spetsialist, kelle pädevusse kuulub ka noorsootöö haldamine. Lisaks kuulub hariduse ja noorsootöö koordineerimine abivallavanema vastutusvaldkonda (Viljandi vald, 2025e).

Noorsootöö valdkonnas toimus 2022. aastal oluline reform, kui senised eraldiseisvad noortekeskused ühendati ühtse juhtimise alla, moodustades Viljandi valla noortekeskuse kuue üksusega (Viljandi vald, 2025d). Viljandi valla koolides töötavad mitmeid noorsootöö spetsialiste. Läätsa (2020) järgi tõid enesehindajad 2020. aastal Viljandi valla noorsootöö kvaliteedi hindamises välja vajaduse tihendada koostööd ja tugevdada infovahetust. Sama allika kohasel võiks vähemalt kaks korda aastas kokku kutsuda ümarlauad, mis looksid võimaluse kogemuste vahetamiseks, koostöö tugevdamiseks, ühiste plaanide koostamiseks ning ka heade praktikate õppimiseks nii oma vallast kui ka teistest omavalitsustest. Viljandi vallas ei ole noorsootöö koostöömudelit ega viiteid selle varasemale olemusele. Seetõttu pean oluliseks otsida lahendusi koostöövormide tõhustamiseks läbi muutuste juhtimise kaudu. Muutuste juhtimine eeldab teadlikku ja eesmärgistatud tegutsemist ning noorsootöö spetsialistide koostöömudeli loomist.

### **Valim**

Magistrیتöö uuringu valimis on Viljandi valla noorsootööd teostavad ja juhtivad osapooled. Uuringusse kutsuti osalema kõik valimisse kuuluvad spetsialistid vabatahtlikkuse alusel.

Uuringus kasutan sihipärast valimit. Beilmann ja Rämmer (2025) on välja toonud, et sihipärase valimi puhul valib uuringus osalejad uurija ise vastavalt uuringu eesmärgile. Käesoleva töö valim on sobilik, sest magistritöö eesmärk on välja selgitada, milline peaks olema noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudel Viljandi valla näitel ning uuritavad peavad seetõttu olema Viljandi valla noorsootöö spetsialistid.

Valimi moodustamiseks pöördusin Viljandi valla noortekeskuse kaheksa noorsootööga tegeleva töötaja poole. Lisaks neile pöördusin viie huvijuhi, kahe noorte- ja projektijuhi ning ühe omavalitsuse valdkonna juhi poole. Kõikidele osapooltele saatsin välja e-kiri uuringu tutvustuse ning osalemispalvega. Samuti saadeti kordusmeil neile, kes ei reageerinud ning neile ka helistasin, et tutvustada uuringut. Nõusoleku andnud osapooled täitsid uuringus osalemise nõusolekuvormi (Lisa 1). Uuringus osales kokku 7 Viljandi valla spetsialisti, kellele panin anonüümsuse tagamiseks pseudonüümid S1 - S7.

## Andmekogumine

Andmekogumine viidi läbi poolstruktureeritud intervjuude kaudu. Poolstruktureeritud intervjuu annab intervjueril võimaluse intervjuud läbi viies intervjuukava küsimuste järjekorda muuta ning vajadusel küsida täpsustavaid küsimusi (Lepik *et al.*, 2025).

Poolstruktureeritud intervjuukava (Lisa 2) koostamisel võtsin aluseks McKinsey 7S mudel, et selle abil selgitada välja noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku hetkeolukord ning ootused järjepidevale koostööle. McKinsey 7S mudel on hea muutuste juhtimise tööriist, aitamaks hinnata organisatsioonide sisemist kooskõla (Porsci, 2024). Planeeritud intervjuukava usaldusvääruse hindamiseks viidi läbi pilootintervjuu noortekeskuse töötajaga, kes valiti uuringusse samade kriteeriumite alusel nagu kõik teised uuringus osalejad. Intervjuukava ei muudetud, kuna pilootintervjuu tulemusena selleks vajadus puudus, vaid lisasin prooviintervjuu tulemused analüüsitava andmete hulka.

Intervjuu sissejuhatuses tutvustasin intervjueritavale uurimistöö eesmärki, sissejuhatavaid ametialaseid küsimusi, intervjuu planeeritud ajalist kestvust ja konfidentsiaalsuse lepet. Intervjuud viisin läbi nii Microsoft Teams vahendusel kui ka silmast silma kohtumisel, sõltuvalt intervjueritava eelistustest ja võimalustest. Intervjuukava koosnes seitsmest teema plokist. Intervjuud viisin läbi 2026. aasta märtsis. Intervjuud salvestasin nutitelefoniga diktofoniga rakenduse abil ja transkribeerisin kõnetuvastus programmiga Tekstiks (Olev & Alumäe, 2024). Intervjuude salvestamine oli oluline transkriptsiooni loomiseks. Kõige pikem transkriptsioon oli 34 lehekülge, mille salvestise pikkuseks oli 1 tund ja 31

Noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudeli loomine Viljandi valla näitel 14

minutit ning kõige lühem transkriptsioon oli 18 lehekülge, mille salvestise pikkuseks oli 40 minutit. Intervjuude helisalvestisi talletan turvaliselt parooliga kaitstud telefonis, millele on ligipääs ainult minul, ning kustutan andmed peale magistritöö kaitsmist. Saadud andmetele tuginedes lõin koostöövõrgustiku mudel.

Neljandale uurimisküsimusele vastuse leidmiseks viisin läbi fookusgrupi intervjuu, et saada intervjuueeritavatelt rakendussoovitusi koostöövõrgustiku mudeli kohta. Fookusgrupi intervjuu on poolstruktureeritud küsitluskavale tuginev andmekogumismeetod, millel on selgelt määratletud teemafookus ning mis võimaldab süstematiseerida ja tõlgendada uut materjali läbi omavahelise interaktsiooni (Vihalemm & Seppel, 2025). Intervjuu eesmärgiks oli saada rakendamissoovitusi loodud koostöömudelile.

Fookusgrupi intervjuu valimisse kuulusid kõik individuaalintervjuudel osalenud osapooled, kuid osales kokku neli noorsootöö spetsialisti. Fookusgrupi intervjuukava (Lisa 3) sissejuhatuses tutvusime teineteisega, tutvustasin uurimistöö eesmärki ning leppisime kokku konfidentsiaalsuse põhimõtted. Seejärel tutvustasin individuaalintervjuude tulemuste põhjal koostatud koostöömudelit, millele järgnes arutelu mudeli sobivuse ja rakendatavuse üle. Fookusgrupi intervjuu viidi läbi 2026. aasta märtsis vahetu kohtumisena ning salvestasin nutitelefoni diktofonirakenduse abil. Salvestuse pikkuseks oli 1 tund ning transkriptsiooni pikkuseks 22 lehekülge. Transkribeerisin Tekstiks kõnetuvastus programmiga (Olev & Alumäe, 2024).

## **Andmeanalüüs**

Andmete analüüsimisel kasutasin kvalitatiivset sisuanalüüsi, mis sobis uurimuse eesmärgiga, kuna võimaldas mõista noorsootöö spetsialistide kogemusi, arusaamu ja ootusi koostöövõrgustiku kujundamisel. Beilmann (2025) sõnul võimaldab kvalitatiivne sisuanalüüs analüüsida vastajate tõlgendusi ja tähendusi uuritava kohta. Esimese ja neljanda uurimisküsimuste andmete analüüsimisel kasutasin induktiivset lähenemist. Induktiivse lähenemise puhul liigutakse üksikutest tähelepanekutest üldisemate kategooriate ja järeldusteni (Beilmann, 2025). See lähenemine oli sobiv, sest eesmärk oli välja selgitada uuritavate kogemused ja hinnangud.

Teise uurimisküsimuse analüüsimisel kasutasin deduktiivset lähenemist. Deduktiivse lähenemise puhul lähtutakse olemasolevast teoreetilisest raamistikust ning liigutakse üldiselt üksikule (Beilmann, 2025). Deduktiivne lähenemine oli põhjendatud, kuna uurimisküsimus seostus McKinsey 7S mudeli elementidega. Kolmanda uurimisküsimuse puhul tuginesin teise

uurimisküsimuse analüüsi tulemustele ning kasutasin neid koostöövõrgustiku mudeli kujundamiseks.

Andmeanalüüsi alustasin intervjuude helisalvestiste transkribeerimise ning transkriptsioonide mitmekordse läbilugemisega. Transkriptsioonid kõrvutasin helisalvestistega, et kontrollida nende täpsust ning et saavutaksin andmestikus tervikliku ülevaate. Andmeanalüüsimiseks kasutasin QCMap (Fenzl & Mayring, 2017), kuhu laadisin üles uuritavate pseudonümiseeritud intervjuude transkriptsioonid. Seejärel viisin läbi kodeerimise, mille käigus eristasin tekstist tähenduslikud üksused nagu sõnad, lause või lõik, ning määrasin neile sisust lähtuvad koodid. Vältimaks koodide liigset arvukust, liigitasin sarnaste tunnustega koodid ühtse nimetuse alla. Seejärel rühmitasin koodid sarnaste tunnuste alusel alamkategoriasse, mis omakorda koondasin peakategoriasse. Andmeanalüüsi läbipaistvuse suurendamiseks esitan magistritöös fragment koodipuu lisadena. Esimese uurimisküsimuse fragment koodipuu on toodud lisas 4, teise uurimisküsimuse tulemuste fragment koodipuu lisas 5 ning neljanda uurimisküsimuse tulemuste fragment koodipuu lisas 6.

Andmeanalüüsi kvaliteedi tagamiseks kasutasin kaaskodeerimist 20% andmestiku ulatuses. Kaaskodeerimise eesmärk oli kontrollida koodide arusaadavust ning kategooriate kooskõla uurimisküsimustega. Kaaskodeerimise tulemusel täpsustasin kaaskodeerijaga mõne koodi nimetust ning koondasin sisuliselt kattuvad koodid ühtsemate kategooriate alla.

## **Tulemused**

Käesoleva magistritöö eesmärk oli selgitada välja, milline peaks olema koostöömudel noorsootöös kohaliku omavalitsuse tasandil. Tulemused esitatakse uurimisküsimuste kaupa. Nende ilmestamiseks on lisatud intervjuude tsitaate, mida on selguse huvides minimaalselt korrigeeritud. Intervjueeritavate konfidentsiaalsuse tagamiseks on neile määratud koode: S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7.

### **Koostöö senised praktikad**

Leidmaks vastust esimesele uurimisküsimusele, millised on Viljandi vallas noorsootöö spetsialistide koostöö senised praktikad viidi andmete kogumiseks läbi Viljandi valla noorsootöö spetsialistidega intervjuud. Andmete põhjal moodustus viis peakategoriat: koostöö toimimine, koostöö mõjutajad, koostöö protsessid, koostöö eesmärgid, koostöö praktiline väärtus. Uurimistulemustest selgus, et noorsootöö spetsialistide koostöömeetodid

olid Viljandi vallas olemas, kuid nende toimimisviis ja süsteemsus olid valla eri paikkondades väga erinevad. Koostöö sõltus kohalikest tingimustest, isiklikest kontaktidest ning sellest, kui võrd osapooled ise koostööd oluliseks pidasid ja seda algatasid. Mõnes piirkonnas toimus suhtlus hästi ja osapoolte vahel oli kujunenud hea koostöö. *Piirkonniti on meil ka hästi oluline erisus see, et kui on kool lähedal, (...) siis seal on rohkem võimalust teha koostööd ja arendada sellist võrgustikku. (...) Pigem on keerulisem nendes kohtades, kus ei ole kool ja noortekeskus teineteisele nagu hästi lähedal* (S1). Mõnedes paikkondades oli koostöö juhuslikum, projektipõhisem või puudulik.

Andmetest ilmnes, et senised koostöömeetodid põhinesid pigem kohaliku tasandi võimalustest ja isiklikest suhetest, kui teadlikult kujundatud ning järjepidevast koostöökorraldusest. Intervjueeritavate tagasisidest selgus, et koolide ja noortekeskuste omavahelisteks koostöövormideks olid põhiliselt projektid. *Koostöö ongi peamiselt ikkagi projektipõhine* (S2). Samuti esitati hea koostöö näide, kus ühel inimesel oli korraga mitu rolli ja parem ülevaade kogukonna toimimisest. *Kõige parem koostöö valla näitel on Kolga-Jaanis sellepärast, et koolis ja noortekeskuses töötab sama inimene ja sama inimene on ka seotud siis ühe mittetulundusühinguga. (...) Ehk tal on kolm väga erinevat rolli* (S1). Koostöö oli sageli seotud konkreetsete tegevuste, projektide või probleemide lahendamisega.

Mitmete osapoolte hinnangul tehti koostööd noorsootöö spetsialistidega, kui toimusid õpilasesinduste kohtumised ning noorsootöötajatele anti aega omavahel mõtteid ja ideid arutada. Andmetest tuli välja, et kui oli vaja abi noortega puudutavates teemades, siis nii kool kui ka noortekeskus tegid omavahel koostööd. Mitmed vastajad leidsid, et koostöö muutus nähtavaks eelkõige siis, kui tekkis ühine vajadus midagi korraldada või projektis osaleda.

Igapäevases töökorralduses ei toimunud koostöö siiski kõikjal ühtemoodi. Mõnel pool oli see regulaarne, suhtlusel põhinev ja juba tööruutiini osa. Intervjueeritavad selgitasid, et kui läheduses puudus teine noorsootööde tegev organisatsioon, siis puudus ka igapäevane koostöö ja suhtlus osapoolte vahel. Samuti ilmnes, et osapooled, kes omavahel suhtlesid, arutasid probleeme, vastastikku toetasid, siis nende omavaheline koostöö toimus väga hästi. *Noortekeskuse üksuses ma ütlen, et on väga hästi. Meil on ühised vestlused, meil on nagu kõik hästi, et kui on mingid teemad, siis me vestleme, me toetame üksteist* (S3). Seega sõltus palju iga piirkonna omavahelisest töökultuurist.

Koostöö peamiseks eesmärgiks peeti noorte heaolu toetamist ning turvalise ja kaasava keskkonna loomist. Koostöö tähendus ei piirdunud ainult korralduslike küsimustega, vaid seostus otseselt noorte toetamisega ja noorte jaoks paremate võimaluste loomisega. *Meie*

*koostöö peamine eesmärk on ju, et oleks noortel turvaline ruum ja et nad oleksid kõik sinna oodatud, olenemata nende omapäradest ja eripäradest (S5). Noored ei olnud olulisel kohal ainult noorsootöö spetsialistide seas, vaid ka juhtimise tasandil peeti noort ja last oluliseks. Eesmärk ongi pakkuda noorele seda kõige paremat võimalust osa saada sellest, mida meil on pakkuda, et see info jõuaks kohale võimalustest noorsootööst (S4). Omavaheline koostöö oli oluline, et noorteni jõuaks erinevatest infokanalitest informatsioon talle pakutavatest võimalustest.*

Andmetest selgus, et koostööd nähti võimalusena, mille abil jõuti paremini noorteni ja et oli võimalik pakkuda neile toetavamad keskkonda ning informatsiooni noorsootööst. Koostööl nähti ka lisaks väärtuspõhisele tähendusele ka praktilist eesmärki. Ühine tegutsemine aitas ressursse paremini kasutada, töökoormust jagada ja vähendas tegevuste dubleerimist. Osaliselt leiti, et koostöö kaudu oleks olnud võimalik saavutada olukord, kus sama sihtrühma toetatakse ühiselt ja tõhusamalt. *Ma olen pigem suunanud noorsootöötajaid koostööd ise tegema, algatama või kaasa lööma. (...) Nad omavahel teevad selliseid väikeseid piirkondlike koostööd siis või piirkondade üleseid projekte ja need on väga hästi toimunud (S1). Samuti ilmnis, et omavaheline koostöö toimus väga hästi ning ürituste korraldamine sujus. Samas esines sündmuste dubleerimist koolidega, kui võiks neid teha kahasse, sest ressursside osas oleks see kõigile mõistlikum ning tööjaotus sujuvam.*

Kokkuvõtlikult saab välja tuua, et noorsootöö spetsialistide vahelised koostöövõrgustikud on olemas, kuid nende toimimine ja süsteemsus erinevad paikkonniti. Koostöö sõltub osapoolte initsiatiivist, omavahelisest suhtlusest ning võimalustest. Rohkem tehti koostööd paikkondades, kus suhtlus oli regulaarne ja osapooled tegutsesid ühiste eesmärkide nimel.

### **Osapoolte ootused süsteemsele koostööle**

Teise uurimisküsimusele vastuse leidmiseks, millised olid osapoolte ootused süsteemsele koostööle, analüüsiti andmeid McKinsey 7S mudeli alusel ning tulemused on esitatud McKinsey 7S mudeli elementide jaotuses.

**Strateegia** tasandil oodati süsteemselt koostöölt ennekõike ühist sihti ja hästi sõnastatud eesmärke. Andmete põhjal selgus, et koostöövõrgustik lähtus ühisest eesmärgist, kuhu sooviti noorsootöös jõuda ja mida noortele pakkuda. Oluline oli sõnastada ühine visioon. *Ühtne arusaamine sellest, et mida me tahame noorsootöös või kuhu me tahame*

*jõuda, mida noortele pakkuda. Mis on need võimalused (S4).* Osapoolte ootus oli, et koostöövõrgustikus oleksid kokkulepitud tegevussuunad.

**Struktuuri** tasandil oodati selgelt ja määratletud koostööd ja vastutust. Koostöö pidi olema korraldatud nii, et oleks teada, kes protsessi juhib ning millised oleksid kohaliku omavalitsuse ja osapoolte rollid. Ootus ei olnud, et koostöö kujuneks iseenesest, vaid et sellel oleks selge eestvedaja. Toodi esile, et koostöövõrgustiku peaks eest vedama kohaliku omavalitsuse esindaja, kes ei oleks noorsootöö spetsialistide otsene ülemus. Eestvedaja pidi vastutama selle eest, et tegevussuunad ning eesmärgid oleksid ühiselt loodud. Intervjueeritavad pidasid koostöövõrgustiku toimimiseks väga oluliseks pidevat infovahetust kõikide osapoolte vahel vältimaks infosulgu.

**Süsteemide** tasandil oodati regulaarsust, kokkulepitud töökorraldust ja toimivat infovahetust. Andmetele tuginedes selgus, et intervjueeritavate hinnangul pidi koostöö tuginema konkreetsetele kohtumistele, info vahetamisele ja ühisele planeerimisele. *Korra kuus võib-olla on liiga tihti, aga korra kvartalis kindlasti kokku saada, et meil olekski mingid koostööpäevad või ühised koolitused, et me nagu vähemalt näeks üksteist. Juba niisama suhtlemisel võib-olla tulevad mingid ideed ja mõtted, mida koos teha (S2).* Peeti oluliseks regulaarsete koostöövõrgustiku kohtumisi, mis aitaksid tugevdada omavahelist suhtlust ja hoida osapooli omavahel ühenduses. Samuti leiti, et kohtumised ei peaks keskenduma ainult noorte heaolu teemadele, vaid pidid toetama ka noorsootöö spetsialistide arengut ja omavahelist koostööd. Andmetest ilmnes, et koostöövõrgustikku nähti pikaajalise ja struktureeritud protsessina, millel võiks olla kindel tegevusplaan, mida järjepidevalt käsitletakse. Intervjueeritavate jaoks oli oluline, et koostöövõrgustikus toimiks infovahetus ja kommunikatsioon noorsootöö spetsialistide vahel.

**Väärtuste** tasandil oodati, et süsteemne koostöö põhineks ühistel jagatud arusaamadel ja noore heaolu esikohale seadmisel. Kõige keskmes olev väärtus oli noor ja tema huvid ja heaolu, mida rõhutasid kõik intervjueeritavad. Samuti peeti oluliseks, et koostöö olek vajalik ja loomulik töö osa. *Kuna meil on nii väike kool, meil on nii väike piirkond, siis tegelikult on see hästi hädavajalik, see nii-öelda koostöö, just siin nagu meie nii-öelda regioonis, et me nii-öelda hakkama saaksime üldse (S6).* Vastajad tõid esile, et koostöövõrgustiku toimimisel väärtustatakse avatust, usaldust, lahendustele orienteeritust, innovaatilisust, toetust ning tegutsemist ühise vastutuse põhimõttel.

**Stiili** tasandil oodati juhtimis- ja suhtlemisviisi, mis oleks ühtaegu kaasav, avatud ja kõigile arusaadav. Intervjueeritavad selgitasid, et juhtimine ei tohiks olla ainult formaalne,

kuid see ei tohiks liigselt hajusaks muutuda, et koostöövõrgustik ei jääks ilma suunata. Juhtimisstiililt puhul rõhutati, et oluliseks peeti, et see oleks kaasav ja avatud. *Oluline on avatud suhtlemine, demokraatia, kõik saavad rääkida ja arvamust avaldada (S4)*. Oodati kindlat juhtimist, mis seoks noorsootöö spetsialistid omavahel kokku, looks turvalise suhtluskeskkonna ja tagaks, et koostöö liigub kokkulepitud suunas. Tulemustest selgus, et osapooled soovisid kaasa rääkida, rohkem arvamust avaldada ning olla kaasatud.

**Meeskonna** tasandil ootasid intervjueeritavad, et koostöövõrgustik hõlmaks kõiki Viljandi valla noortekeskuse noorsootöötajaid, kooli huvijuhte, arendusjuhte, noorte- ja projektijuhte, noorte heaoluspetsialisti ning kohaliku omavalitsuse poolt kogukonna kultuuri- ja noorsootööspetsialisti ning haridus- ja kultuuriosakonna juhti. *Kaasama erinevaid noorsootöö spetsialiste eri piirkondadest ja institutsioonidest, kõikide piirkondade noorsootöötajad, kes töötavad noortekeskuses kui ka töötavad koolides. KOV'i puhul siis nüüd kogukonnatöö spetsialist. (...) haridus- ja kultuuriosakonna juht (S1)*. Koostöövõrgustik ei peaks piirduma üksikute aktiivsete inimestega.

**Oskuste** tasandil oodati koostöövõrgustikust selliste pädevuste tugevdamist, mis toetaksid ühist tegutsemist, probleemide lahendamist ja üksteiselt õppimist. Andmetele tuginedes selgus, et intervjueeritavad pidasid koostöövõrgustikus oluliseks koostöö- ja suhtlemisioskust, võrgustikutöö oskust, enesejuhtimist ja refleksiooni oskust. Vajalikuks peeti teadmisi kaasaegsest haridusest ja noorte toetamisest. Intervjueeritavate hinnangul peaks koostöövõrgustik pakkuma osapooltele tuge, kogemusvahetust ja võimalust üksteist paremini tundma õppida. Lisaks nimetati ühiste koostööpäevade, koolituste, ja supervisioonide vajalikkus. *Saaks uusi tutvusi. Kui tuleb mingi üritus, näiteks minul on kõik üritused uued alles, et kellegi käest küsida, kuidas teie seda tegite või on sul mingid häid mõtteid. Oleks võrgustik üldse, kellega rääkida (S5)*. Oluline oli, et oleks koostöövõrgustik, kus kogemusi jagada ja nõu küsida.

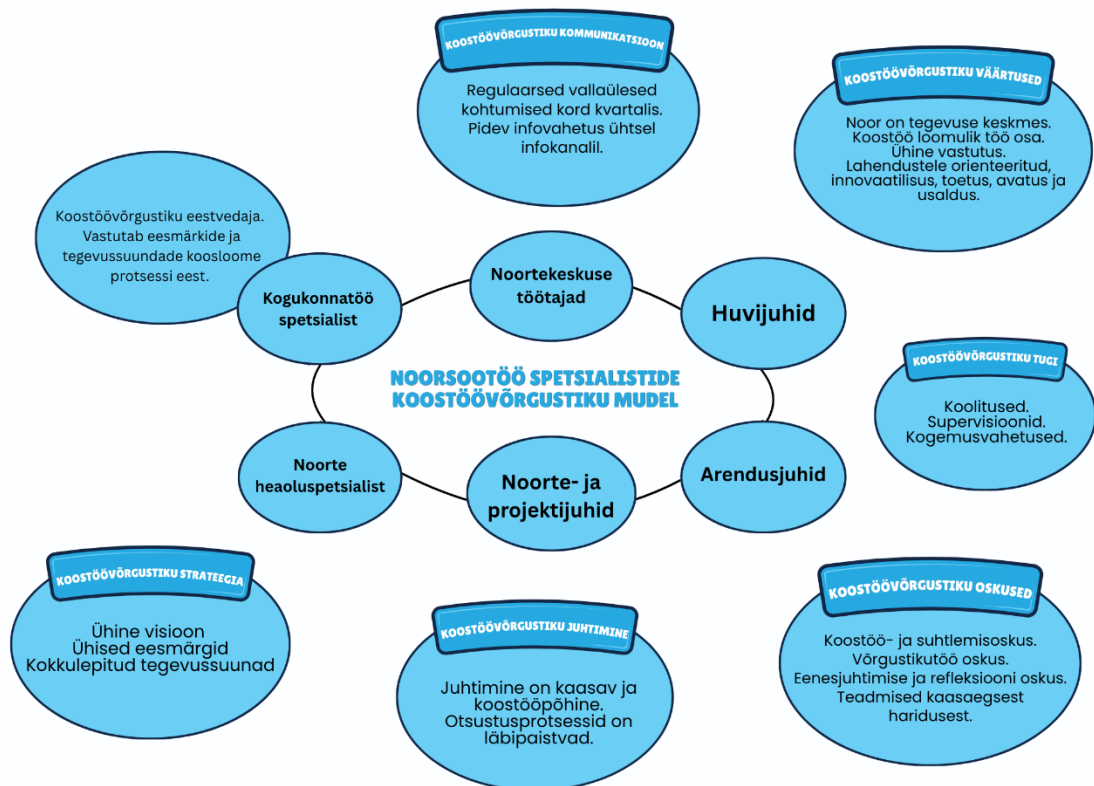
Andmeid analüüsid saab välja tuua, et ootus süsteemsele koostöövõrgustikule on noorsootöö spetsialistide poolt selgelt olemas ning eelkõige ilmneb vajadus teadlikuma, järjepideva ja ühiselt juhitud koostöövõrgustiku järele.

### **Koostöövõrgustiku mudel**

Leidmaks vastust kolmandale uurimisküsimusele milline on koostöömudel Viljandi valla noorsootöö korraldamiseks, koostas teise uurimisküsimuste andmete põhjal noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustik mudel (joonis 1). Mudel kirjeldab koostöö toimimiseks

vajalikke osapooli, väärtuseid, juhtimis põhimõtteid, oskuseid ning koostöö korralduslikke elemente. Mudel toetub intervjuudest saadud andmetele ning välja on toodud noorsootöö spetsialistide ootused ja vajadused süsteemse koostöö toimimiseks kohaliku omavalitsuse tasandil.

**Joonis 1.** Koostöövõrgustiku mudel



Koostöövõrgustiku strateegiline alus põhineb ühisel visioonil, ühiste eesmärkide seadmisel ning kokkulepitud tegevussuundadel. Mudel rõhutab, et kõik võrgustikus osalevad spetsialistid tegutseksid ühiste eesmärkide nimel ning lähtuksid ühisest arusaamast noorsootöö korraldamisest. Ühine strateegiline suund aitaks tagada koostöö järjepidevuse, eesmärgipärasuse ning toetab noorte heaolu toetaks kogu valla tasandil.

Struktuuri tasandil keskendub mudel rollide jaotusele, koostöövõrgustiku juhtimisele ning infovahetuse korraldamisele. Koostöövõrgustikku meeskonna tasandile kuuluvad noortekeskuse töötajad, huvijuhid, arendusjuhid, noorte- ja projektijuhid, noorte heaoluspetsialistid ning kogukonnatöö spetsialist. Kogukonnatöö spetsialistil on koostöövõrgustiku eestvedaja roll, kelle ülesandeks on eesmärkide ja tegevussuundade koosloomise ning koostöö koordineerimine.

Süsteemide tasandil toob mudel välja regulaarsete kohtumiste, toimiva infovahetuse ja tegevusplaani olulisuse. Mudelis on välja toodud regulaarsed vallasisesid kohtumised vähemalt kord kvartalis ning pidevat infovahetust ühise infokanali kaudu. Lisaks aitab tegevusplaan hoida koostöö eesmärgipärase ja süsteemsena.

Väärtuste tasandil toob mudel välja ühised arusaamad ja jagatud väärtused, mis toetavad koostöövõrgustiku toimimist ja noorsootöö ühist käsitlemist. Mudeli olulised alusväärtused on avatus, usaldus, koostöö ja ühine vastutus, mis loob aluse toimivale ning jätkusuutlikule koostööle.

Stiili tasandil põhineb mudel kaasaval ja koostööpõhisel juhtimisel. Juhtimine on suunatud osapoolte kaasamisele ning ühiste otsustusprotsesside kujundamisele. Läbipaistev ja toetav juhtimisstiil aitab tugevdada usaldust ja suurendab koostöövõrgustiku sidusust.

Olulisel kohal on ka koostöövõrgustiku toimimiseks vajalikud oskused. Mudelis on esile toodud oluliste oskustena koostöö- ja suhtlemisoskus, võrgustikutöö oskus, enesejuhtimise oskus ja refleksiooni oskus ning teadmised kaasaegsest haridusest. Nende oskuste arendamist toetavad ühised koolitused, supervisioonid ja kogemusvahetused.

### **Mudeli rakendamissoovitused mudeli osapoolte arvates**

Leidmaks vastust uurimisküsimusele, millised on mudeli rakendamissoovitused mudeli osapoolte arvates, analüüsisin fookusgrupi intervjuu andmeid. Andmed jagunesid viite peakategooriasse: koostöövõrgustiku toimimine, eestvedamine ja juhtimine, ühine eesmärgistamine ja kaasamine, professionaalne areng ja toetamine ning jätkusuutlikkus. Andmetele tuginedes selgus, et koostöövõrgustiku mudeli rakendamisel peeti oluliseks seda, et koostöö ei jääks inimeste põhiseks, vaid muutuks ametikohapõhiseks, kokkulepitud ja jätkusuutlikuks tööviisiks. *See ei ole inimese põhine, vaid see on nii-öelda ametikoha põhine. Kui on strateegia paigas, on visioon ja eesmärgid ja kõik asjad. Kes tuleb tööle, siis ta saab kohe aru, mis me teeme (S1).* Oluline on, et mudel oleks seotud organisatsiooni toimimisega, mitte üksikute inimeste isiklike algatustega.

Mudeli rakendamise eelduseks peeti ühise arusaama kujunemiseks sellest, miks koostööd tehakse ja mida sellega saavutada soovitakse. Rakendamine ei saanud osapoolte hinnangul alata üksikute tegevuste kokkuleppimisest, vaid esmalt tuli sõnastada ühine siht, eesmärk. Seega intervjuueeritavad soovitasid mudeli rakendamisel esmalt kokku leppida selle mõtte ja eesmärk. Kardetakse, et ilma selleta võib mudel jääda lihtsalt formaalseks raamistuks.

Rakendamise juures oli väga olulisel kohal eestvedaja. Mudel vajab inimest, kes protsessi koos hoiaks, kohtumisi korraldaks ja kokkulepete kujunemist suunaks. Andmetele tuginedes nähti esimeseks sammuks kokkusaamist juhul, kui koostöövõrgustikul oleks olemas kindel eestvedaja kohalikust omavalitsusest. Samas selgus uuritavatelt, et kohaliku omavalitsuse roll võis olla korraga toetav kui ka takistav. Kohaliku omavalitsuse esindaja rolli peeti oluliseks koostöövõrgustiku suunamisel ja juhtimisel, kuid samas ilmnes, et hierarhiline erinevus kohaliku omavalitsuse ja noorsootöö spetsialistide vahel võib tekitada osapoolte vahel distantse ning vähendada võrdsuse tunnet. Seega ei tähenda rakendamissoovitus ainult juhi määramist, vaid ka sellise juhtimisviisi kujundamist, mis ei looks liigset distantse võrgustiku liikmete ja eestvedaja vahel. Tulemustest selgus, et eestvedajal peaks olemas olema oskus juhtida ja läbi viia võrgustiku kohtumisi, et need koostöövõrgustiku osapooled tunneksid ennast kaasatud, näeksid võrgustiku vajalikkust ja tahaksid selles osaleda.

Mudeli toimimiseks peeti vajalikuks, et võrgustikutöö ei jääks vabatahtlikuks lisategevuseks, vaid oleks ametlikult ametijuhendi sisse kirjutatud. *Päriselt kõikidele noortega töötavatele spetsialistidele on ametijuhendisse sisse kirjutatud näiteks võrgustikutöö, või et kuna meil on paljudest erinevatest asutustest inimesed, siis ka nende juhid. Kuna ka juhte on palju, siis nemad peavad päriselt võimaldama seda, et ta võib tulla sinna kohtumisele (S1).* Osapooled rõhutasid, et mudeli rakendamiseks peaksid kokkulepped jõudma organisatsioonilisse praktikasse ning koostöövõrgustikus osalemine ei tohiks sõltuda üksikisiku entusiasmist või vabast ajast. Intervjueeritavate meelest oleks vajalik üle-vallaliselt reguleerida haridusasutustes ja noortekeskustes töötavate noorsootöö spetsialistide ametijuhendeid, et koostöövõrgustikus osalemine oleks tööülesannete osa. Samuti tehti ettepanek, et kohaliku omavalitsuse poolt määratud eestvedaja ametijuhendis oleks määratletud koostöövõrgustiku eestvedamine ühe tööülesandena.

Rakendamissoovitustest tõusis esile ka praktilise korralduse läbimõtlemine. Kohtumised pidid olema ette planeeritud, aegsasti kõigile teada ja töökorralduslikult mugavad. Tulemustest selgus, et osapooled hindasid ajaplaneerimist ja info vahendamist, mis soodustas nende töö planeerimist ja koostöövõrgustikus osalemist. Uuritavad tõid välja Viljandi valla kui hajaasustusega valla, ning pidasid oluliseks, et kohtumispaike oleks kõigile hea tulla ning et kõik saaksid transpordiga sinna ligi. Seega oli oluline rakendussoovitus, et koostöövõrgustiku korralduslik pool oleks läbimõeldud, mugav, kättesaadav ja informeeritud osapooltele. Samas ei soovitud mudeli rakendamisel luua liiga jäika süsteemi. Kuigi vajalikuks peeti aastaplaani, kohtumiste regulaarsust ja ühiste tegevuste kavandamist, oli

oluline, et koostöövõrgustik säilitaks paindlikkuse ning arvestaks osapoolte vajaduste ja paikkondade eripäradega. Mudeli rakendamisel nähti olulisena, et tegevused oleksid seotud ühiste eesmärkidega ning toetaksid sisulist koostööd, mitte üksnes tegevuste korraldamist. Samuti rõhutati, et koolituste ja enesearengu võimaluste planeerimisel tuleks arvestada võrgustiku liikmete arvamuste ja vajadustega, et tegevused toetaksid noorsootöö spetsialistide professionaalset arengut. Rakendamissoovitustes rõhutati, et juhtimine peaks olema kaasav ning osapooltel peaks olema võimalus kaasa rääkida ja oma arvamust avaldada.

Mudeli rakendamisel peeti oluliseks usaldusväärset, läbipaistvat ja järjepidevat juhtimist, mis toetaks koostöövõrgustiku toimimist ning aitaks hoida osapoolte motivatsiooni võrgustikus osaleda. *Kui sellel asjal on hea juhtimine, hea läbipaistev juhtimine, siis inimesed tulevad sellega kaasa (S6)*. Rakendamissoovitustes rõhutati, et kokkulepetest kinnipidamine peab olema ühine vastutus ning juhtimine peaks looma usaldusväärse ja koostöise keskkonna. Peeti oluliseks, et juht suudaks kaasata erinevaid osapooli ning hoida koostöövõrgustiku tegevused järjepidevad.

Rakendamissoovitustes rõhutati, et koostöövõrgustiku toimimiseks on oluline järjepidev juhtimine ja kokkulepetest kinnipidamine. Peeti oluliseks, et juht suudaks erinevaid osapooli ühendada, lähtuda osapoolte vajadustest ning looks valmisoleku koostöövõrgustikus aktiivselt osaleda. *Huvide kaardistamine on väga oluline, et üldse saaks siis pakkuda võrgustikuliikmele seda, mida ta vajab. Et neil oleks põhjust koos käia ja et nad tahaksid koos olla (S1)*. Andmetele tuginedes sõltub koostöövõrgustikus osalemine suuresti juhtimise kvaliteedist.

Täiendavalt soovitati, et kohalikust omavalitsusest oleks koostöövõrgustikku kaasatud rohkem kui üks inimene, et teadmised ei koonduks ainult ühe ametniku kätte ning koostöövõrgustiku toimimine ei sõltuks ühe inimese olemasolust. Rakendamissoovitustes peeti oluliseks tagada teadmiste hajutamine ja asendatavus, et koostöövõrgustiku tegevused ja kohtumiste regulaarsus säiliks ka olukorras, kus mõni osapool ajutiselt puudub. Oluliseks peeti koostöövõrgustiku järjepidevuse tagamist ning olukordade vältimist, kus kohtumised jäävad ära ühe inimese puudumise tõttu.

Kokkuvõtlikult selgus, et koostöövõrgustiku mudelit pidasid vastajad asjakohaseks ning vajalikuks. Rakendussoovitused keskendusid koostöövõrgustiku süsteemsele, järjepidevale ja organisatsiooniliselt toetatud koostööle. Oluliseks peeti, et koostöövõrgustiku eestvedajal oleksid teadmised, kuidas efektiivselt juhtida võrgustikku ning millisel moel

inimesi sinna kaasata. Lisaks tõdeti, et tegevusplaan ei tohiks olla liiga piirav, vaid peaks olema vabadust, kui tulevad päevakajalised teemad, mida on vaja arutada.

## Arutelu

Magistritöö eesmärk oli selgitada välja, milline peaks olema noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudel kohaliku omavalitsuse tasandil Viljandi valla näitel.

Uurimisküsimustele saadud vastuste põhjal võib järeldada, et Viljandi vallas on noorsootöö spetsialistide vaheline koostöö olemas, kuid see ei toimi veel kogu valla üleselt ühtlaselt süsteemse ega järjepidevana. Seetõttu ei seisne uurimuse põhijäreldus koostöö puudumises, vaid vajaduses muuta olemasolevad koostöövormid teadlikumalt juhitud ja organisatsiooniliselt toetatud võrgustikuks. See järeldus haakub töö teoreetilises ülevaates esitatud probleemiga, mille järgi on kohaliku omavalitsuse tasandil koostöö sageli kollistunud ning sõltub omavalitsuse võimalustest, prioriteetidest ja valdkonna juhtimisest (Beilmann *et al.*, 2010; Jurkov *et al.*, 2024; Kivistik *et al.*, 2023).

Esimese uurimisküsimuse tulemused näitasid, et senised koostöömeetodid on paikkonniti erinevad ning nende toimimine sõltub suurel määral kohalikest tingimustest, füüsilisest lähedusest, isiklikest kontaktidest ning osapoolte koostöövalmidusest. See on kooskõlas varasemate uuringutega, mille järgi jääb noorsootöö ja haridusvaldkonna koostöö sageli projektipõhiseks, ebaühtlaseks või isikukeskseks ning seda takistavad ajapuudus, osapoolte passiivsus ja vähene koordineeritus (Beilmann *et al.*, 2010; Jurkov *et al.*, 2024; Kivistik *et al.*, 2023; Kõvask, 2018). Varasemate uuringute järgi jääb noorsootöö ja haridusvaldkonna omavaheline koostöö sageli ebaühtlaseks, projektipõhiseks ja isikukeskseks ning seda takistavad ajapuudus, partnerite passiivsus ja vähene süstmeene koordineerimine (Beilmann *et al.*, 2010; Jurkov *et al.*, 2024; Kivistik *et al.*, 2023). Käesolev uurimus kinnitab neid seisukohti, kuid võimaldab ka täpsemalt mõista, kuidas need probleemid avalduvad ühe kohaliku omavalitsuse tasandil. Selgus, et koostöö ei puudu, kuid selle kvaliteet ja ulatus ei ole tagatud võrdselt kogu valla ulatuses. Niisugune olukord viitab sellele, et koostöö toimimine ei ole seotud niivõrd ühise sihtrühma olemasoluga, kuivõrd sellega, kas koostööd toetavad püsivad üle omavalitsuse kehtivad struktuurid ja kokkulepped.

Koostöö muutub nähtavaks eelkõige olukordades, kus tekib ühine praktiline vajadus midagi korraldada, noortega seotud probleemi lahendada või mõnd projekti ellu viia. Sellest võib järeldada, et koostöövõimekus osapoolte vahel on olemas, kuid see töötab alles peamiselt olukorrapõhiselt, mitte püsiva tööviisina. Selline järeldus haakub varasemate uurimustega,

mille järgi koostöö piirdub sageli ühiste ürituste või ressursside jagamisega, ilma et kujuneks sisuline ja järjepidev partnerlus (Kruuv, 2021; Kõvask, 2018). Töö tulemustest selgub, et Viljandi valla puhul ei näi keskne probleem seisnevat koostöö vajalikkuse mittetunnistamises, vaid pigem selles, et koostöö jaoks puudub selge raamistik, mis muudaks selle juhuslikust tegevusest tavapäraseks töökorralduseks.

Teise uurimisküsimuse tulemused tõid esile, et osapooled ootavad süsteemselt koostöölt ühist eesmärki, selget rollijaotust, eestvedamist, regulaarseid kohtumisi, toimivat infovahetust, jagatud väärtusi ja koostööks vajalike oskuste arendamist. Need ootused on kooskõlas Bernandes jt (2016) seisukohaga, et koostöö alguses tuleb kokku leppida eesmärkides, ressurssides ja paindlikkuses. Samuti seostub see Langmani ja McLaughlini (1993) käsitlusega, mille järgi muudab koostöö organisatsioonide tegevuse tõhusamaks ja usaldusväärsemaks. Käesoleva töö põhjal võib järeldada, et noorsootöö spetsialistid ei vaja üksnes rohkem kohtumisi, vaid sisukalt korraldatud koostöökohtumisi. Tulemused osutavad, et Viljandi valla noorsootöö koostöös on kooskõla osaline: koostöö väärtuseline alus on olemas, kui see praktiline realiseerumine on nõrgem. Sellest tuleneb oluline järeldus, et koostöövõrgustiku arendamisel ei ole peamine ülesanne kujundada osapoolte motivatsiooni koostööd teha vaid luua sellised juhtimis- ja töökorralduslikud tingimused, mis olemasolevad praktikad muuta järjepidevaks.

Kolmanda uurimisküsimuse raames loodi kogutud andmete tuginedes potentsiaalne koostöömudel. Mudel ei sündinud üksnes teoreetilisest raamistikust, vaid osapoolte ootuste ja vajaduste tõlgendamisest. See annab mudelile ka sisulise tugevuse. McKinsey 7S mudeli kasutamine võimaldas siduda osapoolte ootused terviklikuks koostöö mudeliks (Jurevicius, 2025; Porsci, 2024). Mudeli peamine väärtus seisneb selles, et see aitab muuta seni hajusad ootused ühtseks raamistikuks, mille alusel koostööd kohaliku omavalitsuse tasandil teadlikult arendada.

Tulemuste ja teooria võrdlus näitab ka seda, et noorsootöö spetsialistide koostöö sisuline kese on noore heaolu toetamine. See on kooskõlas kirjanduse rõhutatud seisukohaga, et noore ümber toimiv võrgustik peab ühendama formaalse ja mitteformaalse toe, et pakkuda noorele terviklikumat arengukeskkonda (Enn *et al.*, 2013; Griffith, 2020; Corney *et al.*, 2024). Siiski lisab käesolev uurimus, et noortekeskne koostöö ei püsi üksnes väärtuspõhisel veendumisel, vaid eeldab ka seda, et võrgustikus osalejad tajuvad koostöö enda töö jaoks mõtestatust.

Neljanda uurimisküsimuse vastuste leidmise jaoks läbi viidud fookusgruupiintervjuu võimaldas hinnata loodud mudeli rakendamise tingimusi ja täpsustada, millistel eeldustel võiks mudel tegelikkuses toimima hakata. Siin ilmnis selgelt, et mudeli rakendamine eeldab liikumist inimesepõhiselt toimimiselt ametikohapõhisele toimimisele. Kui koostöö tugineb üksikute üksikute aktiivsete inimeste valmisolekule, on see paratamatult haavatav personali vahetumise, töökoormuse suurenemise või motivatsiooni vähenemise suhtes. Ametikohapõhisus tähendab seevastu, et koostöö tuleb siduda ametijuhendite, tööülesannete, juhtimisvastuste ja organisatsiooniliste kokkulepetega. See on kooskõlas muutuste juhtimise käsitlustega, mille järgi püsivad muudatused üksnes siis, kui need kinnitatakse organisatsiooni toimimise aluspõhimõttesse (Jurevicius, 2025).

Mudeli rakendamise eelduseks ei ole ainult formaalne raamistik, vaid ka osapoolte tajutav lisandväärtus. See tähelepanek on analüütiliselt oluline, sest viitab sellele, et võrgustik ei saa toimida lihtsalt sellepärast, et see on juhtimisdokumendis või mudelis ette nähtud. Võrgustik peab pakkuma osalejatele midagi, mis toetab nende igapäevatööd, enesearengut ja professionaalset kuuluvustunnet. Selline järeldus Hakaneni ja Jaakkola (2013) väärtuspõhise koosloome käsitlusega, mille kohaselt on kestlik koostöö võimalik siis, kui see loob väärtust kõigile osapooltele, mitte ainult lõppkasutajale. Seega võib järeldada, et koostöövõrgustik saab toimida püsivalt vaid juhul, kui see toetab igapäevaselt spetsialistide.

Intervjueeritavate rakendamissoovituste põhjal võib järeldada, et koostöövõrgustiku mudeli rakendatavus sõltub sellest, kuivõrd mudel sobitub kohaliku omavalitsuse tegelike võimaluste ja töökorraldustega. See tähendab, et mudeli rakendamisel tuleb arvestada mitte üksnes koostöö sisulist vajalikkust, vaid ka selle teostatavust kohaliku tasandi tingimustes.

Praktilisest vaatenurgast osutab käesolev uurimus, et Viljandi vallas tuleks koostöövõrgustiku rakendamisel keskenduda vähemalt neljale põhisuunale. Esiteks tuleb koostöö ametlikult siduda töökorraldusega, et see ei jääks vabatahtlikuks lisategevuseks. Teiseks tuleb kujundada selge, kuid samas kaasav eestvedamine, mis looks usaldust ja hoiaks võrgustikku koos. Kolmandaks tuleb luua regulaarsete ja sisukate kohtumiste süsteem, mida toetab toimiv infovahetus. Neljandaks tuleb järjepidevalt kaardistada võrgustiku liikmete vajadusi, et koostöö annaks osapoolte tegelikku lisandväärtust. Nende tingimuste täitmisel on tõenäolisem, et kolmanda uurimisküsimuse vastusena loodud mudelist ei kujune pelgalt kontseptuaalne raamistik, vaid praktiline töövahend.

Uurimise tugevuseks võib pidada seda, et see võimaldab käsitleda ühe konkreetse omavalitsuse näitel koostöö toimimise sisemisi mehhanisme ning siduda need teoreetiliste

käsitlustega. Kvalitatiivne lähenemine andis võimaluse mõista, kuidas noorsootöö spetsialistid ise koostööd tähtsustavad, milliseid takistusi nad kogevad ja milliseid tingimusi peavad nad süsteemse koostöö eelduseks. Tugevuseks on ka see, et teise uurimisküsimuse tulemuste põhjal loodud mudelit täpsustati neljanda uurimisküsimuses fookusgrupiintervjuuga, mis võimaldas hinnata selle rakendatavust, mitte piirduda ainult kontseptuaalse tasandiga. Samuti lisab tööle tugevust teooria ja empiiria sidumine McKinsey 7S mudeli kaudu, sest see võimaldas minna kirjeldusest analüüsi tasandile.

Piiranguna tuleb siiski arvestada, et tegemist on ühe omavalitsuse põhjal tehtud kvalitatiivse uurimusega ning tulemusi ei saa statistiliselt üldistada kõikidele kohalikele omavalitsustele. Samas võimaldab uuring teha analüütilisi üldistusi sarnaste kontekstide kohta. Teiseks tugineb uurimus peamiselt spetsialistide hinnangutele ning ei hõlma noorte endi vaadet sellele, kuidas koostöövõrgustiku toimimine nende kogemust mõjutab. Kuna kogu koostöövõrgustiku põhjendus lähtub noorte heaolust, oleks oluline edasistes uurimustes kaasata noored ning hinnata, mil määral spetsialistide vaheline koostöö nende perspektiivist nähtavaks muutub. Samuti võiks tulevikus uurida loodud mudeli tegelikku rakendamist praktikas, et hinnata, millised tegurid toetavad selle püsivat kinnistumist ja millised võivad seda takistada.

Kokkuvõttes võib järeldada, et Viljandi valla noorsootöö spetsialistide koostöös on olemas tugev väärtuseline alus ja koostööpotentsiaal, kuid selle mõju jääb piiratud seni, kui koostöö ei ole süsteemselt juhitud, struktureeritud ja organisatsiooniliselt kinnistatud. Esimene uurimisküsimus näitas olemasolevate praktiliste ebaühtlust, teine uurimisküsimus tõi esile osapoolte selged ootused süsteemsele koostööle, kolmanda uurimisküsimuse vastusena loodi nende ootuste põhjal koostöömudel ning neljanda uurimisküsimuse kaudu täpsustati selle rakendamise tingimused. Tulemuste ja teooria kõrvutamine võimaldab seega järeldada, et toimiv koostöövõrgustik ei sünni pelgalt heast tahtest ega üksikutest õnnestunud koostöökogemustest, vaid eeldab jagatud väärtuste, juhtimispraktikate ja töökorralduslike lahenduste kooskõla. Just selles seisneb ka loodud mudeli peamine väärtus, pakkudes kohaliku omavalitsuse tasandil rakendatava raamistiku, mille abil on võimalik muuta olemasoleva koostöötahe püsivaks, teadlikuks ja noort paremini toetavaks koostöömeetodiks.

## **Tänuõnad**

Soovin tänada oma magistritöö juhendajad Kerli Kõivu motiveeriva ja toetava juhendamise eest. Suured tänud uuringus osalenud Viljandi valla noorsootöö spetsialistidele, kes

Noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudeli loomine Viljandi valla näitel 28

panustasid uuringusse oma aja, teadmistega ning olid sellesse väga pühendunud. Suur aitäh minu perele ja kaasteeliste, kes on sellel teel olnud alati toeks ja inspiratsiooniks.

## **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.

Deena Mäger

/allkirjastatud digitaalselt/

Kuupäev: 13.05.2026

## Kasutatud kirjandus

- Ausmaa, M. (2024). *Valdkondadeülese koostöö võimalused mitteformaal- ja formaalõppe lõiminguks*. [magistritöö, Tartu Ülikool]. ADA.  
<https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/7693c6ea-e761-4825-a5c8-bcf46cf17d13/content>
- Beilmann, M. (2025). *Kvantitatiivne ja kvalitatiivne uurimisviis*. SAMM – Sotsiaalteaduslikud analüüsimeetodid. Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/kvantitatiivne-ja-kvalitatiivne-uurimisviis/>
- Beilmann, M., Otstavel, S., Kõiv, K. & Paabort, H. (2022). *NEET-staatuses noored teenuste ja programmide võrgusilmas: kuidas paremini toetada mitteõppivaid ja -töötavaid noori?* Tai Arengu Instituut. <https://tai.ee/et/sotsiaaltoe/neet-staatuses-noored-teenuste-ja-programmide-vorgusilmas-kuidas-paremini-toetada>
- Beilmann, M., Linno, M., Murakas, R., Rämmer, A., Soo, K., Veltemann, V., Veski, L. & Visnapuu, U. (2010). *Eesti noorsootöötaja, tema pädevused ja koolitusvajadused*. <https://mitteformaalne.ee/wp-content/uploads/2020/09/Eesti-noorsoototaja-tema-padevused-ja-koolitusvajadused.pdf>
- Beilmann, M. & Rämmer, A. (2025). *Kvantitatiivne ja kvalitatiivne uurimisviis*. M. Beilmann, S. Opermann ja D. Kutsar (toim), Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/isikuandmete-tootlemine-sotsiaalteaduslikes-uuringutes/>
- Bernardes, E., Chiong, C. & Menzies, L. (2016). *Youth clubs and schools. A partnership worth building?* <https://cfey.org/wp-content/uploads/2016/04/Youthclubs-and-schools-a-partnership-worth-building.pdf>
- Corney, T., Gorman, J., Woods, B., Benedict, N. & Law A. (2024). 'Bridge-builders' and 'boundary spanners': a qualitative study of youth workers' perceptions of their roles and practices with vulnerable young people in school-based settings. *International Journal of Adolescence and Youth*, 29(1), Artikkel 2387080.  
<https://doi.org/10.1080/02673843.2024.2387080>.
- Dibou, T. (2024, 27. mai). *Võimalused noorsootöös noorte võimestamiseks ja toetamiseks*. Haridus- ja Noorteameti blogi. <https://blogi.harno.ee/noorteseire-voimalused-noorsootoos-noorte-voimestamiseks-ja-toetami>
- Edlund, E., Crevani, L., Lammi, I., Launberg, A. (2025). *Wavering Between Readiness and Resistance: How Do Organizational Members in a Swedish Municipality Respond*

- to an Ambiguous Change Initiative?. *Journal of Change Management*.  
DOI:10.1080/14697017.2025.2603192
- Eesti Avatud Noortekeskuste Ühendus. (2013). *Noortekeskuste Hea Tava*.  
<https://ank.ee/avaleht/images/dokumendid/noortekeskus/tavaeel6u.pdf>
- Eesti Vabariigi haridusseadus. (1992). *Riigi Teataja I*, 01.07.2025, 3.  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/101072025003>
- Enn, Ü., Õuemaa, A., Habicht, A., Mets, N., Adler, E. & Jüristo, K. (2013). *Kaasava noorsootöö käsiraamat*. [https://mitteformaalne.ee/wp-content/uploads/2020/01/kaasava\\_noorsootoo\\_kasiraamat\\_lowreso.pdf](https://mitteformaalne.ee/wp-content/uploads/2020/01/kaasava_noorsootoo_kasiraamat_lowreso.pdf)
- Farias, C.E.L., Mendes, R.C.M.G., Lopes, M.V.O., França, M.S., Perrelli, J.G.A., Pontes, C.M., Manguiera, S.O. (2024). Clinical validation of the ineffective social support network nursing diagnosis in violence-victimized women. *International Journal of Nursing Knowledge*, 36 (2), 229-237. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1111/2047-3095.12476>
- Farid, P., Waldorff, S. B. (2022). Navigating Tensions to Create Value: An Institutional Logics Perspective on the Change Program and its Organizational Context. *Project Management Journal*, 53 (6), 547-566. DOI: 10.1177/87569728221111321
- Fenzl, T., & Mayring, P. (2017). QCMap: Eine interaktive Webapplikation für qualitative Inhaltsanalyse. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation ZSE*, 37, 333–340. <https://office.microsoft.com>
- Forkby, T. (2009). The Power and Ethics of Social Network Intervention in Working with At-Risk Youth. *Child Adolesc Social Work Journal* 26, 545-560.  
DOI:<https://doi.org/10.1007/s10560-009-0186-9>
- Griffith, H. (2020, 1. september). Kooli ja noorsootöö koostööst võidavad noored. *Eesti Noorsootöötajate Kogu*. <https://enk.ee/kooli-ja-noorsootoo-koostoost-voidavad-noored/>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2024). *Noorsootöö*. <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/noortevaldkond/noorsootoo>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021). *Noorsootöös osalevate noorte rahulolu noorsootöoga 2020*. [https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/noorsootoo\\_tegevuste\\_rahulolu\\_2020\\_lopparuanne.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/noorsootoo_tegevuste_rahulolu_2020_lopparuanne.pdf)
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021). *Noortevaldkonna arengukava 2021–2035*. [https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-09/2.\\_noortevaldkonna\\_arengukava\\_2021-2035\\_kinnitatud\\_12.08.21.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-09/2._noortevaldkonna_arengukava_2021-2035_kinnitatud_12.08.21.pdf)

- Jaakkola, E. & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47-58. DOI:10.1016/j.indmarman.2012.11.005
- Johansen, A. (2026). Change Management and Commitment to Organizational Change in Municipal Amalgamations. *Journal of Change Management*. DOI:10.1080/14697017.2026.2642127
- Jurevicius, O. (2025). *McKinsey 7S Model. Strategic Management insight*. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>
- Jurkov, K., Kruusmaa, S., Tamm, H. & Käger, M. (2024). *Eesti noortekeskuste ülevaade 2023*. Balti Uuringute Instituut. <https://doi.org/10.23657/3YHN-6T27>
- Killomets, A. (2013). *Avatud noortekeskuste ja üldhariduskoolide koostöö Pärnu maakonna näitel*. [lõputöö, Tartu Ülikool]. ADA. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/cd7013ab-8604-4e82-93ff-672712d058a6/content>
- Kivistik, K., Käger, M., Pesti, M., Juuse, L., Toomik, K. & Aavik, A-L. (2023). *Eesti noortevaldkonna töötajaskonna töötajimused*. Balti Uuringute Instituut. DOI: 10.23657/wta2-4a85
- Kohaliku omavalitsuse korraldamise seadus. (2026). RT I 1993, 37, 558. <https://www.riigiteataja.ee/akt/121062016004>
- Kutsekoda. (s.a.). Kutsestandardid: Noorsootõtaja, tase 6. <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/11094736>
- Kruuv, L. (2021). *Noortekeskuste ja üldhariduskoolide partnerlusega seotud kommunikatsioon Tartu linna näitel*. [bakalaureusetöö, Tartu Ülikool]. ADA. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/d497061e-0215-417c-925e-60fdd58562a9/content>
- Kõvask, E. (2018). *Noortekeskuste ja koolide vaheline koostöö Valgamaa näitel* [lõputöö, Tallinna Ülikool]. Etera. <https://www.etera.ee/zoom/52015/view?page=1&p=separate&tool=info>
- Langman, J. & W. McLaughlin, M. (1993). Identity & Inner-City Youth. Beyond ethnicity and gender. S. H. Heath, & M. W. McLaughlin (toim), *Collaborate or Go It Alone? Tough Decisions for Youth Policy* (lk 60-82). Teachers College Press.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M & Strömpl, J. (2025). *Isikuandmete töötlemine sotsiaalteaduslikes uuringutes*. M. Beilmann, S. Opermann ja

- D. Kutsar (toim), Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas.  
<https://samm.ut.ee/isikuandmete-tootlemine-sotsiaalteaduslikes-uuringutes/>
- Lääts, L. (2020). *Viljandi valla noorsootöö kvaliteet*.  
<https://vana.viljandivald.ee/documents/11546/26389101/Viljandi+valla+noorsoot%C3%B6%C3%B6%20kvaliteet+-+kokkuv%C3%B5te.pdf/25999351-fe83-4858-a9f6-4a94ffee837f>
- Mastro, E., Jalloh, M. H., & Watson, F. (2006). Enhancing Youth Development Through School/Community Collaboration. *Journal of Public Health Management and Practice*, 12, 60-64. DOI: 10.1097/00124784-200611001-00012
- Miks, M. (2024). *Noorsootöötajate ja nende töö väärtustamise taju nende töömotivatsioonile Tartumaa näitel*. [bakalaureusetöö, Tartu Ülikool]. ADA.  
<https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/b3fa11b2-6bba-414d-88ad-5ae98e006afd/content>
- Minuomavalitsus. (2025). *Elanike rahulolu 2024*. <https://minuomavalitsus.ee/muud-toolauad/elanike-rahulolu-2024>
- Module 9: Integration of family, school and community efforts: Research review. (2020). University of Minnesota, REACH Families.  
[https://reachfamilies.umn.edu/sites/default/files/2020-10/Mod\\_9\\_Community\\_Paper.pdf](https://reachfamilies.umn.edu/sites/default/files/2020-10/Mod_9_Community_Paper.pdf)
- Noorsootöö seadus. (2010). *Riigi Teataja I, 02.01.2025, 43*.  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/102012025043>
- OECD. (2018). *The future of education and skills*.  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills\\_5424dd26/54ac7020-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-en.pdf)
- Olev, A., Alumäe, T. (2024). Open source platform for Estonian speech transcription. *Language Resources and Evaluation*, 1–18. DOI: 10.1007/s10579–024–09777–1.
- Paabort, H. (2013). *Noorsootöö õpik*. [https://mitteformaalne.ee/wp-content/uploads/2020/09/Noorsootöö\\_Õpik\\_Veebi\\_Uus\\_Ver1.pdf](https://mitteformaalne.ee/wp-content/uploads/2020/09/Noorsootöö_Õpik_Veebi_Uus_Ver1.pdf)
- Pantazidis, S. & Pechtelidis, Y. (2025). Youth Work in Schools: Pathways to Sustainability, Well-Being and Democratic Communities. *Youth*, 5(2), 52.  
<https://doi.org/10.3390/youth5020052>
- Porsci. (2024). The McKinsey 7-S Model: Definition, Pros and Cons. *Porsci*.  
<https://www.prosci.com/blog/the-mckinsey-7-s-model#1-strategy>

Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus. (2010). *Riigi Teataja I*, 09.01.2025, 24.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/109012025024>

Regionaal- ja Põllumajandusministeerium. (2026). *Kohalikud omavalitsused*.

<https://www.agri.ee/regionaalareng-uhistransport/kohalikud-omavalitsused>

Reinsalu, A., Pirk, R. & Kekišev, A. (2020). *Ülevaade haridussüsteemi välishindamisest 2019/2020. õppeaastal*. Haridus- ja Teadusministeerium.

<https://dea.digar.ee/?a=is&oid=JVylevharidussyst202012&type=staticpdf&e=-----et-25--1--txt-txIN%7ctxTI%7ctxAU%7ctxTA----->

Ritchie, D., Ord, J. (2017). The experience of open access youth work: the voice of young people. *Journal of Youth Studies*, 20(3), 1-14. DOI:10.1080/13676261.2016.1212162

Rydenfält, C., Persson, J., Larsson, R., Johansson, G., Erlingsdóttir, G. (2024). *Home Health Care Management and Practice*, 36 (2), 151-156.

DOI:10.1177/10848223231209926

Statistikaamet. (s.a.). *Kogu Eesti*. <https://juhtimislaudad.stat.ee/et/noorteseire-6/kogu-eesti-1>

Statistikaamet. (s.a.). *NH01: NOORED, 1. JAANUAR | Sugu, Haldusüksus, Aasta,*

*Vanuserühm ning Näitaja*. [https://andmed.stat.ee/et/stat/eri-valdkondade-statistika\\_\\_noorteseire/NH01/table/tableViewLayout2](https://andmed.stat.ee/et/stat/eri-valdkondade-statistika__noorteseire/NH01/table/tableViewLayout2)

Statistikaamet. (s.a.). *Üldharidus*. [https://stat.ee/et/avasta-](https://stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/haridus/uldharidus)

[statistikat/valdkonnad/haridus/uldharidus](https://stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/haridus/uldharidus)

Singh, A. (2013). *A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving*

*Organizational Excellence*. <https://www.scribd.com/document/470087640/A-study-of-role-of-McKinsey-s-7S-framework-in-achieving-organizational-excellence>

Vihalemm, T. & Seppel, K. (2025). *Fookusgrupi intervjuu*. M. Beilmann, S. Opermann ja D. Kutsar (toim), Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas.

<https://samm.ut.ee/isikuandmete-tootlemine-sotsiaalteaduslikes-uuringutes/>

Viljandi vald. (s.a.). *Avaleht*. <https://www.viljandivald.ee/>

Viljandi vald. (2025). *Koolid*. <https://www.viljandivald.ee/haridus-ja-noored/haridus/koolid>

Viljandi vald. (2025). *Lasteaiad*. <https://www.viljandivald.ee/haridus-ja-noored/haridus>

Viljandi vald. (2025). *Viljandi valla noortekeskus*. <https://www.viljandivald.ee/haridus-ja-noored/noored/noortekeskus>

Viljandi vald. (2025). *Üldkontaktid, teenistujad*. <https://www.viljandivald.ee/kontakt>

Viljandi valla arengukava aastateks 2022-2030. (2024).

<https://viljandivald.ee/sites/default/files/documents/2025-07/2.5.%20Arengukava%20muudatustega.pdf>

## LISAD

### Lisa 1. Kirjalikud nõusolekuvormid

Teil on õigus:

- 1) tutvuda Teid puudutavate isikuandmetega;
- 2) paluda nende parandamist või täiendamist kustutamist või isikuandmete töötlemise piiramist või nõuda andmete ülekandmist või võtta oma nõusolek tagasi.

Kõigi eelnimetatud õiguste kasutamise osas võite ühendust võtta vastutava töötleja esindajaga, kelle kontaktid on toodud käesolevas nõusolekuvormis: [deena.mager@ut.ee](mailto:deena.mager@ut.ee).

Kui olete seisukohal, et viis, kuidas projektis isikuandmeid töödeldakse, on vastuolus isikuandmete töötlemist reguleerivate õigusaktidega, on Teil õigus pöörduda Andmekaitse Inspektsiooni poole (e-post [info@aki.ee](mailto:info@aki.ee), tel 627 4135).

Mina, .....,

olen nõus osalema käesolevas uuringus,

olen teadlik, et käesoleva nõusolekuga luban koguda ja analüüsida minu poolt antud ja minuga seotud andmeid;

olen nõus ülaltoodud tingimustel isikuandmete töötlemisega.

*/Allkirjastatud digitaalselt/*

## Lisa 2. Intervjuukava

Uurimisküsimused, millele otsiti intervjuudega vastuseid

1. Millised on Viljandi vallas noorsootöö spetsialistide koostöö senised praktikad?
2. Millised on osapoolte ootused süsteemsele koostööle?

### Kava:

Sissejuhatus

1. Kui kaua olete Viljandi vallas noorsootöötajana töötanud?
2. Millised on Teie peamised tööülesanded?
3. Milline on Viljandi valla koostöövõrgustik?

### STRATEEGIA

1. Milline on Teie koostöökogemus teiste Viljandi valla noorsootöö spetsialistidega?
2. Mis on Teie arvates koostöö peamine eesmärk?
3. Millele on koostöö seni kõige rohkem keskendunud?
4. Kuidas hindate praegu Viljandi valla võrgustiku hetkeseisu?
5. Milline on Teie jaoks süsteemne koostöö?
6. Mille muutumist Te koostöös hetkel näeksite?
7. Millist rolli peaks võrgustik tulevikus noorsootöö arendamisel täitma?

### STRUKTUUR

1. Kuidas olete aru saanud, millised on erinevate osapoolte rollid ja vastutused?
2. Milline on Teie roll koostöös?
3. Milline on Teie roll võrgustikus?
4. Mis on koostöö korralduses toimunud hästi ja mis vajaks parendamist?
5. Kuidas võiks olla võrgustiku struktuur korraldatud, et see toetaks süsteemset koostööd?

### SÜSTEEM

1. Kuidas koostöö Teie igapäevatoos tegelikult toimib?
2. Milliseid koostöövorme Te seni kasutanud olete?
3. Kuidas on toimunud Teie jaoks info liikumine osapoolte vahel?
4. Kuidas võrgustik Teie arvates toimib?
5. Kuidas Te näete, et koostöö peaks Teie igapäevatoos toimima?

### VÄÄRTUSED

1. Milline on Teie arvates võrgustiku koostöökultuur?
2. Millised väärtused on koostöös Teie jaoks olulised?

## Noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudeli loomine Viljandi valla näitel

3. Kuidas väljenduvad ühised või erinevad väärtused koostööpraktikates?
4. Kuidas mõjutab väärtuste kattumine ja ühine arusaam noorsootööst Teie valmisolekut koostööks?
5. Millistele väärtustele peaks võrgustik tuginema?

### STIIL

1. Kuidas Teie kogemuse põhjal on seni noorsootöö spetsialistide koostööd juhitud?
2. Kuidas on võrgustikku juhitud?
3. Milline on olnud otsustamise protsess koostöös?
4. Kuidas võrgustikus otsused kujunevad?
5. Kuidas on see juhtimisviis mõjutanud koostöö toimimist Teie arvates?
6. Milline juhtimisviis toetaks Teie arvates protsesside toimimist kõige paremini?

### MEESKOND

1. Kes on Teie arvates võrgustikus olulised osapooled?
2. Kellega Te kõige tihedamalt koostööd teed?
3. Kes võiksid olla meeskonnas rohkem kaasatud?
4. Kuidas hindate enda ja teiste noorsootöö spetsialistide koostöövalmidust?
5. Mis on Teie jaoks koostöös kõige olulisem olnud?
6. Millist toetust vajate, et võrgustikus aktiivselt osaleda?

### OSKUSED

1. Milliseid oskusi olete koostöö tegemisel kõige enam kasutanud?
2. Milliseid oskusi eeldab võrgustikus tegutsemine?
3. Millistes olukordades olete tundnud, et koostöö on olnud keeruline?
4. Millist tuge vajavad spetsialistid, et võrgustikus tõhusalt tegutseda?
5. Milliseid oskusi saab koostöö tegemine Teile juurde anda?

### **Lisa 3. Fookusgrupi intervjuu**

Uurimisküsimus, millele otsiti vastust

1. Millised on mudeli rakendamissoovitused mudeli osapoolte arvates?

**Kava:**

1. Tutvustusring - nimi, millises asutuses töötad, ametinimetus.
2. Millise peamise probleemi käesolev koostöömudel teie hinnangul lahendab?
3. Mis on teie hinnangul selle mudeli toimimise kõige olulisem eesmärk?
4. Kust oleks kõige mõistlikum hetkel alustada, et koostöömudelit käivitada?
5. Mis on esimene realistlik muutus, mida oleks võimalik saavutada?
6. Käesolev mudel pakub juhtimislahenduseks, et kohalik omavalitsus on koostöövõrgustiku eestvedaja. Millised on selle lahendust toetavad ja takistavad tegurid? Millega peaks rakendamisel arvestama?
7. Käesolev mudel pakub, et koostöö põhineb järgnevatel kokkulepetel: toimuvad regulaarsed vallaülesed kohtumised kord kvartalis, paigas on aastapõhine tegevusplaan, kavandatakse ühised tegevused, osapooltel on ühtne infovahetuskanal, osapooltel on teada kõik kontaktid, toimub regulaarne refleksioon ja tulemuste analüüs.. Milline on teie arvamus?
8. Kuidas vältida olukorda, et kokkulepped jäävad ainult paberile?
9. Mis motiveeriks päriselt kokkuleppeid järgima?
10. Kuidas hoida ühtsete väärtuste hoidmist. Kas miski ja mis võib saada teie hinnangul takistavaks asjaoluks ja kuidas seda ennetada?
11. Mis võib tekitada vastuseisu uuele koostöömudelile?
12. Kuidas neid erinevaid arusaamu ületada?
13. Mudel toob esile, et otsustusprotsessid on läbipaistvad. Juhtimine on kaasav ja koostööpõhine. Milline on teie hinnang sellele lahendusele?
14. Kuidas tagada, et keegi võtaks vastutuse, ilma et koostöö muutuks liigselt kontrollituks?
15. Millised takistavad või toetavaid tegureid selles näete? Millised on teie poolsed rakendussoovitused?
16. Mis peab olema teie hinnangul mudeli rakendamisel täidetud, et erinevad osapooled päriselt koostöös toimiksid, mitte ainult formaalset osaleksid?
17. Mis paneb inimesed tegelikult kaasa tulema, mitte lihtsalt formaalselt osalema?
18. Mis võib põhjustada selle, et keegi eemaldub või ei panusta?

Noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudeli loomine Viljandi valla näitel

19. Mudel kirjeldab, et mudeli toimimiseks on vaja meeskonnas arendada koostöö- ja suhtlemisoskusi, võrgustikutööoskusi, enesejuhtimise ja refleksiooni oskusi ning vajalik on teadmised kaasaegsest haridusest. Mis on teie hinnangul olulisemad oskused, ilma milleta see koostöömudel ei hakkaks tööle?
20. Millised on teie soovitud vajalike oskuste arendamiseks?

**Lisa 4. Uurimisküsimuse 1 tulemuste fragment koodipuu**

**Tabel 1.** Uurimisküsimuse 1 tulemuste fragment koodipuu

<b>Tähenduslik üksus intervjuust</b>	<b>Kood</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Peakategooria</b>
„Kui on kool lähedal, (...) siis seal on rohkem võimalust teha koostööd ja arendada sellist võrgustikku.“	Füüsiline lähedus soodustab koostööd	Paikkondlikud tingimused	Koostöö mõjutajad
„Pigem on keerulisem nendes kohtades, kus ei ole kool ja noortekeskus teineteisele hästi lähedal.“	Vahemaa takistab koostööd	Paikkondlikud takistused	
„Koostöö ongi peamiselt ikkagi projektipõhine.“	Projektipõhine koostöö	Koostöö vormid	Koostöö protsessid
„Meil on ühised vestlused, meil on nagu kõik hästi, et kui on mingid teemad, siis me vestleme, me toetame teineteist.“	Regulaarne suhtlus ja vastastikune tugi	Toimiv igapäevane suhtlus	Koostöö toimimine
„Meie koostöö peamine eesmärk on ju, et oleks noortel turvaline ruum(...)“	Noorte heaolu ja turvalisus	Noorekesksed eesmärgid	Koostöö eesmärgid
„Ürituste korraldamine sujus(...), võiks neid teha kahasse, sest ressursside osas oleks see kõigile mõistlikum.“	Ressursside jagamine ja dubleerimise vähendamine	Koostöö praktiline kasu	Koostöö praktiline väärtus

**Lisa 5. Uurimisküsimuse 2 tulemsute fragment koodipuu**

**Tabel 2.** Uurimisküsimuse 2 tulemuste fragment koodipuu

<b>Tähenduslik üksus intervjuust</b>	<b>Kood</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Peakategooria</b>
„Ühtne arusaamine sellest, et mida me tahame noorsootöös või kuhu me tahame jõuda(...)“	Ühine siht	Visioon ja eesmärgid	Strateegia
„Koostöövõrgustiku peaks eest vedama kohaliku omavalitsuse esindaja(...)“	Eestvedaja	Juhtimine ja vastutus	Struktuur
„Korra kvartalis kindlasti kokku saada(...)“	Regulaarsed kohtumised	Kokkulepitud töökorraldus	Süsteemid
„Kõige keskmes olev väärtus oli noor ja tema huvid ja heaolu(...)“	Noore heaolu keskmes	Jagatud väärtused	Väärtused
„Oluline on avatud suhtlemine, demokraatia, kõik saavad rääkida ja arvamust avaldada.“	Avatud ja kaasav suhtlemine	Kaasav juhtimine	Stiil
„Kaasama erinevaid noorsootöö spetsialiste eri piirkondades ja institutsioonides(...)“	Eri osapoolte kaasamine	Võrgustiku koosseis	Meeskond
„Oleks võrgustik üldse, kehelga rääkida(...)“	Kogemusvahetuse ja nõu küsimise vajadus	Koostöö- ja võrgustikutöö oskused	Oskused

**Lisa 6. Uurimisküsimuse 4 tulemuste fragment koodipuu**

**Tabel 3.** Uurimisküsimuse 4 tulemuste fragment koodipuu

<b>Tähenduslik üksus intervjuust</b>	<b>Kood</b>	<b>Alamkategoria</b>	<b>Peakategooria</b>
„See ei ole inimese põhine, vaid see on ametikoha põhine.“	Ametikohapõhine koostöö	Koostöö kinnistamine töökorralduses	Jätkusuutlikkus
„Kes tuleb tööle, siis ta saab kohe aru, mis me teeme.“	Selge töökorraldus uuele töötajale	Järjepidevuse tagamine	
„Esmalt tuli sõnastada ühine siht, eesmärk.“	Ühise eesmärgi sõnastamine	Eesmärgistamine enne tegevusi	Ühine eesmärgistamine ja kaasamine
„Mudel vajab inimest, kes protsessi koos hoiaks, kohtumisi korraldaks(...).“	Eestvedaja vajadus	Protsessi koordineerimine	Eestvedamine ja juhtimine

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Deena Mäger,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Noorsootöö spetsialistide koostöövõrgustiku mudeli loomine Viljandi valla näitel“, mille juhendaja on Kerli Kõiv, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi ADA kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi ADA kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab 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.

*Deena Mäger*

**13.05.2026**