

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtluse osakond

Urve Sellenberg
TDJ

**KOOSTÖÖVÕRGUSTIKE ARENDAMINE
AVALIKUS SEKTORIS SA INNOVE
PÕHJA-EESTI RAJALEIDJA KESKUSE
NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Raigo Ernits MA

Pärnu 2017

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Koostöövõrgustikud avalikus sektoris	7
1.1. Organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike olemus ja spetsiifika	7
1.2. Võrgustikupõhine juhtimine hariduse valdkonnas	19
1.3. Koostöövõrgustike toimimise ja tõhususe hindamine	29
2. SA Innove Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse koostöövõrgustikud	41
2.1. Uurimistöö metoodika ja SA Innove ning Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse tutvustus	41
2.2. Koostöövõrgustike arendamine Põhja-Eesti Rajaleidja keskuses	47
2.3. Järeldused ja ettepanekud koostöövõrgustike arendamiseks	63
Kokkuvõte	72
Viidatud allikad	75
Lisad	83
Lisa 1. Süvaintervjuu kava	83
Lisa 2. Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse struktuur	85
Lisa 3. SA Innove Hariduse tugiteenuste agentuuri loomine 2014.a	86
Lisa 4. SA Innove struktuur	87
Lisa 5. SA Innove haridustugiteenuste kirjeldus	88
Lisa 6. Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse sidusrühmade kaardistus	92
Lisa 7. Haridusmuutustega seotud koostöövõrgustike tüübid	93
<i>Summary</i>	94

SISSEJUHATUS

Viimastel kümnenditel on kogu maailmas toimunud ja toimumas suured muutused majandus- ja sotsiaalelus, hüppelised arengud teaduses ja tehnoloogias ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogiates, tõusnud inim- ja intellektuaalse kapitali tähtsus. Uued võrgustikel ja meeskonnatööl põhinevad koostöövormid seavad ka haridusvaldkonna surve alla – kuid tänasel päeval ei ole veel haridussüsteemid suutnud muutustega ühiskonnas ja majanduselus sammu pidada (OECD, 2008, 2010; Vinter, 2017, lk 8).

Avatud ja usalduslik suhtlemine on koostöö aluseks nii era- kui avalikus sektoris. Pidevad muutused, sh kriisid ühiskonnas mõjutavad avaliku sektori koostööd erinevate organisatsioonide ja koostöövõrgustikega. Üha rohkem on kõne all võrgustumise kasv ja koostöösuhted võrgustikes, kus omavahel aidatakse arendada uusi ning innovaatilisi ideid ja töölaseid oskusi. Võrgustike kontseptsioonis tuuakse eelkõige esile tekkivat sünergiat, kuid tegelikkuses ei ole koostöö kuigi kerge tekkima. Hästi toimiva ühiskonna seisukohalt on määrava tähtsusega avaliku sektori areng ja riigi taotlus on, et avaliku sektori organisatsioonid toimiks oma valdkonna eestvedajatena.

Koostöövõrgustike teemat on põhjalikumalt uuritud ligikaudu viimased kolmkümmend aastat ja käsitlusi võrgustikest on pidevalt edasi arendatud. Samas võrgustikud, ei ole iseenesest uudne nähtus, kuid nad ei ole varasematel aegadel domineerinud (Castells, 2000, lk 151). Algselt võeti aluseks kahe ettevõtte vahelised pikaajalised suhted, kuid tänasel päeval on kõne all üha rohkem nii organisatsioonivälised kui -sisesed võrgustikud. Kiired muutused ühiskonnas on need, mis nõuavad erinevate organisatsioonide ühist panustamist ja koostööoskust. Vastutus koostöövõrgustike kaudu erinevaid probleeme lahendada, nõuab liikmetelt professionaalsust ja kõigi osapoolte mõistmist koosmõjust ning pühendumust ühise plaani elluviimisel.

Enamikes riikides on prioriteediks seatud haridusvaldkonna arendamine. Haridussüsteem on olemuslikult üks osa avalikust sektorist ning muutused hariduskorralduses, õpikeskkonnas ja mõttemustrites on vajalikud eelkõige selleks, et edasi liikuda, leida uusi innovaatilisi lahendusi, luua ja kasutada kompetentsust, mis rikastab. Nii hariduse, kui ka haridusetugiteenuste osutamise protsessis osalevad erinevad organisatsiooni ressursid, koostöövõrgustikud ja -suhted, mis vajavad oskuslikku arendamist ja juhtimist.

Uue haridusstrateegia kohaselt on Eestis vaja üheselt mõistetud arusaama sellest, millist teed pidi liikuda teadmiste- ja innovatsioonipõhise ühiskonna suunas (Eesti elukestva..., 2014). Autori kogemusest ja haridussüsteemis reaalselt toimuvast nähtub, et praegune Eesti haridussüsteem on võtnud suuna kaasaegse õpikäsituse rakendamiseks, kus eesmärgiks on luua üleriigiliselt kvaliteetsed, mitmekesised ja tööturu arenguvajadusi arvestavad õppimisvõimalused ja karjääriteenused. 2013. aastal võeti vastu põhikooli- ja gümnaasiumi seaduse muudatus, mis nägi ette, et riik peab tagama igas maakonnas haridustugiteenuste kättesaadavuse kõikidele lastele. Haridustugiteenused, kui avaliku teenuste osutamine on Haridus- ja Teadusministeeriumi (edaspidi HTM) lepingu alusel üle antud SA Innovele, kelle juhtimisel loodi igasse maakonda Rajaleidja keskused. Rajaleidja teenused on ellu kutsutud nõustamaks lapsi, vanemaid ja õpetajaid, kes soovivad ja vajavad tuge lapse hariduse suunamisel. Rajaleidja keskuseid seostatakse haridustugiteenustega ja selleks, et oleksid tagatud teenuse saaja parimad huvid on oluline võrgustike kõigi osapoolte omavaheline koostöö.

Varasemalt on Eestis koostöövõrgustike teemat kuigipalju käsitletud - nt Järv (2013) käsitles võrgustike teemat oma magistritöös „Eesti linnade, kui avaliku sektori koostöö Läänemere Linnade Liidu võrgustikus“. Järv tugines oma töös koostöö ja võrgustike teoreetilistele käsitlustele, analüüsides võrgustikus toimivaid ja mittetoimivaid koostöö tegureid. Pedagoogide kutse- ja erialase koostöövõrgustike kontseptsiooni töörühma liikmed Eve Eisenschmidt ja Eva Makienko on 2010. aastal antud kontseptsiooni väljatöötamisel analüüsinud näiteks võrgustikke, kui vabatahtlikkuse alusel koondunud ühiste huvide ja tegevusvaldkonnaga huvigruppe, kus toimub eesmärgipärane suhtlemine ning võrgustike toimimise eelduseks on koostöö (Eksamikeskus, 2010). 2012. aastal on SA Innove juhitava Euroopa Sotsiaalfondi (edaspidi ESF) programmi „Üldhariduse pedagoogide kvalifikatsiooni tõstmine 2008 - 2014“ raames välja antud pedagoogide võrgustike juhtimise juhendmaterjal, kus teoreetilised ja praktilised materjalid olid väljatöötatud võrgustike liikmete koostööpädevuste koolituste läbiviimise eesmärgil.

Käesolevas magistritöös uurib töö autor koostöövõrgustike olemust ja spetsiifikat, toimivust ja tõhusust avalikus sektoris. Täpsemalt keskendub autor haridusvaldkonna koostöövõrgustike käitumusliku suuna uurimisele. Magistritöö eesmärgiks on teha SA Innove Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse koostöövõrgustiku toimimise põhjal ettepanekud

koostöövõrgustike arendamiseks hariduse valdkonnas ja avalikus sektoris. Teema aktuaalsus seisnebki organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike olemuse, toimivuse ja tõhususe uurimises ajal, mil avalikku sektorit ootab ees haldusreform ning kohalike omavalitsuste valimised.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike olemust ja spetsiifikat;
- tuginedes varasematele teoreetilistele ja empiirilistele teadustöödele, selgitada võrgustikupõhise juhtimise olemust avalikus sektoris hariduse valdkonnas;
- selgitada koostöövõrgustike toimivuse ja tõhususe hindamise võimalusi;
- tutvustada valitud meetodikat ja sihtasutust Innove ning Põhja-Eesti Rajaleidja keskust;
- viia läbi poolstruktureeritud intervjuud Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse sidusrühmade esindajatega ning leida intervjuude analüüsi tulemuste põhjal kuidas ja millistele alustele tuginedes on võimalik luua toimiv ja tõhus koostööle orienteeritud võrgustik;
- tuginedes uuringu tulemustele teha järeldusi ja ettepanekuid toimiva ja tõhusa koostöövõrgustiku arendamiseks hariduse valdkonnas ja avalikus sektoris.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, milles teooria osas selgitatakse erialase kirjanduse põhjal organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike ja võrgustumise olemus avalikus sektoris. Koostöövõrgustike kujunemise ja võrgustikupõhise juhtimise teema avamisel lähtutakse hariduse valdkonnast ning fookuses hoitakse käitumuslikku aspekti. Lisaks selgitatakse, millised on võimalused hinnata koostöövõrgustike tõhusust ja toimivust.

Empiirilises osas antakse ülevaade SA Innove ja Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse tegevustest, kirjeldatakse uuringu valimit, kasutatud meetodeid ja uuringu tulemusi. Magistritöö raames viidi läbi kvalitatiivne uurimus Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse sidusrühma esindajatega. Uuringu tulemustele ja teoreetilistele käsitlustele toetudes formuleeritakse ettepanekud koostöövõrgustike arendamiseks avalikus sektoris.

Magistritöö võimaldab koguda informatsiooni partnerite teadmisest, ootustest ning reaalsest olukorrast, et hinnata hariduse valdkonnas võrgustike toimivust ja tõhusust. Sihtasutuse Innove jaoks on käesolev magistritöö esimene kvalitatiivne Rajaleidja

keskuse koostöövõrgustike tööd puudutav uuring, mis annab sisendi koostöövõrgustikes töö tõhustamiseks.

Magistritöö autor tänab kõiki uuringus osalenud avaliku sektori asutuste spetsialiste ja haridusasutuste juhte intervjuuks võetud aja ja sisukate diskussioonide eest. Samuti tänab autor Arvi Kuurat kasulike ja inspireerivate nõuannete eest ning juhendajat Raigo Ernitsat, kelle tagasiside ja ettepanekud on olnud toeks magistritöö valmimisel.

1. KOOSTÖÖVÕRGUSTIKUD AVALIKUS SEKTORIS

1.1. Organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike olemus ja spetsiifika

Käesolevas alapeatükis uurib magistritöö autor koostöövõrgustike käsitlemise teoreetilisi aluseid, selgitab võrgustiku mõistet, koostöövõrgustike olemust, kasutades teoreetilise lähtekohana organisatsioonidevahelise koostöövõrgustike liikmete omavahelisi suhteid, suhete loomist ja võrgustike spetsiifikat. Täpsemalt toob töö autor välja olulisemad mudelid võrgustikest ning koostöövõrgustike kujunemise tasandid.

Mitmed uurijad on oma uurimustes tõdenud fakti, et tänapäeva ühiskonnas eri tasanditel toimuv võrgustumine on globaalne nähtus (Castells, 2000, lk 151) ning on täheldatud, et võrgustikupõhine lähenemine seab väljakutse traditsioonilisele avaliku halduse poliitikale (Klijn & Koppenjan 2012, lk 187). Nii oleviku kui lähituleviku trendina ennustatakse võrgustumisele ja koostöövõrgustikes tegutsemisele orienteeritud organisatsioonide kasvu (Provan & Kenis 2007, lk 231; Klijn & Koppenjan, 2012, lk 187; Kamensky, 2014), see omakorda seab organisatsioonide ette ülesande analüüsida enda rolli ja panust võrgustikes.

Võrgustik ja võrgustikutöö pärineb inglisekeelsest sõnadest *network*, mis tähendab võrku või võrgustikku, koostöövõrgustikku ning sõna *networking* võrgustumist, võrgustikutööd (Korp, Lepiman, Meres & vares, 2002). Avaliku sektori puhul tähendavad koostöövõrgustikud erinevate teemade lahendamiseks organisatsioonide- või valdkondadeülest koostööd ja koondumist võrgustikeks (Mulgan 2005, lk 175-176; Boston & Gill 2011, lk 234). Osalemine võrgustikes nõuab koostööd, usalduslike suhete loomist ja hoidmist, vastutust liikmete ees ja integreerumise võimekust.

Avalikus sektoris hakati võrgustikupõhisele lähenemisele suuremat tähelepanu pöörama 90-datel aastatel (Lecy, Mergel & Schmitz, 2013), kui avaldati mitmeid artikleid ja raamatuid võrgustike olemusest ja efektiivsusest. Borgatti ja Foster (2003) suunasid oma uurimustes fookuse sotsiaalvõrgustikele ja ka koostöövõrgustike olemusele ning võrgustiku mõiste ilmus üha rohkem uuringute ja artiklite pealkirjadesse ning sisse. Erinevad autorid nagu Thorelli (1986), Törnroos (1999), Håkansson ja Ford (2002, lk

133), Todeva (2006, lk 2) on defineerinud koostöövõrgustike mõistet kui kahe või enama organisatsiooni seotust pikaajaliste (äri)suhetega mis on sarnane organisatsiooni suhete ja kultuurilisele kontseptsioonile, hõlmates neid aspekte ühel ja samal ajal. Võrgustikke nähakse kui sotsiaalset struktuuri, milles on lõimunud osalejate omavahelised suhted.

Võrgustik on oma tähenduselt kõige lihtsamalt selgitatav kui osalejate kogum, milles igal osalisel on võrgustikus oma roll, kuid nad võivad olla nii passiivsed kui aktiivsed osalejad (Löbler, 2013, lk 1). Organisatsioonikäitumise vaatest lähtuvalt on Borgatti ja Foster (2003, lk 992-993) defineerinud võrgustikke kui kahe või enama osaleja kogumit, kes on omavahel ühenduses või seotud erinevat liiki suhete ja seostega. Osalejad võivad olla isikud, grupid, asutused ja organisatsioonid, jne. Seejuures koosneb võrgustik „niidistikust“ ehk omavahelistest sidemetest. Need võivad olla nii sõprus- kui tööalased suhted (Borgatti & Foster 2003, lk 994).

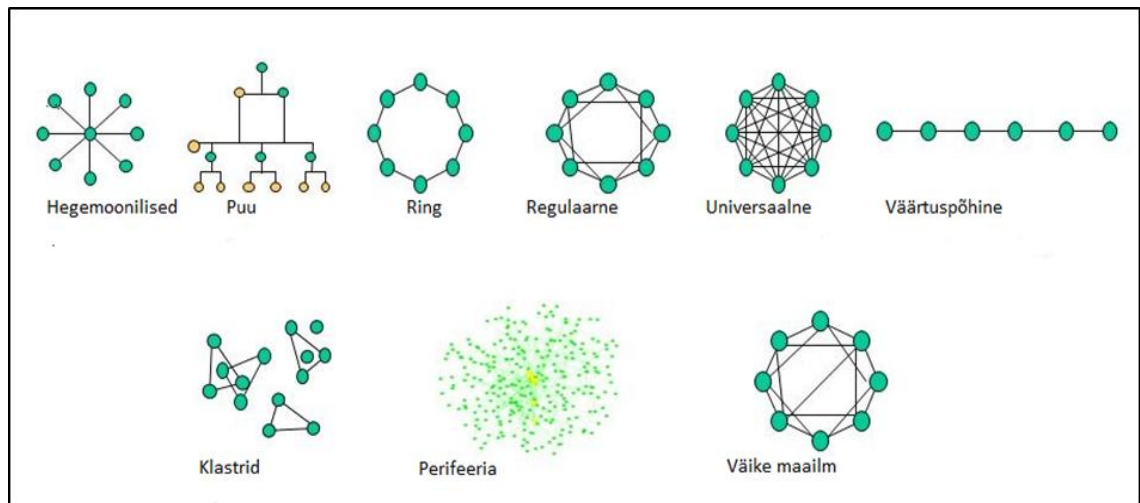
Koostöövõrgustikud saavad moodustuda siis, kui on huvitatud osapooled, kokkulepitud tegevused ja ressursid tegevuste läbiviimiseks. Tegevused on seotud püstitatud eesmärkide täitmiseks ja võrgustikes osalejatel on oma iseloomulik sisu, sisaldades ressursse, teadmisi ning tõekspidamisi. Törnroos ja Nieminen (1999, lk 7) on rõhutanud, et organisatsioonidevahelisi koostöövõrgustikke iseloomustavad pikaajalised investeeringud ja panustamine koostöösuhetesse ning kus toimuvad majanduslikud ja sotsiaalsed seosed nende organisatsioonide vahel. Koostööd iseloomustab meelestatus koostööle, ühinenud ideestik, õpivalmidus, infovahetus jne grupi inimeste vahel, kes püüdleavad ühise eesmärgi täitmise poole. Löbleri (2013, lk 1) hinnangul toovad osalejad võrgustikku alati endaga kaasa erinevaid ressursse, mis kajastuvad protsessides.

Koostöövõrgustikke ja võrgustumist on uuritud erinevatest vaatenurkadest ja erialases kirjanduses leidub erinevaid lähenemisnurki. Artikleid, kus on selgitatud võrgustike, koostöövõrgustike ja võrgustumise olemust avalikus sektoris on suhteliselt vähe. Avaliku sektori võrgustikele on varasemalt lähenetud peamiselt organisatsioonikäitumise ja politoloogia kaudu, uurides võrgustike koosmõju poliitikale ja valimistele (Lessy, Mergel ja Schmitz, 2013, lk 644-645). Näiteks valitsuse poliitika ja programmide teostamiseks moodustatud valdkonnaülesed koostöövõrgustikud.

Todeva (2007, lk 1) poolt esitatud määratlus võrgustiku kohta on kui sotsiaalne struktuur heterogeensete osalejate vahel. Need võivad olla struktureeritud organisatsioonide suhtemustrid, mis hõlbustavad teabevahetust ja meelestatust koostööle. Samas kujundavad koostöövõrgustikes osalejad omavahel keerukaid võimu ja sõltuvuse suhteid, milles on määravad mineviku sündmused, kriisijuhtumid või kultuuriline taust.

Võrgustumise levik on toonud kaasa organisatsioonides muutuse, kus traditsioonilised ettevõttevormid on muutumas oma olemuselt ajutisteks (Lundin *et al.*, 2015, lk 15). Organisatsioonid ise loovad koostöövõrgustikke ja vabatahtlikke partnerlussuhteid, sest kasu koostööstest suhetest on nii organisatsioonile tervikuna, kui ka üksikliikmele. Oluline on liikmete omavaheline usaldus, koostöö ja kommunikatsioon (Provan & Kenis., 2007, lk 232). Organisatsioonidevahelised koostöövõrgustikud omavad teatud struktuuri, kuid võivad olla sisult mitteformaalne sotsiaalne süsteem.

Joonisel 1 on Todeva (2006, lk 44) poolt kujutatud levinumad võrgustiku mustrid, mis tekivad osalejate omavaheliste sidemete põhjal. Nende mustrite sõlmpunktid aitavad kaasa ressursside jaotusele ja võimu ehk „jõu“ (*power*) koondumisele sotsiaalse struktuuri sees.



Joonis 1. Võrgustike mustrid. Allikas: Todeva (2006, lk 44).

Joonisel esitatud üheksa kujundit kujutavad erinevaid võrgustikke. Mustrid sisaldavad sõlmpunkte ja niidistikku, mis näitavad omavahelist seotust, koos töötamist, ühistegevust, vastastikku seotust või sõltuvust koostöövõrgustikus ja suhteid. Usaldus suureneb, kui on suhted võrgustikus on positiivsed (Todeva, 2006, lk 45). Igasugune koostöösuhe on

osalejate jaoks ainulaadne oma erineva väärtusloome poolest. Hegemoonilised (*hegemonic*) ehk tsentraliseeritud võrgustikud on sobivad lihtsamate probleemide lahendamiseks. Võrgustikud nagu „ring“ (*circular*), „regulaarne“ (*regular*), „universaalne“ (*universal*), „väike maailm“ (*small world*) on kõige detsentraliseeritumad, see tähendab vähest kontrolli ja eestvedamise madalat prognoositavust. Hiarhiline „puu“ (*tree*) võrgustik omab vertikaalset suhtlusvormi. Väidetavalt „ring“ hõlmab paremini muutusi ja on sobilikum keerukamate probleemide lahendamiseks ja sidustatud kujundid sisaldavad osalejatevahelist arutelu, arvamuste paljusust, koostöömimist ja osalust (*Ibid*).

Tenbenseli (2005, lk 267) ja Lõbleri (2013, lk 3) hinnangul viivad erinevate struktuuridega organisatsioonidevahelised koostöövõrgustikud erinevate sõltuvusteni oma võrgustiku osalejate hulgas, seejuures muutuvad osalejate vahelised suhted alati võrgustiku ressursideks. Võrgustikud on kõikjal, nad on struktuursed või organisatsioonilised koosseisud, mis aitavad kaasa osalejate omavahelisele nõrkade või tugevate sidemete toimimisele ja info vahetusele (Thorelli, 1986, lk 9; Todeva, 2006, lk 125). Castells (2000, lk 153) defineerib võrgustikke kui vahendit nii koostööks kui konkureerimiseks teiste võrgustikega. Koostööks vajab iga protsessis osaleja teist osalejat ning koostöövõime sõltub isiksuse omadustest, pädevustest, informatsiooni omamisest ja jagamisest.

Tootmise korraldamise ja turustamisega tegelevate võrgustike kõrval on üha enam fookuses koostöövõrgustikud ning see, kuidas kasutada võrgustikke innovatsiooniks ja ühiseks õppimiseks. Koostöövõrgustikud võivad olla asutuse sisesed kui ka asutuse välised. Magistritöös keskendub autor organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike koostöö aspektide uurimisele. Fookusesse on võetud eelkõige asutustevaheliste koostöövõrgustike olemus ja spetsiifika ning toimivuse ja tõhususe hindamise võimalused.

Teaduskirjanduses on enamasti uuritud võrgustumise eri liike nagu ärivõrgustikud (*business networks*) ja suhtlusvõrgustikud (*social networks*). Koostöövõrgustike olemust avalikus sektoris on erinevate uurijate poolt veel vähe uuritud (Chambers 2008, 2011), kuid üha rohkem räägitakse avalikus sektoris koostöövõrgustike ja koostöise mõttemustrite loomise vajadusest. Käesolevas magistritöös ärivõrgustikke ja suhtlusvõrgustikke ei käsitleta ning põhifookus on seatud organisatsioonide vahelistele

koostöövõrgustike *käitumusliku* suuna käsitlustele. Käitumusliku suuna juures on määravaks aspektiks koostöö- ehk *võrgustumisvalmidus* ja on seotud osalejate kultuurilise taustaga ning võrgustikes osalejate koostöösuhetega (Kuura 2002, lk 514).

Oma olemuselt on võrgustikke võimalik jagada kolme suuremasse rühmitusse (vt tabel 1): äri- võrgustikud, sotsiaalsed suhtlusvõrgustikud, organisatsioonidevahelised koostöö- võrgustikud.

Tabel 1. Võrgustiku liikide üldistused erinevate autorite käsitluses

Võrgustiku liik	Iseloomustus	Iseloomulikud märksõnad	Peamised autorid
Äri- võrgustikud	Äriettevõtte suhted oma klientide, tarnijate, edasimüüjate, konkurentide, avaliku sektoriga jne.	Kooseksisteerimine, koostöö, turg, konkurents, ressursid.	Coleman 1988; Castells 2000; Seppo 2003; Håkansson 2005; Todeva 2006.
Sotsiaalvõrgustikud suhtlusvõrgustikud, suhtevõrgustikud	Inimeste vahelised personaalsed suhtlusvõrgustikud. Omavahel seotud inimeste vahelised suhted nt. naabrid, sugulased.	Isiklikud ja personaalsed suhted, sotsiaalne kapital, uskumused. Suhted hädavajalikud igapäevaeluga toimetulekuks.	Borgatti & Foster 2003; Provan & Kenis 2007.
Organisatsioonide- vahelised koostöövõrgustikud; innovatsioonivõrgustikud	Valdkonnapõhine võrgustik, mis seob sarnase tegevusvaldkonnaga nii avaliku, kui ka erasektori asutusi; orkestreeritud ja koreograafiline võrgustiku mudel.	Avalik sektor, kolmas sektor, koostöövõrgustiku juhtimine, isetekkelised võrgustikud, protsessid.	Håkansson, 2005 Ford, 2002; Hudson 2004; Todeva 2006; Kamensky 2014; Ferraro & Iovanella 2015.

Allikas: Autori koostatud nimetatud allikate põhjal.

Tenbenseli (2005, lk 267) hinnangul sisaldab võrgustik turu ja hierarhia tunnuseid, mida töö autor antud töös ei käsitle, kuna need on iseloomulikud võrgustumise majanduslikule suunale. Majanduslik suund keskendub organisatsioonide- vahelistele koostöösuhetele ning tingimuste prognoosimisele, mis soodustavad võrgustumist (Kuura, 2002, lk 514) ning võrgustikus ettevõtte positsioneerimist (Thorelli 1986, lk 37).

Coleman (2000, lk 13-40) toob välja organisatsioonidevaheliste võrgustike iseloomustamisel kolm aspekti: esimene on seotud vastastikuse usaldusega, teine puudutab sõltumatust ja kolmas kommunikatsiooni. Samas on rõhutatud, et usaldus põhineb võrgustikus kehtestatud kokkulepetel ja reeglitel. Vastastikune sõltuvus on seotud suhete ja koostöö arendamisega võrgustikes (Håkansson & Ford 2002, lk 137), mida ilmestab võrgustiku spetsialiseerumine ja intensiivne suhtlemine ning uute teadmiste ja oskuste kommuniqueerimine (Coleman 2000, lk 34). Kommunikatsiooni all on mõeldud infokanaleid, mis tähendab, et võrgustiku liige edastab ja võtab vastu teavet võrgustikesse kuuluvatelt liikmetelt. Erinevad vastuolud, mis sageli on tingitud kommunikatsiooni häiretest, võivad tekitada võrgustikes pingeid ja arusaamatusi (Sydow, Schübler & Müller-Seitz, 2016, lk 21; Klijn & Koppenjan, 2006, lk 143). Organisatsioonidevahelised suhted võrgustikes on keerulised sotsiaalsed süsteemid, sest nad toovad kokku erinevate organisatsiooni- ja rahvuskultuurid, koos neis eksisteerivate huvide, uskumuste, kultuuri ja ajaloo taustaga (*Ibid.*, 2016, lk 21).

Borgatti ja Foster (2003, lk 995) on järeldanud, et koostöövõrgustikele on iseloomulik lisaks suhte toimivusele ka ühiste tegevuskavade ja strateegiate kavandamine, tõhususe mõõtmine ning vajadusel uue võrgustiku struktuuri loomine ja rollide jagamine. Rollijaotuses on rõhuasetus võrgustikusisesel tööjaotusel ja sellel, kuidas seda jaotust luuakse.

Tõhususe hindamine ja mõõtmine tuleneb püstitatud eesmärkidest ja mõõdikutest ning põhineb eelnevatel kokkulepetel (*Ibid.*, 2003, lk 995). Klin *et al.*, (1995, lk 441) rõhutavad, et võrgustikud on ajas muutuvad, st et muutuvad nii suhted, ressursid kui reeglid ning see muudab võrgustikud ebastabiilseteks. Stabiilsuse tagamiseks tuleb võrgustikes tööd koordineerida ja juhtida, see tagab korrastatuse võrgustikus (*Ibid.*, 1995, lk 442). Siinjuures taandub kõik taaskord suhetele, oskusele luua ja parandada suhteid, kaasata uusi ning vajalikke liikmeid ning kujundada koostöise mõtteviisi omaksvõttu (Provan & Kenis, 2007, lk 229; Klijn *et al.*, 2010, lk 1068). Need on tegevused millesse tuleb pidevalt panustada ning selles on kõigi võrgustiku liikmetel oluline roll ja tähendus.

Strateegiliste eesmärkide täitmiseks loodud koostöövõrgustikud omavad kahte erinevat vormi, kus koostöövõrgustikus osalejate tööd koordineeritakse erinevalt (Sulbrandt, Lira & Ibarra, 2001; Järv 2013, lk 12):

- Vertikaalse (nimetatud ka hierarhiline) vormina, kus tööd reguleerib vastav põhikiri. Kehtivaks aluseks on õiguslikud normid ja nende normide täitmise üle toimub järelevalve. Suhted võrgustikes on rajatud hierarhilisel põhimõttel (alluvussuhted), toimub konkureerimine liikmete vahel ja töökorraldus on kindlate reeglite alusel kokku lepitud.
- Horisontaalse vormina, kus koostöö on algatatud osalejate või kolmandate osapoolte poolt. Koostöövõrgustikes töö koordineerimine on hajutatud vastutusega ja suhted võrgustikes on üksteist arvestavad, liikmed on võrdsed.

Sellisest jaotusest võib järeldada, et vertikaalset või hierarhilist vormi reguleerivad seadusest tulenevad kohustused ning moodustunud võrgustikke juhib määratud juht või liider, kes omab tegevuseks volitusi ja etteantud ressursse. Seevastu horisontaalselt moodustunud võrgustike süsteemis on võrgustiku liikmed võrdsed partnerid ja neil on võrdsed õigused, mis ei välista liidri olemasolu. Horisontaalne koostöövorm eeldab võrgustike liikmetelt võimet ja valmisolekut võtta vastutus nii iseenda tegevuse kui ka kogu võrgustiku tegevuse eest (Heidmets, *et al.*, 2017, lk 123).

Võrgustike sisemine struktuur võib olla pidevas muutumises ja võrgustike juhtimine muutub vastavalt struktuuri muutusele. Probleemide lahendamisel ja erinevates protsessides osalemisel saavad koostöövõrgustikud omada tugevamat positsiooni, kui seda üksikindiviidi tasemel probleeme lahendades ning võrgustik kohandub (Thorelli 1986, lk 41). Igal komponendil on koostöövõrgustikes täita oma osa ja ühiselt koos on kõik komponendid võrgustike töös ühtviisi olulised.

Koostöövõrgustike käsitluses on Thorelli (1986, lk 38; 41) hinnangul oluline koht selle osalistel, tegevustel ja ressurssidel (vt tabel 2 lk 14). Koostööd tegevad osalised võrgustikes on omanäolised ja unikaalsed. Koostöövõrgustikes saavad kokku erinevate teadmiste, oskuste ja kogemustega inimesed. Osalejate huvi on alati saavutada võrgustike tööst suurimat kasulikkust ning tunnetust, et andmine ja saamine on tasakaalus ning

osaleja poolt aktsepteeritud. Osalejate tunded määravad koostöövõrgustikes tegevuste suuna ja üldise energia, mida osalejad tegevustesse panevad.

Tegevuste läbiviimiseks kasutatakse aja- ja inimressursse, rahalisi vahendeid ja teisi vajalikke ressursse. Ressursid võivad olla ka mittemateriaalsed, näiteks teadmised ja oskused, mille tähtsus tänasel päeval aina kasvab (Kuura, 2002, lk 515).

Tabel 2. Koostöövõrgustike struktuuri komponendid

OSALISED (<i>actors</i>)	TEGEVUSED (<i>activities</i>)	RESSURSID (<i>resources</i>)
Kontrollivad tegevust ja/või ressursse; võivad olla inividid, indiviidide grupid, asutused ja asutuse kliendid ja ka konkurendid.	Tegevused leiavad aset, kui üks või mitu osalist arendavad, vahetavad või loovad ressursse kasutades selleks teisi olemasolevaid ressursse.	Kõik ressursid on kas ühe või kõigi osaliste poolt kontrollitavad.

Allikas: Håkansson *et al* 1994, lk 153-157, Seppo 2003, lk 186 - 187; Todeva, 2006 põhjal, autori koostatud.

Provan ja Kenis (2007) on rõhutanud, et võrgustiku kujunemist mõjutavad erinevad omadused nagu suhete tasandil usaldus ja koostöövõrgustiku töö juhtimine, kuid isegi seda fakti teades ja analüüsid ei saa alati olla kindel et koostöövõrgustik ühise eesmärgi nimel toimib (*Ibid.*, 2007, lk 231). Seepärast on oluline teha perioodilisi tagasisaateid, et analüüsida eesmärgi täimist ja rahulolu võrgustiku tööga nii võrgustiku osalejate kui välispartnerite seas.

Koostöövõrgustiku olemuse formuleerib Coleman (1988) kui ressursi, mis hõlbustab teiste lisaressursside hankimist soovitava eesmärgi saavutamiseks. Samas Todeva (2006, lk 36-39) märgib, et võrgustiku koosseis moodustub ja tekib osalejate panusest, vastastikkusest mõjust, info jagamisest ja indiviidide omavahelistest suhtest. Võtmerolliks koostöövõrgustikus kujunevad organisatsioonidevahelised suhted ja osalejate ressursside koosmõju ning see, kuidas kasutatakse võrgustikke ühiseks õppimiseks.

Võrgustunud organisatsioone iseloomustab tugevam teabe ning sotsiaalne orientatsioon, kuna osa individuaalsetest huvidest tuleb allutada kollektiivsetele (Kuura, 2002, lk 515). Samas aga tuleb tähele panna ja kriitiliselt hinnata mis toimub ümbritsevas keskkonnas ja organisatsiooni rolli võrgustikus. Tuleb osata näha ohumärke, mis võivad viidata

koostöösuhete koormavaks ning organisatsioonile kahjulikuks muutumisele (Seppo, 2003, lk 186).

Koostöövõrgustike kujunemist ja seda, millised tegurid eri tasanditel seda protsessi mõjutavad on mitmete autorite (Ebers, 2001, lk 6-7; Seppo, 2003, lk 190; Hudson 2004, lk 76-92) poolt üldistatuna koondatud tabelisse 3. Kõige esimene tasand saab alguse võrgustike loomise motiividest, liikmete omavahelisest koostööst ja selle protsessi käigus kujunevatest suhetest ning motiveeritusest osaleda võrgustikes. Usalduse puudus võib olla koostööst keeldumise põhjuseks. Teisel tasandil on määravaks kujunemise teguriks keskkonnast tulenevad tingimused, siinkohal on oluline see, kas need tingimused soodustavad koostöövõrgustike tekkimist või mitte. Kuid juba tekkinud koostöövõrgustikud on võimelised kohanema keskkonnast tulenevate muutustega. Kolmas tase on seotud institutsionaalsete, poliitiliste, kultuuriliste ja regionaalsete tingimuste koosmõjust võrgustike tekkimisele.

Tabel 3. Koostöövõrgustike kujunemise tasandid ja neid mõjutavad tegurid

	Kujunemise tasandid	Mõjutegurid
I	Koostöövõrgustike loomise motiivid ja liikmete motiveeritus.	Sunduslik kõrgemal positsioonil ametiasutuste käsul loodud või vabatahtlikult organiseerunud võrgustikud.
II	Erinevaid keskkonnatingimused, mis soodustavad koostöövõrgustike tekkimist.	Toetavad või mõjutavad suhted üksikisiku tasandil, kultuuriline ja ajalooline taust, geograafiline paiknevus.
III	Institutsionaalsel tasemel tehtav koostöö, mis on seotud väliskeskkonnaga; riigi roll koostöövõrgustike arendamises	Poliitilised, õiguslikud, kultuurilised ja regionaalsed tingimused avaldavad mõju koostöövõrgustike kujunemisele, õigusaktiga määratud võrgustiku loomine.

Allikas: Ebers, 2001, lk 6-7; Seppo, 2003, lk 190; Hudson 2004, lk 76-92, autori koostatud.

Koostöövõrgustike kujunemisel näeb Hudson (2004, lk 80-81) olulist rolli nii sunduslikel kui vabatahtlikel teguritel, sest olenevalt sellest, mis eesmärgil võrgustik kujuneb, võivad need tegurid aidata kaasa võrgustike tekkele. Mõnikord aitavad sunduslikus korras loodud võrgustikud kaasa nendes valdkondades võrgustike tekkimisele kus vabatahtlikult poleks võrgustumist toimunud. Siinjuures tuleb aga analüüsida seda, kas sellises võrgustikus on usalduslikud ja koostöised suhted. Võrgustik on oma olemuselt dünaamiline mitte staatiline.

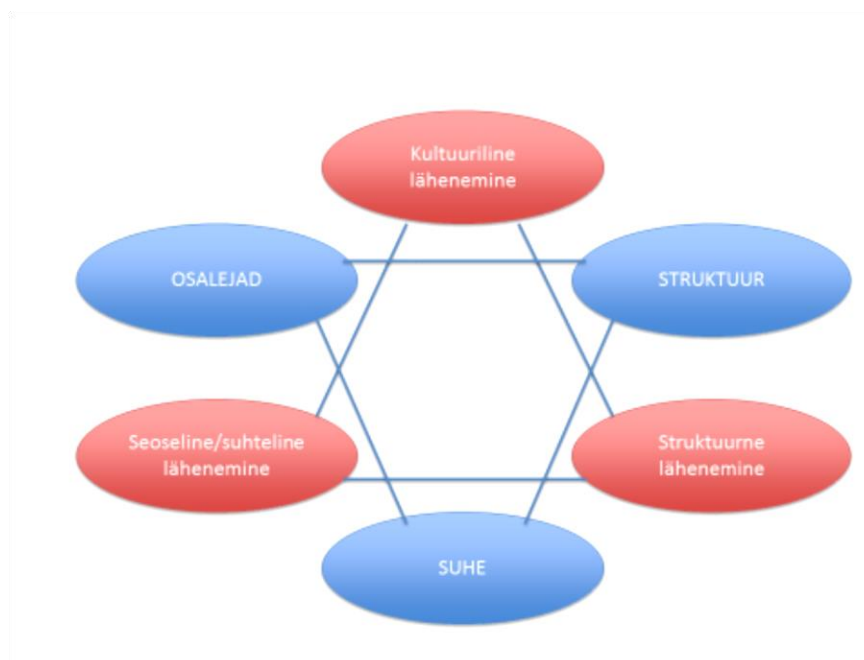
Todeva (2006, lk 97) eristab koostöövõrgustikes kolmetasandilisi sõlmpunkte, mis tulenevad vastastikusest sõltuvusest erinevate positsioonide vahel. Sõlmpunkt on koht, kus asub „jõud“ või kompetentsus - kas luua, mõjutada või juhtida koostöövõrgustikke. Mõjuvõim, informatsioon ja erinevad vahendid liiguvad võrgustikes erinevate osalejate sidemete ja suhete kaudu. (*Ibid.*, 2006, lk 96). Igal ajahetkel on organisatsioonil kindel positsioon koostöövõrgustikes, mis iseloomustab tema suhteid teiste asutustega (Thorelli 1986, lk 40). Suhteid loovad ja hoiavad võrgustike liikmed, annavad jõu ühiste eesmärkide saavutamiseks ja kaitsevad nii osalejate kui organisatsiooni huve võrgustikes (Klijn *et al.*, 1995, lk 439).

Todeva (2006, lk 30-36) on juhtinud tähelepanu võrgustike kultuurilise aspektile, mis on seotud ajaloolise taustaga ja sellest tuleneva käitumiskultuuriga. Organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike kujunemises toob Hudson (2004, lk 81) välja selle, et kompetentsuse ja vastastikkuse usalduse alusel saavutatakse koostöö mitteformaalsete vahenditega. Võtmeväärtusteks on usaldus, koostöö, altruism, lojaalsus ja solidaarsus, suhted on moodustunud peamiselt võrdsete sotsiaalsete osalejate vahel. Sellises keskkonnas põhineb kord pigem sotsiaalsel kontrollil – kutsealane sotsialiseerumine, kollektiivne heakskiit, reputatsioon. Koostöövõrgustike sõlmpunktideks on (*Ibid.*, 2006, lk 3) hinnangul kompetentsed oma ala professionaalid, kes vahendavad asjatundlikku teavet nii organisatsiooni sees kui ka organisatsioonide vahel.

Koostöövõrgustike tekkimise eri tasanditel koonduvad osalejate sõlmpunktid või positsioonid, kus iga sõlmpunkt on koht kuhu koondub nn „jõud“ (*power*) Jõud on kesksel kohal võrgustike töö analüüsimisel (Thorelli 1986, lk 38) ning iga eraldi tähistatud jõu punkt määrab järgmise punkti koondunud osaliste tegevused ja ressursid, mis on vajalikud selleks, et kas luua, juhtida või mõjutada suhteid ja tööd koostöövõrgustikus (*Ibid.*, 2006, lk 3).

Todeva (2006, lk 3) on analüüsinud võrgustikes valitsevaid lähenemis viise (vt joonis 2 lk 17) ja iseloomustamiseks kasutanud võrgustiku teemantmudelit (*the network diamond*). Välja on toodud kolm dimensiooni, mis määravad võrgustike toimimise: kultuuriline, struktuurne ja seoseline lähenemine. Siinjuures on sõlmpunktideks osalejad, nende omavahelised suhted ja võrgustiku struktuur. Osalejate sõlmpunkti koonduvad

võrgustike liikmed, kes on omavahel seotud, kas individuaalsete omaduste või positsiooniga võrgustiku tüpoloogias. Teine sõlmpunkt on seotud suhetega. Siin punktis koonduvad kommunikatsioon, infovahetus ja ka erinevates lepingutes fikseeritud kokkulepped. Kolmas sõlmpunkt on seotud üldise võrgustiku struktuuriga. Erinevate koostöövõrgustike sõlmpunktides joonistuvad välja need isikud, kellel on olemas vajalikud teadmised ja oskused vahendamaks informatsiooni koostöövõrgustike liikmete vahel. Koostöövõrgustikes osalevate inimeste professionaalsus ja oskuslikult suunatud tegevus on kogu võrgustiku edu võti.



Joonis 2. Võrgustiku teemantmudel ja sõlmpunktid. Allikas: Todeva 2006, lk 3.

Koostöövõrgustike kujunemise uuringutes on püütud leida erinevaid põhimõtteid, mis mõjutavad ja kujundavad võrgustikke. Shuman ja Twombly (2010, lk 2-6) hinnangul peab võrgustikes koostöö tulema olema suurem, kui aeg ja pingutus, mis selle koostöövõrgustiku loomiseks kulub. Koostöövõrgustike tööd mõjutab võrgustiku struktuur, eesmärk, mis ajendas võrgustikke looma ja liikmete individuaalne panus.

Koostöövõrgustike kõige tugevamaks küljeks peetakse paindlikkust, millele on Provan ja Kenis (2007) ning Hudson (2004, lk 74-92) oma uurimustes juhtinud tähelepanu, kui sobivust keeruliste olukordade või probleemide lahendamisel. Seejuures tuleb võrgustike töös osalejatel osata arvestada nii ühiskonnas toimuvate muutustega, kultuuriliste

erinevustega, tehnoloogiate arenguga ja osata kiirelt kohanduda uute võimalustega Todeva (2007, lk 7). Võrgustikupõhine lähenemine avalikus sektoris nõuab Sulbrandt *et al.* (2001, lk 657) hinnangul veel suuremat kontseptuaalsust ja määratlemist ning teadmisi sellest, milliseid mehhanisme kasutada avaliku sektori probleemide lahendamisel. Koostööga kohanemine võib aga sõltuda strateegilisest juhtimisest, kokkulepetest ning sotsiaalsetest omadustest nagu seda on jagatud kultuur, emotsionaalne intelligentsus, inimeste võimekus ning valmisolek ja tahe koostööks.

Organisatsioonidevahelistes võrgustike töös on liikmete vahetumisel oluline roll, kuna uued liikmed võivad olla nii võimaluseks kui ka probleemiks usalduslike suhete tagamisel. Liikmed võivad vahetuda seoses probleemi teisenemisega, vajatakse uusi kompetentse, teadmisi, oskusi ja uusi inimesi. Thorelli (1986, lk 40-41) hinnangul on võrgustikes liikmete vahetumine seotud ümberpositsioneerumisega, mis on oma olemuselt alaline protsess. Liikmete vahetust võib tingida ka asjaolu, et koostöö eesmärk on saavutatud (Hudson, 2004, lk 81). Oluline on, et iga võrgustikus osalev osapool on valmis kompromissiks strateegiate valikul.

Hudson (2004, lk 76) näeb võrgustikke kui suhteliselt iseseisvad struktuure, mida avaliku sektori vertikaalne juhtimismudel ja hierarhilised suhted võivad küll mõjutada, kuid täielikku kontrolli ei ole võimalik saavutada. Organisatsioonidevaheliste võrgustike eeliseks võib pidada alternatiivi vertikaalsele ühinemisele (Seppo, 2003, lk 190) ja võimalust pakkuda klientidele avalikus sektoris kvaliteetsemaid avalikke teenuseid. See suund viib transaktsioonikulude teooria juurde, mis tegeleb institutsioonide rolliga majandusobjektide vahelistes transaktsioonides (Kuura 2002, lk 516). Nendeks kuludeks võib nimetada tööjaotuse ja koostöö korraldamise seotud kulud, mis tulenevad osalejate tegevuste koordineerimise vajadustest (Sepp, 2009). See on oma olemuselt võrgustumise majandusliku suuna käsitlus.

Koostöövõrgustike eelisenä on nimetatud veel lisaks ressursside jagamist, milleks on teadmised, oskused või erinevad praktikad. Ressursid on mõeldud võrgustikes erinevate tegevuste läbiviimiseks (Löbner, 2013, lk 7). Juhitud koostöövõrgustike potentsiaali abil on võimalik kiirendada innovatsioonilisi lahendusi. (Ferraro & Iovanella 2015, lk 1). Seevastu isetekkeliste võrgustike miinuseks saab pidada vastutuse hajumist ja

kommunikatsiooni aeglust, mille tulemusena on võimalikud erinevad arusaamad suhete tasandil (Chambers *et al.*, 2008). Juhul kui koostöövõrgustikes seatud eesmärgid toovad võrgustiku liikmetele kaasa muutusi, võib see liikmetes tekitada vastumeelsust ja vastutöötamist ning seab kogu võrgustikutöö ohtu.

Kokkuvõtvalt saab välja tuua selle, et organisatsioonidevahelised koostöövõrgustikud oma olemuselt on koosseisud, mis aitavad kaasa võrgustikes osalejate koostööle, juurdepääsu informatsioonile, võimaldavad tekitada ja jagada ressursse ning keskenduda ühise probleemi lahendamisele. Koostöövõrgustike liikmelisus tekib liikmete käitumuslikust olemusest, kantuna koostöisest mõtteviisist, vastastikusest mõjust ning osalejate suhete pinnal. Kõige tuntumaks ja praktikas kasutusel olevaks võrgustiku struktuuriks peetakse juhitud võrgustikke, kus keskne roll on võrgustiku liidril, kelle pädevuses on juhtida ja toetada võrgustikus suhtekultuuri.

Magistritöö autori hinnangul on selliste juhitud koostöövõrgustike suurim väljakutse kõigi liikmete kaasamine ja võrdsete kohustuste ning vastutuse jagamine, samas ka kõigi liikmete võrdne kohtlemine võrgustiku liidri poolt. Võrgustike liikmete osalustunnetus sõltub siinjuures sellest, kus ta võrgustikus asub, milline on liikme roll võrgustikus. Tõrjutuna ei tohiks keegi end tunda, sest siis ei teki koostööd ja püstitatud eesmärgi saavutamine on keerukaks. Koostöö kasulikkust, ressursside andmise ja saamise tasakaalustatust ning koosmõju peavad tunnetama kõik protsessides osalejad. Koostöövõrgustikel on reeglina olemas kapital, võimekus ja oskused, mis on vajalikud toimetulekuks majanduse ja tööturu muutustega kohanemisel ning ühiskonnas erinevate probleemide lahendamisel.

1.2. Võrgustikupõhine juhtimine hariduse valdkonnas

Eelmises peatükis avas töö autor koostöövõrgustike olemuse ja spetsiifika. Lisaks kirjeldati erinevaid võrgustike mudeleid ja koostöövõrgustike moodustumise aspekte. Käesolevas alapeatükis analüüsib töö autor võrgustikupõhist juhtimist avalikus sektoris hariduse valdkonnas. Tänapäeval on üha enam hakatud rõhku pöörama tervikprobleemide lahendamisele ja valdkondade ülesele koostööle. Avalikule sektorile võib tähendada selline lähenemisnurk organisatsioonidevaheliste piiride hägustumist ning vajadust keskenduda probleemvaldkondadele. Mõtteviisi muutus on toomas kaasa

avaliku sektori muutuse. Uus paradigma on see, et muutused ühiskonnas saavad aset leida hariduse ja õppimise toel ning avalike teenuste tulevik on teenuste kasutaja keskne ja vajaduspõhine. Käesoleval ajal saame olla tunnistajateks sellele, kuidas selline süsteem luuakse ning kuidas kujunevad välja need avaliku sektori organisatsioonid sh haridusasutused, kes kasutajakeskseid avalikke teenuseid pakuvad. Käesolevas peatükis selgitab magistritöö autor võrgustikupõhise juhtimise olemust avalikus sektoris hariduse valdkonnas.

Avaliku halduse poliitika loob aluse avalike teenuste osutamiseks ning ressursside eraldamise ja infrastruktuuri loomise kaudu mõjutatakse avalike teenuste osutamise protsesse. Teenuste reformimine osutub keerukaks just teenuste osutajatele (DeMello, S., Furseth, P.J., 2016, lk 12). Nii haridus kui ka teised avalikud teenused on seotud õigusloomega ning sageli piiravad õigusaktid teenuste arengut.

Avalikus sektoris on tavapärane nähtus see, et töökord on kehtestatud selliselt, et igati vastutab oma ametijuhendist tulenevate tööülesannete eest. Kuid sageli jääb terviksüsteem üksikindiviidi jaoks kaugeks. Üksikindiviidi sisemisest efektiivsusest aga ei piisa avaliku sektori jätkusuutlikuks ja tulemuslikuks toimimiseks (Kania & Kramer, 2011, lk 38). Avalike teenuste pakujad peavad hakkama vaatama üksiku organisatsiooni tasandist väljapoole, mitte üksnes sissepoole. Sissepoole vaatav lähenemine on tegelikult tulenenud avalike organisatsioonide hierarhilisest juhtimiskultuurist ja siseprobleemidest. Võtmekohtadeks saavad avatus ja koostööne suhtluskultuur, ilma välise efektiivsusega ei ole sisemisel efektiivsusel mõtet (Fleming *et al.*, 2016, lk 428-430).

Alates üheksakümnendate aastate lõpust on riigi sektoris aset leidnud mitmed põhimõttelised muutused, mille olulisemate momentidena toovad Dempster, Freakley ja Parry (2001, lk 2-3) välja järgmised:

- avaliku sektori teenuste osutamisel on vähenenud valitsuse roll, suurenenud on kliendikeskne teenuse pakkumine, levinud põhimõtte kõik teenused ühest kohast, sujuvad protsessid; e-teenuste kasutuselevõtmine;
- avalike teenuste osutamine võrgustiku partnerite kaudu, piirkondlike koostöövõrgustike osatähtsuse kasv;
- avaliku sektori tegevuse üle on kehtestatud aruandluskohustus;

- avaliku sektori organisatsioonide tegevustele mõõdikute süsteemi välja-töötamine;
- tähelepanu pööramine väljunditele ja tegevuste tulemuslikkusele;
- võimu vähendamine isereguleerivate küsimuste osas;
- uue avaliku halduse juurutamine, avatus eksperimentidele.

Nimetatud muutused saab kokku võtta ühise nimetusega „uus haldusjuhtimine“ (*New Public Management, NPM*). Dempster *et al* (2001, lk 2) ja Lapsley (2008, lk 78) rõhutavad, et avalikus sektoris toimunud muutused on uus suund avaliku sektori juhtimisele. Avaliku sektori teenuste ja tulemuste efektiivsuse näitajaks on reeglina avalikkuse heakskiit ja vajaduste rahuldamine. Arvestama peab aga sellega, et paralleelselt avaliku teenuse osutamise olemusliku protsessiga, näiteks haridusteenuse osutamisega, toimub ka majanduslik protsess. Aina rohkem väärtustatakse tervik-probleemide lahendamist ja see muudab omakorda institutsioonide piirid hägusaks, asetades probleemvaldkonnad fookusesse (Randmaa, 2000, lk 4). Range funktsionaalne ja sektoraalne eristumine ning juhtimine hierarhia alusel muutub tagasihoidlikumaks, kuid ei kao.

Bonollo (2013, lk 637) nimetab avalikku sektorit ebastabiilseks, mistõttu ajendab üleminek uuele haldusjuhtimisele ning viimastel aastatel toimunud võrgustumise kasv, avaliku sektori organisatsioone muutma tavapärasest ja traditsioonilist planeerimist ning juhtimist. Nende muutuste elluviimise eelduseks on tegeliku olukorra teadvustamine ja muutuste vajaduse tunnetamine (*Ibid.*, 2013, lk 648). DeMello ja Furseth (2016, lk 13-15) rõhutavad, et avalike teenuste disainimine peegeldab nii poliitilisi kui majanduslikke väärtusi, innovatsiooni ja tehnoloogilisi arenguid.

Hudson (2004, lk 80-86) ja Provan *et al.* (2007, lk 231) järgi võib koostöövõrgustikke suures piires liigitada kaheks: partnerlusel põhinev koostöövõrgustik kui tervik ja vabatahtlikud võrgustikud ehk isetekkelised. Neist esimeses koostöövõrgustikus on koostöö erinevate organisatsioonide vahel, kellel on seatud eesmärk pakkuda teenuseid või tooteid. Siia gruppi kuuluvad näiteks noorsootöö võrgustikud, sotsiaal – ja sporditeenuseid pakkuvad võrgustikud jne. Teise võrgustiku gruppi kuuluvad vabatahtlikud võrgustikud, kus osalejad jagavad omavahel infot, teadmisi, oskusi

erinevate organisatsioonide vahel nt omavalitsuste võrgustikud, aineõpetajate võrgustikud jne.

Seevastu Kenis ja Provan (2008, lk 235-236) ning Bonollo (2013, lk 640-641) hinnangul jagunevad avaliku sektori võrgustikud oma olemuselt kolme kategooriasse: esiteks, „jagatud valitsemisega“ võrgustikud (*shared-governance networks*), kus osalejate suhted tuginevad vastastikkusel sõltuvusel ja osalejad on positsioonilt võrdsed, teiseks - avaliku sektori valdkonnas juhtivat rolli omavad võrgustikud ja kolmandaks, protsesse käivitavad ja protsessipõhised võrgustikud.

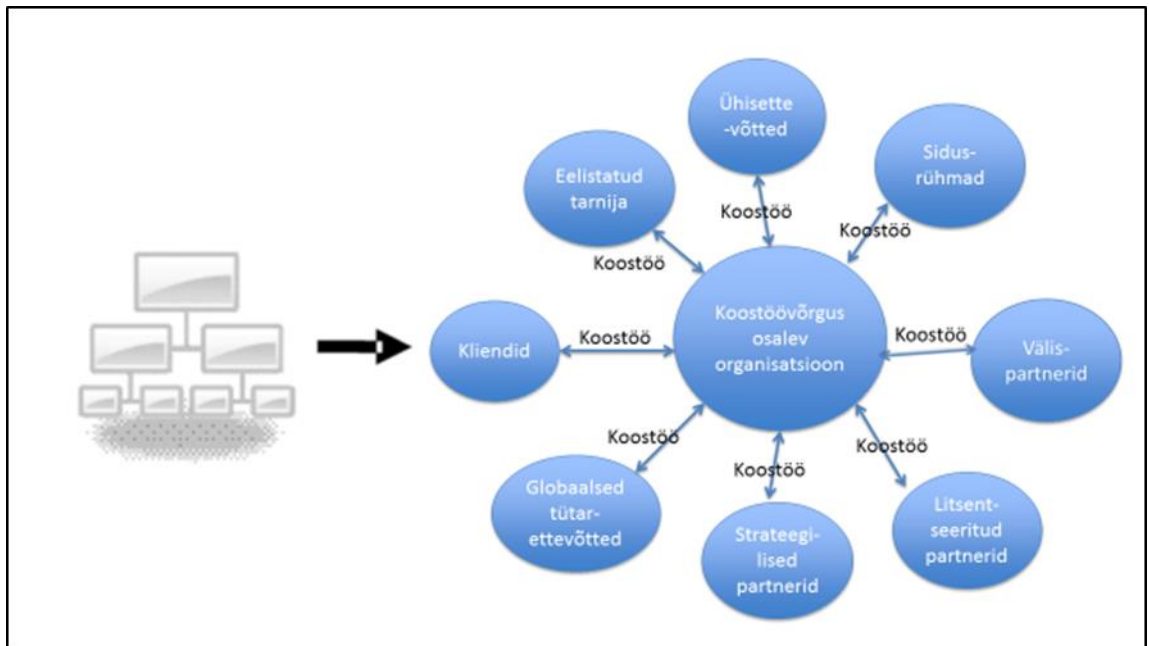
Ferraro ja Iovanella (2015, lk 12) selgitavad lisaks innovatsioonivõrgustike olemust, kus võrgustikes osalejad teevad omavahel koostööd ja omavad võimekust, tulevad toime majanduslike muutustega ühiskonnas ja keskkonnas valitseva ebakindlusega. Need koostöövõrgustikud on atraktiivsed keskkonnad, mis võimaldavad luua innovaatilisi lahendusi erinevates sektorites. Boston ja Gill (2011, lk 213-214) rõhutavad, et võrgustike töö on sageli mõjutatud halduskultuuri ja erinevate traditsioonide poolt ning selleks, et koostöövõrgustike töös valitseks koostöine mõtteviis, tuleb ka neid aspekte silmas pidada.

Klassikaline avaliku sektori hierarhiliselt struktuurne asutus sh haridusasutus, liigub üha rohkem võrgustikupõhise asutuse suunas ning avalikus sektoris näeme üha suurenevat tendentsi horisontaalsema suhtekultuuri loomist (Shuman & Twombly, 2010, lk 3-4). Seega, mida suuremad on vastastikkused ootused, seda suuremat rõhku pööratakse info vahetamisele ja teadmiste jagamisele. Magistritöö autori hinnangul tähendaks see haridusvaldkonnas haridusasutuste muutumist õppivateks organisatsioonideks, liikudes järjekindlalt koostöisuse suunas.

Joonisel (vt joonis 3 lk 23) on näidatud millised muutused toimuvad avaliku sektori organisatsioonides, kui toimub üleminek hierarhiliselt struktuurilt koostöövõrgustikupõhiseks organisatsiooniks, kasutades selleks kõiki võrgustikus toimivaid tegevusi: kogemusi, usaldust, vastastikkust sõltuvust ja erinevaid ootusi, mis aitavad võrgustiku toimimisele igakülgselt kaasa (Shuman & Twombly, 2010, lk 3).

Haridusvaldkonnas, tähendaks see hierarhilisest struktuurist ja individualistlikust tegevusmudelitest eemaldumist. Liikumine koostöisuse suunas võimaldab avalikus sektoris ja haridusvaldkonnas tagada valmisolekut elu ja töömaailma väljakutseteks.

Järgnev joonis 3 iseloomustab hierarhilise struktuuri ja koostöövõrgustiku põhise struktuuri erinevust.



Joonis 3. Hierarhilise struktuuri koostöövõrgustikupõhise struktuuri erinevus. Allikas: Shuman & Twombly, 2010, lk 3.

Selle mudeli keskne roll on Shumani ja Twombli (2010, lk 6) poolt antud koostöövõrgustikus koreograafidele, kes võib olla nii füüsiline isik või juriidiline, kuid vastutab siiski eesmärkide saavutamise eest. Keeruline on olla koreograafi rollis, kuid see on iga võrgustiku enda organiseerida (*Ibid.*, 2010, lk 11), seejuures horisontaalsed koostöövormid peavad lähtuma igast konkreetsest koostöövõrgustikust. Koostöövõrgustike loomisele ja juhtimisele kulutatud aeg ja ressursid peavad olema väiksemad kui koostööst saadav kasu (Boston & Gill 2011, lk 234 -235).

Avaliku sektori organisatsioonid sh haridusvaldkond on oma tegevuses reeglina lähtunud kulude minimeerimisest, sest vaatamata sellele, et avaliku sektori organisatsioonid ei ole kasumit taotlevad, peavad nad oma tegevustes olema efektiivsed, mõõtma tegevuse mõjusust ning rakendama väljatöötatud hindamiskriteeriume ning mõõdikute süsteemi. NPM-i rakendamise keskseks teguriks on tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise

arendamine, seejuures määratakse vastutus ülesannete täitmise osas kokkulepitud juhtorganile (Lapsley, 2008, lk 78).

Tabelis 4 on esitatud avalikus sektoris viimase paarikümne aasta jooksul toimunud muutused.

Tabel 4. Traditsioonilise ja NPM-l põhineva avaliku sektori muutused

Traditsiooniline avaliku sektori juhtimine	Uus suund avaliku sektori juhtimisele
õiglane kohtlemine ja kõigile võrdsed võimalused	tulemusvastutus
erasektorist rangelt lahus	äri sektori juhtimispõhimõtete rakendamine
eriline staatus ühiskonnas	avaliku sektori suuruse vähenemine, efektiivsuse mõõtmine
hierarhiline juhtimine, tsentraalne otsustamine	detsentraliseerimine, privatiseerimine

Allikas: Türk *et al.*, 2011, lk 8

Avalikus sektoris räägitakse üha rohkem tulemuslikkusest ja kodanike usaldus avaliku sektori vastu sõltub olulisel määral sellest, kuidas nad tajuvad avaliku halduse kvaliteeti. Avalikule sektorile on ette heidetud kodanikega mitteametustamist, bürookraatlikkust ja ebaefektiivsust (Türk *et al.*, 2011, lk 9-10). Seega on avaliku sektori suund seatud üha rohkem võrgustamisele ja koostöö toimivusele.

Sotsiaalvaldkonna probleemide lahendamise eesmärgil moodustunud erinevate organisatsioonide koostöövõrgustike ja koosmõju tegevuste osas on Kania ja Kramer (2011) viinud läbi uuringu, kuidas koosmõju (*Collective Impact*) loomine iseloomustab võrgustikutööd keskkonna, pühendunud meeskonna ja struktureeritud koostööprotsessina.

Uuringust tulenevalt jõudsid Kania ja Kramer (2011, lk 39) selleni, et koostöövõrgustiku moodustumise eelduseks on reeglina viis tingimust. Esiteks, ühised eesmärgid, mille täitmist ohjab keskne vastutaja ehk sidusrühma liige arvestades võrgustiku liikmete otsustega. Teiseks on oluline ühiste tulemuste ja mõju hindamine. Näiteks sihtrühma heaolu või füüsilise keskkonna olukorda kajastavate andmete kogumine, analüüs ja võtmeindikaatorite täitmise tagamiseks määratud tegevuste osas kokkuleppimine. Kolmas oluline punkt on omavaheline ja kogukonnaga toimiv kommunikatsioon.

Neljandaks on igapäevast tööd toetavad tegevused võrgustiku liikmete vahel ja viies punkt on vastutaja roll ning talle antud mandaat.

Koostöövõrgustiku ühiseks eesmärgiks võib olla kogukonnas mingile sotsiaalsele probleemile lahenduse leidmine (Kania & Kramer, 2011, lk 39) nt alaealiste koolist väljalangevuse vähendamine, noorte tööhõive jne. Esmapilgul tundub, et see on haridusvaldkonna probleem, kuid põhjuseid uurides võib väljalangeja sattuda nii politsei, lastekaitse kui sotsiaaltöö huviorbiiti. Noorte tööhõive probleem on aga seotud nii sotsiaal- kui haridusvaldkonnaga. Seega võrgustikus seatud tegevuste ühise eesmärgina saavad selle probleemi lahendamisse anda oma panuse nii noorsoo töötajad, lastekaitsjad, sotsiaaltöötajad, politsei, õpetajad jne ning tekib valdkondadeülene koostöövõrgustik. Koostöövõrgustike loome protsessi võivad juhtida erinevad avalikud asutused, kohalikud omavalitsused ning kaasata protsessi ka erasektorist ettevõtteid (Kania & Kramer 2011, lk 39-40).

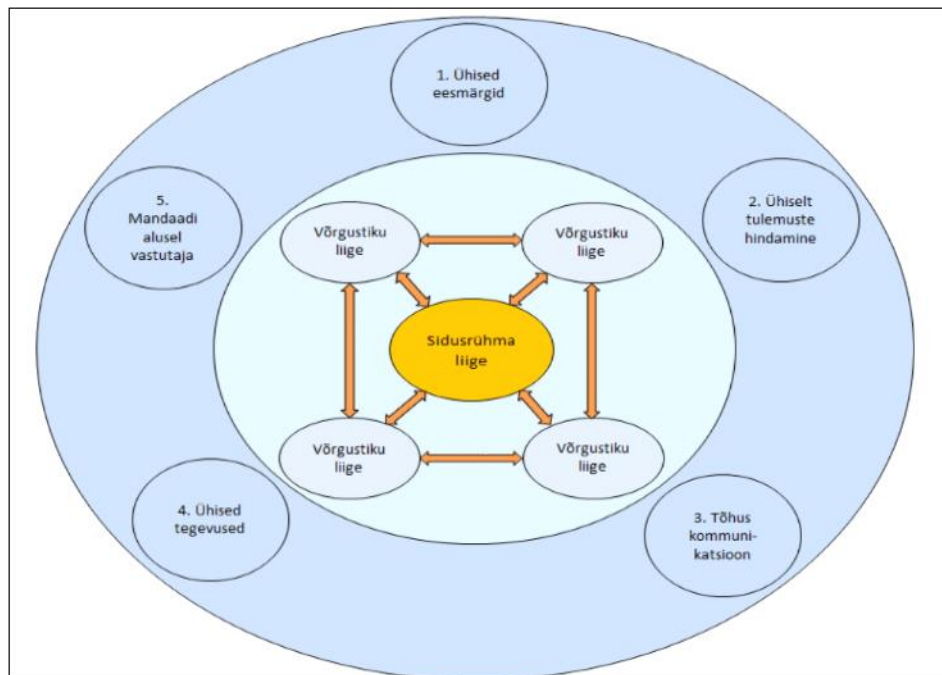
Aluspõhimõtted, mis seda koosmõju iseloomustavad, taanduvad võrgustiku liikmete kompetentsusele ja pühendumusele. Lisaks eesmärgile on valdkonnaülestele koostöövõrgustikele kehtestatud võrgustikus kesksel rolli omava juhi poolt mõõdetavad eesmärgid. Samas võib koostöövõrgustiku eesmärgiks seada ka mõne konkreetse sotsiaalvaldkonna mõõdiku väärtuse mõjutamine. Koosmõju saab tagada eelkõige pühendunud meeskonnaga võrgustik ja võrgustikus erinevate protsesside oskuslik juhtimine (*Ibid.*, 2011, lk 39-41).

Joonisel (vt joonis 4, lk 25) on kujutatud valdkondade üleste koostööd, kus erinevate avalike asutuste esindajad on koondunud koostöövõrgustikuks, et leida parimaid lahendusi esile kerkinud probleemi lahendamiseks ning vahendeid tegevusteks. Selleks kasutatakse erinevate spetsialistide ressursse ja pädevusi ning tulemus sõltub koosmõjust probleemi lahendamisel. Kania ja Kramer (2011, lk 38, 41) töötasid välja valdkondade üleseste koostöövõrgustike koosmõju mudeli põhimõtted Ameerika Ühendriikidest pärit probleemi lahendamise edulugude põhjal, nimetades seda võrgustiku koosmõjuks.

Uuringu läbiviijad jõudsid veendumusele, et võrgustikes koosmõju mudeli rakendamine ning juhitud võrgustik on innovaatiline ja ainuvõimalik lahendus ühiskondlike muutuste, kiireloomuliste ja keeruliste probleemide lahendamisel. Mudelis on kesksel kohal

võrgustiku sidusrühma (*stakeholders*) liikme probleem, millele võrgustiku liikmed keskenduvad ning selle ümber on koondunud erinevatest organisatsioonidest osalejad, kes lähenevad probleemile oma valdkonna põhiselt lahendust otsides.

Joonisel 4 on kujutatud erinevate avalike sektori asutuste koosmõjul moodustunud juhitud võrgustik lahendamaks ühise sidusrühma esindaja probleemi. Võrgustiku liige on erineva organisatsiooni esindaja, mandaadi alusel vastutaja on võrgustiku juht.



Joonis 4. Koosmõju rakendamine juhitud koostöövõrgustikus. Allikas: Kania & Kramer, 2011.

Avalikus sektoris ametlike suhete kaudu kujunenud või kõrgema võimu poolt korraldusega moodustatud koostöövõrgustikud võimaldavad ühiskonnaliikmetele kuuluvustunde, identiteedi ning pakuvad vajadusel toetust toimetulekuprobleemide korral. Need koostöövõrgustikud on tekkinud riigi tasandil, nad põhinevad ühistel huvidel või erialadel ning on loodud konkreetsete probleemide lahendamiseks üksikisiku või organisatsiooni tasandil (Meuleman & Niestroy 2015). Võrgustikud omavad orgaanilist võimekust kohaneda ja kohanduda muutuvate asjaoludega, kuid ei ole konfliktide suhtes immuunsed ning on täheldatud, et konfliktid võivad olla katalüsaatoriks uute juhitud võrgustike tekkeks (Beach, 2008, lk 15).

Haridussüsteem on olemuslikult üks osa avalikust sektorist ning kiired muutused ühiskonnas on seadnud haridussüsteemi surve alla (Türk *et al.*, 2011, lk 8).

Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon (The Organisation for Economic Co-operation and Development, edaspidi OECD) on võtnud initsiatiivi haridusuuenduse läbiviimisel. OECD märgib, et liiga paljud tänapäevased haridusasutused ei ole 21. sajandi ühiskonna nõudmistega kooskõlas (OECD, 2008, p.3).

Haridusvaldkonna uurimused on näidanud, et NPMi põhimõtete rakendamine on toonud muutused ka haridusvaldkonda ja seetõttu on tehtud haridussüsteemis ümberkorraldusi. Dempster *et al.*, (2001) hinnangul on avaliku sektori sh haridusvaldkonnas läbiviidud muudatused põhiliselt seotud konkurentsitingimuste loomisega, mis soodustaksid koolide konkurentsi. Üheks sellise muutuse näiteks saab haridussüsteemis välja tuua erakoolide tekkimise. Peamiselt on muudatused seotud haridusasutuste tegevuste avalikustamisega, huvigruppide koostöövõrgustike loomisega ja aruandlusega. Tähelepanu on pööratud pedagoogide pädevuste hindamise kriteeriumite väljatöötamisele ning aineülesete koostöövõrgustike loomisele ja töö koordineerimisele (*Ibid.*, 2001).

Haridusvaldkonnas on hakatud koostöövõrgustike kirjeldamisel eristama inimeste koostegutsemisel kujunevaid kahte liiki suhtemustreid, nn vertikaalset ja horisontaalset suhteskeemi. Vertikaalne suhteskeem rõhutab seda, et grupis on alluvussuhted, paigas selge hierarhia ning liikmete vahel toimub omavaheline konkurents. Konkureerimine siinjuures on koostööd takistavaks teguriks. Seevastu horisontaalse suhteskeemi kohaselt on grupis kõik liikmed võrdsed, samas omanäolised ja omavad vastastikkust respekterimist olenemata positsioonist grupis. Konkureerivaid suhteid seostatakse inimeste subjektiivse enesetunde ja näiteks majanduselu tulemuslikkusega (Heidmets *et al.*, 2017, lk 121).

Haridusvaldkonnas loodud erinevaid koostöövõrgustikke võib vaadelda ka projekti-põhiste võrgustike võtmes, kus mitmed organisatsioonid ja osalejad võrgustikes teevad koostööd erinevate projektide elluviimisel ning toimivad sageli piirkondlike valdkonnapõhiste klastritena (Lundin *et al.*, lk 25; 32). Projektistumine organisatsioonide tasandil hõlmab oskusteabe loomist ja kasutamist, sh organisatsioonilist õppimist, strateegiate ümberkujundamist (Kuura 2011, lk 133).

Igal projektil on täita oma kindel roll (Eksamikeskus, 2010) ning projektivõrgustikud võivad olenevalt eesmärgist jaguneda erinevateks võrgustikeks:

- informatiivseks võrgustikuks – vahendab mingit infot kellegi vahel või kellelegi;
- probleeme(i) lahendavaks võrgustikuks – lahendatakse esilekerkinud erinevaid probleeme ning probleemid võivad olla üldisemad, nt lastega seotud kasvatusprobleemid jne;
- juhtumitöö võrgustikuks – võrgustik lahendab konkreetseid juhtumeid, nt lastekaitsega, hariduslike erivajaduste määramisega seotud juhtumid jne;
- ennetustööga tegelevaks võrgustikuks – ohuennetus, riskigrupi sõltuvusprobleemide lahendamise seotud võrgustikud. Koolist väljalangemise ennetustegevusega seotud võrgustikud;
- arendustegevustega seotud võrgustikuks – toimub haridusvaldkonna arendamine vastavalt võrgustiku tüübile nt e-õppe korraldamisega seotud võrgustikud, hariduslike erivajadustega lastele suunatud õppevara koostamisega seotud võrgustikud jne.

Avalikke teenuste pakkumine haridusvaldkonnas projektipõhise võrgustumise toel eeldab häid võrgustikusuhteid, mis loovad omakorda võimaluse käivitada uusi projekte. Lundin *et al.*, (2015, lk, 35) väitel võib projekti lõppedes või eesmärkide saavutamisel võrgustik muutuda passiivseks ning projektis osalejad võivad suunduda tagasi oma organisatsiooni tavapärase töö juurde.

Haridusvaldkonnas koosneb võrgustikutöö mitmest olulisest komponendist, milleks on usk, usaldus, järjepidevus, pühendumine, korrektsus asjaajamises ja suhetes ning motivatsioon. Probleemide lahendamine ja pedagoogide võrgustike arengu suunamine toimub pidavalt muutuv keskkonnas. Uuenduste mõjuteguriks on koolipraktika ise. Liikumine koostöise suhtemustri suunas, milles koos tegutsemist ei määra hierarhilised otsustaja-täitja suhted, vaid muster, kus kõik koostöövõrgustikus osalejad on väärtustatud ning osalejad panustavad aktiivselt ühise eesmärgi saavutamisse (Heidmets *et al.*, 2017, lk 122).

Avaliku halduse trendide analüüsijad (Praxis, 2014) eeldavad, et just uudsete koostöövormide laialdasem kasutuselevõtt ning võrgustumine avalikus sektoris võib avalike teenuste pakkumisel osutada edukaks ja soodustada efektiivsemate ning kodanikukesksemate teenuste pakkumist. Haridusuuenduse keskuse (2012) poolt läbi

viidud haridusmuutuse, kui sotsiaalse innovatsiooni uurimusest selgus, et viimastel aastatel haridusvaldkonnas toimunud muutuste käigus on välja kujunenud viis koostöövõrgustiku tüüpi (vt lisa 7 lk 93). Igat tüüpi võrgustikku iseloomustavad erinevad eesmärgid, info allikad, suhted ja juhtimine. Kuid olulisim trend on see, et tulevikus saavad koolidest hariduse ja haridustugiteenuste pakkujad ning arvestada tuleb kaasaegsete juhtimismudelite rakendamisega ning projektipõhiste võrgustike kasvava trendiga.

Kokkuvõttes võib tõdeda, et avaliku sektori haridusvaldkonna võrgustikupõhine juhtimine lähtub võrgustumise käitumuslikust suunast ja sellega seonduvatest aspektidest. Koostöövõrgustikes nähakse võimalusi mitmepoolseks infovahetuseks. Erinevate protsesside korrastatuse korral võrgustikus on võimalik saavutada koosmõju lahendamaks erinevaid probleeme nii haridusvaldkonnas kui ka ühiskonnas laiemalt. Haridusmuutustega seotud koostöövõrgustikud on haridusvaldkonna organisatsioonide jaoks olulised, sest nad jagavad informatsiooni, teadmisi ja parimaid praktikaid ning innovaatilisi lahendusi. Tuginedes võrgustike teooriale on haridusvaldkonnas koostöövõrgustikud eelkõige oma olemuselt ühiste huvidega inimeste ja erinevate organisatsioonide võrgustik, kus rõhuasetus on teadmiste, oskuste, kogemuste jagamisel kui ka üksteiselt õppimisel ning oma olemuselt ei erine avaliku sektori koostöövõrgustikud haridusvaldkonna koostöövõrgustikest. Autori hinnangul aitavad haridusvaldkonna koostöövõrgustike loomisele kaasa tugevad sotsiaalsed sidemed ja organisatsioonides valitsev koostöine mõtteviis ning koosmõju väärtustav hoiak. Avalikus sektoris välja kujunenud ühistel huvidel põhinevad koostöövõrgustikud saavad pakkuda toetust toimetulekuprobleemide lahendamiseks ning omavad reeglina pädevust ja võimekust kohaneda muutuvate asjaoludega. Kasutades sünergia, aitavad koostöövõrgustikud kaasa koostöise mõtteviisi jätkusuutlikkusele.

1.3. Koostöövõrgustike toimimise ja tõhususe hindamine

Haridusvaldkonnalt oodatakse ühiskonnas toimuvate arenguprotsesside ja muutustega kiiremat kohanemist ja eestvedaja rolli võtmist. Koostöövõrgustike toimimise ja tõhususe hindamisel lähtub töö autor teoreetilise kirjanduse abil kahest vaatenurgast: esiteks, millistele kriteeriumitele peab vastama koostöövõrgustik, et neile argumentidele toetudes

võib väita, et võrgustik toimib tõhusalt ja on oma töös efektiivne; teiseks, milliste meetodite abil saab hinnata, kas koostöövõrgustiku töö on olnud tõhus.

Luu koostöövõrgustikke ja teha koostööd on välja kasvanud muutustest ühiskonnas, mis rõhutavad vajadust mõelda ja töötada koos teistega. Avaliku sektori institutsioonide tulemuslikkus on mitmemõõtmeline valdkond, mis põhineb mitmel erinevatel teoreetilistel kontseptsioonidel ja lähenemistel (Greiling, 2006). Selleks, et tagada usaldus avaliku sektori organisatsioonide vastu on juba paarkümmend aastat otsitud demokraatlike Lääneriikide eestvedamisel võimalusi efektiivsuse (*efficiency*) ehk tõhususe ja mõjususe (*effectiveness*) parandamiseks (Türk *et al.*, 2011, lk 13).

Organisatsioonide eduvõti on koostöösuhted organisatsioonide vahelises võrgustikes (Sydow, *et al.*, 2016, lk 1). Rahvusvaheliselt tunnustatud haridusedendajad (Trilling & Fadel, 2009; Fullan & Langworthy 2014) on välja toonud 21. sajandi oskustena, nt oskuse töötada erinevates meeskondades ja võrgustikes, oskus ahendada analüütilisi probleeme, leida kompromisse ühise eesmärgi nimel ning oskus võtta vastutus. Ühiskonna struktuuride avamisel on Coleman (2000, lk 23) toimivate võrgustike rolli näinud omavaheliste suhtlemiste seostel, et toetada ootuste ja kohustuste arengut. Kui võrgustikes osalevad koostööpartnerid jagavad informatsiooni partnerite pädevustest, võimekusest ja vajadustest, siis muutub võrgustikus töö järjest paremaks (Hudson, 2004. lk 87). Oluline on selgitada võrgustikes osapoolte vastutusala, tagada turvalisus ning töö sujuvus.

Vaatamata sellele, et väga paljude avaliku sektori organisatsioonide põhiväärtuste hulgast on võimalik leida koostööle orienteeritud väärtusi, ei ole võimalik leida hinnanguid või tulemusi selle kohta, kuidas koostöö toimivust ja tõhusust hinnatakse. Koostöövõrgustike tegevuse tõhusust on märksa raskem mõõta, kui mõõta efektiivsust tootmises või kaubanduses ning koostöö tõhususe hindamine võib osutada raskeks või isegi võimatuks (Prowan & Milward, 2007, lk 422). Seega võib järeldada, et otseselt numbrilisi mõõdikuid koostöö tõhususe hindamiseks praktiliselt kehtestada ei ole võimalik, mistõttu võivad hinnangud jääda subjektiivseteks.

Hudson (2004, lk 76-77) on võrgustikutöö analüüsimisel seadnud keskseks komponendiks suhted ning keskendub oma uurimustes üksikisikute või organisatsioonide

vaheliste võrgustike suhtestruktuuri analüüsimisele, et seeläbi anda hinnanguid võrgustike toimimisele. Organisatsioonide vahelisi koostöövõrgustikke hinnatakse tõhusaks siis, kui organisatsioonid saavad koostööd tehes saavutada kõrgemaid sisend ja/või väljund suhtarve, koostöö tagab stabiilsuse ning koostöö tulemusena saab kas rajada või tõhustada organisatsiooni reputatsiooni ja kuvandit ühiskonnas (*Ibid.*, 2004, lk 87) Seega, järeldeb autor, et toimiva koostöövõrgustike lahutamatuks osaks peab kujunema väestav suhtluskultuur. See on keskendumine lahendustele, toetava keskkonna loomine ja vastastikune õppimine.

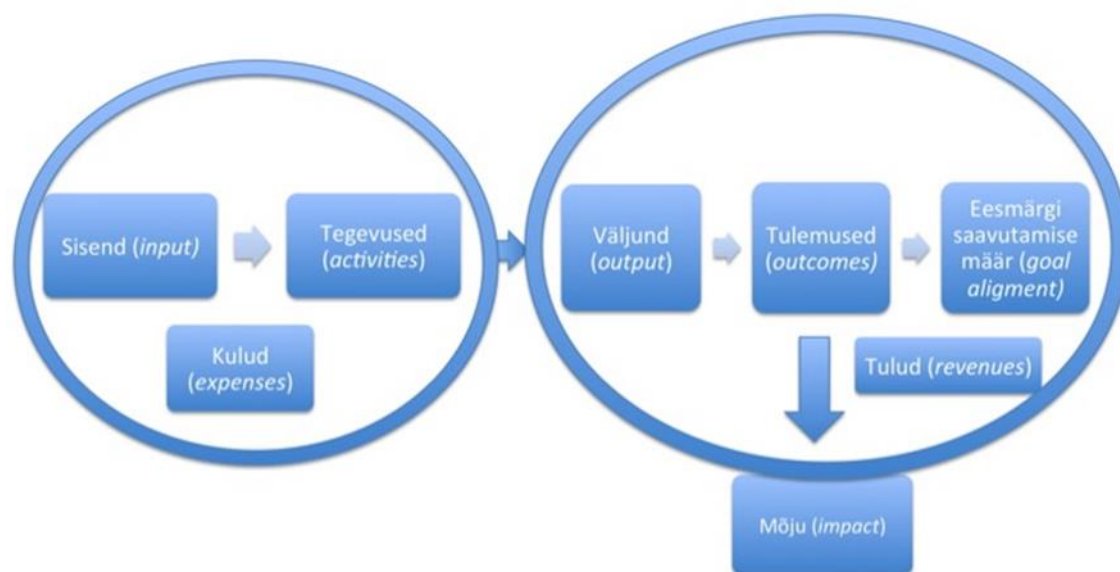
Avaliku sektori organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike töö tõhususe hindamisel võib aluseks võtta Clark *et al.* (2004, lk 9) põhjal koostatud erinevate tasandite hindamise mudeli (vt joonis 5 lk 32). Seda mudelit on kasutatud varasemalt ühiskondliku lisandväärtuse mõju hindamisel. Autori hinnangul saab antud mudelit rakendada ka koostöövõrgustike tõhususe hindamisel.

Tulemuslikkuse ja tõhususe hindamisel tuleb välja selgitada ja kokku leppida, mida soovitakse mõõta, kuhu ja kuidas soovitakse koostöös areneda ning mõõdikute ülesanne on hinnata eesmärkide täitmist. Suurim väljakutse on sobivate mõõdikute valimine ning järjepidevus, et tagada tasakaalustatud areng. Mõõtmistulemused ja hinnangud annavad olulise sisendi koostöövõrgustike toimimise ja tõhususe hindamiseks ning vajalike juhtimisotsuste tegemiseks (Ernst & Young 2013, lk 29; 37).

Võrgustikutöö tulemuslikkuse hindamine võib olla võrgustiku juhi või liidri pädevuses, kuid hindamine ei saa muutuda auditeerimiseks või kontrollimiseks. Hindamine võib kaotada oma mõtte, kui hakatakse rakendama üksteise tegevuse üle järelevalvet. Hinnates tulemuslikkust ja mõjusust tuleb aluseks võtta kokkulepitud eesmärgid, määratleda kindlaks vahendid, mis võimaldavad saavutada püstitatud eesmäärke ja selgitada välja vajadusel kõige sobilikum sekkumise viis (Ernst & Young 2013).

Koostöövõrgustike töö tulemuslikkuse hindamine tekitab teadmise, millised on kulutused ja millega on kulud seotud, annab osalejatele teadmise saavutatud edust ja ebaedust. Ohuna tulemuslikkuse mõõtmisel peab silmas pidama, nii nagu protsesside tulemuslikkuse mõõtmise ohtude puhul, et mõõtmine võib varjutada tegelikku tulemust

ja Ernst ja Young (2013, lk 33) väitel võib efektiivsuse mõõtmine viia efektiivsuse karistamisele.



Joonis 5. Tulemuse hindamise tasandid. Allikas: Clark *et al* (2004, lk 9).

Hindamise mudelis nimetatakse sisendiks neid ressursse, mida koostöövõrgustike töö toimimisse paigutatakse. Need võivad olla nii materiaalsed kui immateriaalsed ressursid. Materiaalsete ressursside alla kuuluvad nii rahalised kui mitterahalised vahendid. Immateriaalsete vahenditena võib käsitleda nt tööjõudu, teadmisi, kompetentsust. Mõju ehk lisandväärtust on võimalik hinnata kaudsete tulemuste mõõtmise ja kvalitatiivse analüüsi kaudu (Clark *et al*, 2004, lk 9).

Tegevused on kokkuleppe alusel läbiviidud ühised väitlused, koosolekud jne, siin saab mõõta selleks kulunud aega, raha, töömahtu, see on protsesside käigus tehtud tegevuste analüüsimine. Tegevused kokkulepete saavutamiseks võivad iseenesest olla tõhusad, kuid kui eesmärgi saavutamiseks kaasnevad suured kulutused, siis kokkuvõttes rahalist võitu ei pruugi tulla (Klijn *et al.*, 2010, lk 1065). Väljundid näitavad seda, kui paljud inimesed said näiteks oma probleemile lahenduse või antud tegevusest abi ning need on protsessipõhised ja mõõdetavad mõõdikud. Tulemused näitavad püsivaid muutusi süsteemis või ühiskonnas tervikuna. Mõju on muutuse põhjustamine ühiskonnas, keskkonnas ja mõjusust otseselt mõõta ei ole võimalik, kuid on hinnatav läbi kaudsete tulemuste. Mõju avaldumine võib olla märgatav alles mitmete aastate möödumisel.

Eesmärgi saavutamise määr näitab, kuivõrd saavutatud väljundid ja tulemused viisid lähemale kokkulepitud eesmärgile (Clark *et al.*, 2004, lk 9).

Oluliseks tulemuslikkuse hindamiskriteeriumiks on tänasel päeval muutumas ka sotsiaalsete ja tunnetuslike tulemuste hindamine, mille kaudu on võimalik ennustada koostöövõrgustikes toimivaid suhteid ja seeläbi ka tõhusust. Koostöövõrgustikes ei saa tekkida sünergiat ilma iga liikme panuseta. Just koostööoskused mõjutavad võrgustike tulemuslikkust ja neid oskusi on võimalik arendada. Kui koostöövõrgustikus on selgelt sõnastatud eesmärgid, siis seda efektiivsem on võrgustik, mida rohkem eesmärke täidetakse. Erinevate autorite (Boston & Gill, 2011, lk 231) hinnangul toetavad just horisontaalsete võrgustike tekkimine võimet teha omavahel koostööd ja seda seetõttu, et selliselt moodustunud võrgustikud koosnevad erineva tausta ja kogemustega inimestest, kes muudavad koostöövõrgustike töö käigus toimuvad diskussioonid ja väitlused sügavamaks ja sisukamaks. Seega koostöö, mis on suunatud ühiste eesmärkide saavutamiseks on avalikus sektoris suunatud ühiskonnas valitseva olukorra parandamiseks.

Hästi organiseeritud koostöövõrgustike töö tulemusena on võrgustik võimeline operatiivselt reageerima komplekssetele ja kiiresti muutuvatele teemadele, olles seejuures efektiivne ja jätkusuutlik. Boston ja Gill (2011, lk 231-214) juhivad tähelepanu sellele, et kui koostöövõrgustiku töö toimimine on problemaatiline, siis selle tulemusena ei suudeta tagada eesmärkide täitmist, vastuvõetud otsused ja suunad ei ole jätkusuutlikud ning rahulolu võrgustike liikmete seas olematu või madal.

Toimivus ja tõhusus sõltuvad sellest, millised on traditsioonid, halduskultuur ja sellega seotud aspektid. Boston ja Gill (2011, lk 234-235) on analüüsinud erinevaid aspekte koostöövormide tõhususest ja on nimetanud seitse erinevat mõõdet. Sellist mõõtmisviisi nimetatakse seitsme dimensiooni mõõteks. Võrgustikus tähendab see koostöö tõhususe hindamisel kokkulepitud ajalist siduvust, horisontaalseid ja vertikaalseid suhteid, ühiskondlikku kuuluvust liikmete seas, tegevuste ulatuvust, fookust, orienteeritust ja eesmärgipärasust. Kasu võrgustiku koostööst peab olema kaalukam, kui koostöövõrgustike loomise ja valitsemisega seotud kulutused ning riskid.

Selleks, et hinnata koostöövõrgustike tööd toimivaks ja tõhusaks, on oluline aspekt võrgustikes omavahelisel kokkulepetel. Selle vajalikkus seisneb selles, et kui kõik koostööd puudutavad detailid on kõigi osalejate poolt aktsepteeritud, siis võib eeldada, et panustamine koostöövõrgustike toimimisse saab olema motiveeritum ja suure tõenäosusega tulemuslikum. Ebaselgus, keskendumine ainult tulemuslikkuse saavutamisel detailidele, sisendite optimeerimine ja ebakindlus on märgiks, et koostöövõrgustik toimib halvasti. Selleks, et tagasilööke ennetada tuleb pöörata tähelepanu pidevale tagasisidestusele ja vajadusel taaskord antud teemad uuesti läbirääkimisteks avada (Boston & Gill 2011, lk 234-236; Ernst & Young 2013, lk 28-34).

Boston ja Gill (2011, lk 245) toovad välja kaks olulist soovitusi kokkulepete saavutamise teemavaldkondades. Esimene valdkond puudutab hetkeolukorra kaardistust, milles mängib rolli poliitiline kontekst, mis on siseriiklikult erinevates valdkondades kinnitatud suunad, milline on keskkond, kus koostööd rakendatakse ja milline on probleemi kompleksus. Teine valdkond puudutab koostöövõrgustikes toimivaid juhtimisstiile, millise intensiivsusega ja millises mahus koostööd tehakse, kui suur on vastastikune sõltuvus probleemide lahendamisel jne. Siinkohal taandub kõik oluline suhtlemise vajadusele, usaldusele, läbirääkimistele ja tõhusale kommunikatsioonile (Foster 2005, lk 137; Klijn & Koppenjan, 2000, lk 143). Uurimustöö seisukohalt on nende märksõnade olulisus seotud sellega, et see annab oskuse nendele aspektidele koostöövõrgustike tööga seoses tähelepanu pöörata.

Tugeva koostöö identiteediga koostöövõrgustikke kirjeldavad Hamilton, Sherman ja Castelli (2002) kui liikmetel on grupis ühine visioon ning kõigi jaoks arusaadavad eesmärgid ja jaotatud vastutus. Siduvaks jõuks on ühine ülesanne, teiste liikmete mõistmine ning arusaamine, et koostöös osalemine on töö oluline osa ja väärtus, tunnetatud vajadus vastastikkusest sõltuvusest ja arusaamine, et individuaalsete eesmärkide teostumine sõltub teiste võrgustiku liikmete sooritusest. Liidri või liidrite suhtlemisoskus loob või lõhub õhkkonna koostöövõrgustikes, samas peab iga koostöövõrgustiku liige tundma end väärtustatuna. Täiendavad aspektid tõhususe hindamisel on vajadusel konkreetse plaani loomine, funktsioonide ja vastutuse selgitamine, prioriteetide seadmine ja ajaplaneerimine.

Järgnev tabel 5 iseloomustab eelnevalt käsitletud autorite seisukohti toimiva koostöö ja mõjususe hindamise kohta.

Tabel 5. Koostöövõrgustike toimivuse ja tõhususe hindamise mõõdikud

Toimivuse indikaatorid	Tõhususe indikaatorid
Ühised eesmärgid. Liikmed teavad nii enda valdkonna, kui ka üldisemaid, poliitilisi eesmärke.	Kokkulepitud eesmärgid on saavutatud ja tõhusust hinnatud.
Ühised väärtused ja arusaamad koostöövõrgustiku tööd iseloomustavate tegevuste osas.	Vajalike kokkulepete saavutamiseks on läbitud protsessid, mis on edasiviivad ja tõhusad.
Erialaoskuste tugevdamine, pädevustest teavitamine, oskus mõista võrgustike olulisust ühiskonna tasandil	Koostöö tulemusena on loodud innovaatilisi ja toimivaid lahendusi eesmärkide saavutamiseks.
Liikmete vahel avatud ja usaldusväärne suhtlemine	Liikmete vaheline hea kommunikatsioon, info vahendamine toimub kiirelt
Lihtsad ja selged protseduurireglid. Aruandluse süsteemi lihtsus ja kõigi poolt aktsepteeritud. Ressurside planeerimine.	Ressursside õige ja õiglane kasutamine. Tegevuskulud kontrollitud ja mõistlikud. Ajalist siduvust on aktsepteeritud.
Juhtimise põhimõtted kokkulepitud ja vastutuse võtmine, mis kaasneb ülesannetega. Aktiivne osalus.	Loodud usalduslik keskkond, mis on väestav, arendav ja edasiviiv.

Allikad: Provan & Milwardi, 2001; Provan & Kenis, 2007; Boston & Gill 2011; Klijn *et al.* 2011; Ernst & Young 2013.

Toimimise ja tõhususe hindamise kriteeriumid omavad teatud subjektiivsust ja hindamise juures pole Provan ja Milward (2001, lk 422), Provan ja Kenis (2007, lk 230) hinnangul võimalik välja tuua üheselt mõistetavat ja toimivat hindamise meetodit. Võrgustike koostöö tõhususe üle otsustamine on keeruline ning hinnangud sageli subjektiivsed ja mõjutatud emotsioonidest. Välistatud pole olukorrad, kus tõhususe mõõtmine osutub võimatuks. Tegelemine võrgustikes käitumuslike faktoritega (Mandel & Keast, 2008, lk 716) võib olla väga suur mõju koostöövõrgustike tõhusale toimimisele, kuid efektiivsuse seisukohast on neile faktoritele mõõdikute seadmine sageli võimatu.

Mitmed autorid (Boston & Gill, 2011, lk 234; Hamilton *et al.*, 2002) on jõudnud oma uurimustes selleni, et koostöövõrgustike töö edukus sõltub sellest, kui hästi on fokuseeritud võrgustike loomise ja koostöö protsessid, läbipaistvus rollide määratlemisel, mõistmine, et tegutsetakse ühise eesmärgi nimel ja oskusest teha järeleandmisi. Töö autori arvates on koostöövõrgustike tõhususe ja toimivuse seisukohalt väga oluline, kuidas liikmed omavahel suhtlevad ning infot jagavad, kes määrab

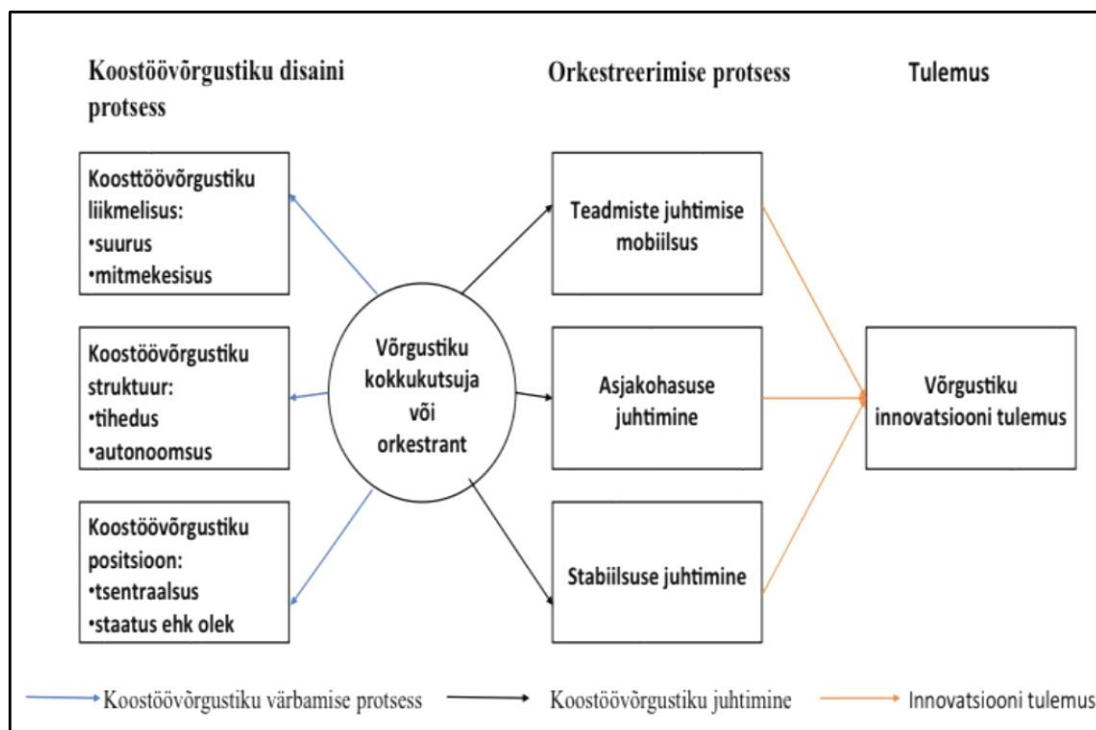
koostöövõrgustiku suuruse ja liikmelisuse, kõiki kaasata ei ole võimalik ja seepärast on koostöövõrgustike kokkukutsujal kui liidril oluline roll erinevate protsesside juhtimisel.

Koostöövõrgustike tõhususe hindamisel, kui võrgustikku juhib ja koordineerib määratud või valitud liider ehk võrgustikujuht, võib aluseks võtta Ferraro ja Iovanella (2015) poolt koostöövõrgustike erinevate protsesside orkestreerimise, kus määravaks saavad kolm komponenti, mis tagavad võrgustike innovaatilisuse: teadmiste vahendamine, innovatsiooni assigneeringud, et loodud väärtus oleks erapooletult jagatud ja võrgustike stabiilsus, mis määrab maine ning usaldusväarsuse (vt joonis 7).

Dhanaraj ja Parkhe (2006); Ferraro ja Iovanella (2015, lk 4) poolt kujutatud raamistik keskendub võrgustikukesksele innovatsiooniprotsessile, kus peamisteks märksõnadeks on teadmissiirde juhtimine, ajakohasuse ja süsteemi stabiilsuse ning toimivuse juhtimine. Antud orkestratsiooni raamistiku alusel saab hinnata võrgustiku toimimist reeglina ühe organisatsiooni raames toimuvat võrgustikutööd. Samas autori hinnangul saab antud orkestratsiooni mudelit ja selle toimimist vaadelda domineeriva partneriga võrgustikutöös, mis eduka toimimise juures ja partnerite võrdsustumisel võib muutuda koreograafilise (*choreography*) struktuuriga võrgustikuks (vt joonis 6 lk 37).

Võrgustike orkestreerimise protsessis omab kesksel rollil võrgustiku orkestrant ehk võrgustiku kokkukutsuja, kes juhib ja hindab võrgustikus protsesse. Dhanaraj ja Parkhe (2006) ning Ferraro ja Iovanella (2015, lk 4) poolt on loodud raamistik võrgustiku tsentraalse innovatsiooni protsesside orkestreerimise kohta. See on orkestreeritava koostöövõrgustike raamistik, mis omab hierarhilist struktuuri, kus orkestrant ehk võrgustiku kokkukutsuja või liider üheltpoolt mõjutab ja hindab koostöövõrgustike disainiprotsessi ning teiselt poolt orkestreerimise protsessi ja kogu võrgustiku tulemuslikkust ning seatud eesmärgid saaksid täidetud. Orkestrandist sõltub süsteemi juhtimine, arendamine ning koostöö suunamine ja korraldamine. Dirigent ei pea teadma ega oskama seda, kuidas mängitakse flööti, saksofoni või kontrabassi, kuid ta on oluline, et orkester esitaks muusikateose laitmatult. Dirigent ei saa samal ajal juhtida orkestrit ja mängida esimest viiulit.

Võrgustiku kokkukutsuja ehk orkestrant mõjutab ja juhib koostöövõrgustiku disaini ja orkestreerimise protsesse, värbamist, võrgustiku struktuuri loomist ja staatust ning võrgustiku innovatsiooniprotsessi.



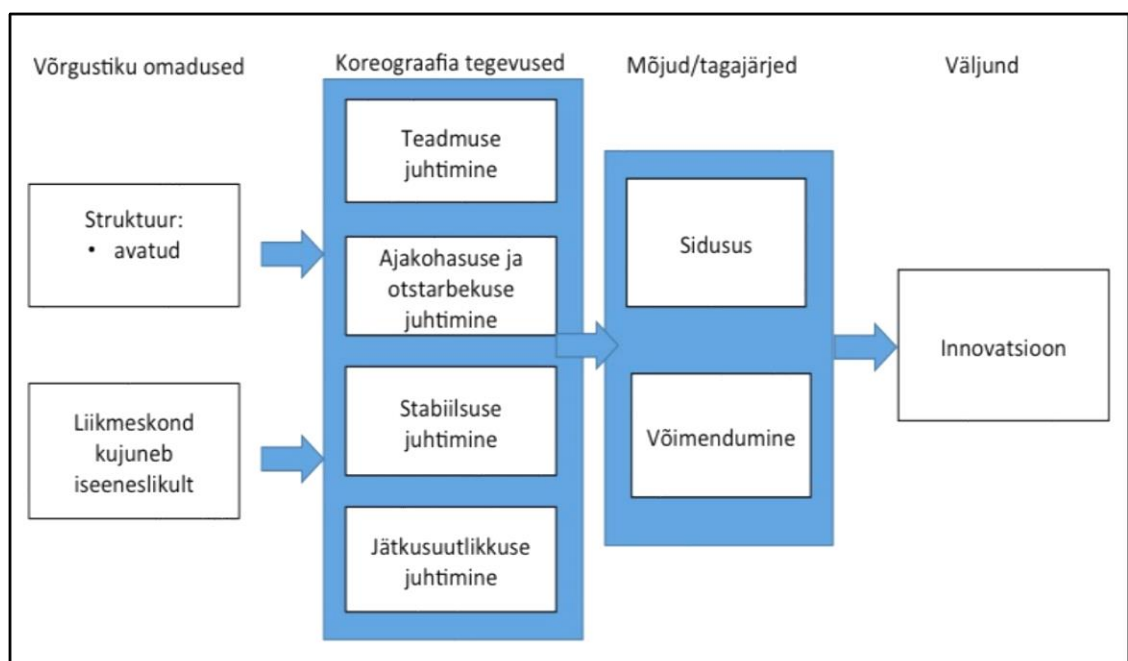
Joonis 6. Raamistik võrgustiku protsesside orkestreerimiseks. Dhanaraj & Parkhe (2006); Ferraro & Iovanella (2015, lk 4).

Koostöövõrgustike orkestreerimise protsessis kujundab võrgustikes osapoolte arusaamu töökultuuri, ootusi ja hoiakuid üksteise suhtes. Koostööreeglid peavad olema kõigile üheselt mõistetavad ja järgitavad. Need võrgustiku liikmed, kes järgivad reegleid, saavad omavahel paremini hakkama, nende koostöö toimib ladusamalt ning kokkuvõttes on võrgustik juhitud ja edukas.

Lecy, Mergel ja Schmitz (2013) jõudsid tõdemusele, et avalikus sektoris ei ole veel piisavalt läbi viidud uurimusi, mis tõendaksid, et koostöövõrgustikes töötamine on tulemuslikum ja efektiivsem, kui probleemi lahendamisele läheneda hierarhiliselt. Seepärast on vajalik võrgustike siseselt väljaütlemisi ja tagasisidet, mis annaksid hinnanguid koostöö efektiivsusele ja tõhususele. Samale järeldusele on jõudnud Provan ja Milwardi (200, lk 415) ning Klijn *et al* (2010), kes rõhutavad seda, et otstarbekas on koostöövõrgustike tööga seotud toimimise ja mõjususe hindamisel kasutada

koostöövõrgustike liikmete eneseanalüüsi, arvamusi ja hinnanguid. Sellest lähtuvalt tugineb magistritöö autor töö empiirilises osas just koostöövõrgustiku liikmete intervjuerimisele, kus süvaintervjuu käigus kogutakse tagasisidet toimiva ja tõhusa koostöövõrgustiku töö ja arendamise kohta.

Ferraro ja Iovanella (2015, lk 5) rõhutavad, et uus koreograafiline koostöövõrgustiku mudel, vastandina orkestreeritava koostöövõrgustiku mudelile, käsitleb võrgustiku liikmeid võrdsetena ja juhtimine ning koordinatsiooni rollid on hajutatud üle kogu võrgustiku. Selline uus lähenemine koostöövõrgustike toimivusele põhineb eeldusel, et koreograafia toetab võrgustiku liikmetevahelist ühenduvust ja sidusust ning kindlustab tegevuste jätkuvust väljundite sh innovatsiooni saavutamisel (vt joonis 7).



Joonis 7. Võrgustiku omadused, koreograafia tegevused, mõjud ja väljund. Allikas: Ferraro & Iovanella, 2015, lk 11.

Koreograafilise mudeli toimivuse ja tõhususe hindamisel lähtutakse sellest, et sellistes võrgustikes on omavahel segunenud nii võim kui usaldus. Liikmeid käsitletakse võrdsete partneritena ning juhtrolli omav isik või üksus on loodud vaid selleks, et hõlbustada liikmete vahelist suhtlemist võrgustikes. Samuti eeldatakse, et see mudel aitab kaasa kõigi liikmete koordineeritud tegutsemisele. Innovatsiooniprotsessid aga võivad käivitada vastuolulised nõudmised osalejate ja võrgustikus valitsevate tavade vahel ning tekkinud sisepinged avaldavad otsest mõju tulemuslikkusele (Nardelli, 2017, lk 37-38).

Orkestreeritud ja koreograafilise mudeli erisuste põhjal saab hinnata koostöövõrgustike toimivust ja tõhusust just nendest aspektidest lähtuvalt, mis on välja toodud tabelis 6. Võrgustike tulemuslikkuse ja mõjususe hindamisel tuleb arvestada ka sellega, kas koostöövõrgustik omab orkestreerimise raamistikku ja on võrgustiku kokkukutsuja ehk liidri poolt juhitud või koostöövõrgustik on oma olemuselt isetekkeline ning võrgustikus töö juhtimine hajutatud ehk võrgustik oma olemuselt kannab koreograafilisele mudelile omaseid jooni.

Tabel 6. Orkestreeritud ja koreograafiliste mudelite erisused.

Orkestreeritud koostöövõrgustik	Koreograafiline koostöövõrgustik
Individaalne (personaalne) juhtimine	Hajutatud juhtimine
Hierarhiline organisatsioon	Heterarhiline (horisontaalne ja avatud) organisatsioon, kus kõik liikmed on võrdsed
Soovitavate väljundite selge (täpne) määratlemine	Innovatsioonitulemite lai määratlus
Innovatsiooni võimenduse juhtimine	Olemuspõhine, isetoimiv võimendus
Protsesside sidususe juhtimine	Võrgustiku liikmete poolt juhitud sidusus
Selgelt määratletud turuvõimalused	Vähem määratletud turuvõimalused
Vahendid-ressursid on keskuse kontrolli all	Vahendid-ressursid on jagatud üle võrgustiku
Suurim kasusaaja väärtusloomest ja innovatsioonist on keskusel	Kasu saavad kõik väärtusloome protsessis osalejad

Allikas: Ferraro & Iovanella, 2015, lk 6.

Nii orkestreeritud kui koreograafilistel mudelitel on omad erisused, kuid pole välistatud ühisosa tekkimine ja segunemine, kuid antud töös seda täpsemalt ei uuritud.

Eduka koostöö juures oluline konsensus probleemi mõistmisel, ühise visiooni ja eesmärgi kehtestamine ning efektiivsus. See on kui kommunikatiivne protsess, mis sisaldab endast mitteverbaalset, kogemuslikku ja suurel määral emotsionaalset suhtlemist ja mainekujundust millesse tuleb pidevalt investeerida, et saavutada ideoloogiline konsensus (Hudson, 2004, lk 85-86). Võrgustike teooriate käsitlused pööravad tähelepanu just sellele, kui võrd oluline on igal organisatsioonil ja selle liikmel analüüsida erinevatest aspektidest asutuse suhteid oma sidusrühmadega. Muutusi võrgustikes ja innovaatilisi arenguid ja protsesse ning osalejate ootusi ja vajadusi tuleb pidevalt jälgida, et ennetada pingeid ja konflikte (Nardelli, 2017, lk 52). Samas saavad võrgustikud ise olla ühiskonnas erinevate muutuste ja innovatsiooniprotsesside käivitajateks.

Kui võrgustiku tekkimise etapis püstitatud eesmärgid ja kavandatud tegevusplaan on kõigile liikmetele arusaadav ning võrgustiku liikmete isiklikud eesmärgid mingis osas kattuvad, siis on koostöö tõenäosus ja tegutsemise tulemuslikkus Kusmini (2008) hinnangul suhteliselt kõrge. Samas märgib Kusmin (2008), et võrgustikes on olulised struktuur, inimestevahelised suhted ja normid, usaldus loodud suhetes ja ühiste huvide olemasolu, jagatud arusaamad, liikmetevaheline tunnetuslikkus, koostöövõime ja ressursid, mida selline koostöö võimaldab.

Tuginedes erinevatele autoritele nagu Provan ja Milward (2001), Klijn *et al* (2010), Boston ja Cill (2011) võib kokkuvõttes väita, et võrgustikud toimivad tõhusalt ja on oma töös efektiivsed siis, kui võrgustikku kuuluvad inimesed, kellel on motivatsioon luua omavahel toetavaid ja usalduslikke suhteid ning omavad tahet ühise eesmärgi nimel tegutseda. Koostöö eeldab avatust, ideede jagamist, hoolivust ja mõistmist, samas ka oskust konflikte lahendada. Esmalt tuleks avalikus sektoris hariduse valdkonnas organisatsioonidevahelise koostöövõrgustike tõhususe ja mõjususe hindamisel hinnata seda, kas ja kuivõrd võrgustiku liikmed tajuvad selget kasu ja vajadust kuuluda võrgustikku ning kas liikmed tunnetavad, et võrgustikuna on võimalik saavutada neid eesmärke, mida individuaalselt saavutada on raske või võimatu. Samas on oluline aspekt tunnetusel, et andmine ja vastusaamine on tasakaalus. Organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike töö sõltub inimeste omavahelisest sobivusest, on väga inimlik tegevus ja koostöö nimel tuleb pingutada. Võimekas liider ja liidri poolt juhitud protsessid võivad muuta võrgustiku kohesiivseks ja solidaarseks, toimivaks ja tõhusaks. Muutuste ja jätkusuutliku arengu vältimatu osa on dialoog kõigi võrgustike liikmete vahel. Isetekkeliste võrgustike koreograafia hindamine on suuresti subjektiivne ning põhineb kõigi võrgustike liikmete tunnetuslikele hinnangutele, täidetud eesmärkidele ning loodud väärtusele või innovatsioonile. Koostöövõrgustike koreograafia mudeli hindamine on veel suhteliselt uus lähenemine, see on kui võrgustikus loodava lisandväärtuse hindamine, kas ja kuidas võrgustikes osalejad mõistavad koostööle omast mõtlemist, loovad uusi mustreid ja toimub erinevate protsesside detsentraliseeritud koordineerimine. Koostöövõrgustikud on tulemuslikud, kui võrgustiku liige ei esinda ainult iseennast, vaid ka oma tööandja ja organisatsiooni huve.

2. SA INNOVE PÕHJA-EESTI RAJALEIDJA KESKUSE KOOSTÖÖVÕRGUSTIKUD

2.1. Uurimistöö metoodika ja SA Innove ning Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse tutvustus

Magistritöö teoreetilises osas jõudis autor järeldusteni, et koostöövõrgustikud on oma olemuselt koosseisud, mis aitavad ühismõjuga kaasa ühiskonnas erinevate probleemide lahendamisele, võimaldavad tekitada ja jagada ressursse. Koostöövõrgustike liikmelisus tekib osalejate vastastikkusest mõjust ning suurim väljakutse on tagada kõigi võrgustike liikmete kaasamine, omanäolisuse respektimine, kohustuste ja vastutuse jagamine ning võrdne kohtlemine võrgustiku liidri poolt.

Magistritöö empiirilises osas uuritakse, kuidas SA Innove Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse koostöövõrgustiku sidusrühma esindajad mõistavad koostöövõrgustike olemust ja spetsiifikat, milles nad näevad võrgustikupõhist juhtimist hariduse valdkonnas ja millele tuginedes hinnata koostöövõrgustike toimimist ja tõhusust.

Käesolevas alapeatükis kirjeldab töö autor uurimistöö metoodikat ning sihtasutust Innove ja Põhja-Eesti Rajaleidja keskust. Autor otsustas oma töös keskenduda just avaliku sektori hariduse valdkonna koostöövõrgustike käitumusliku suuna uurimusele ning sellele, mis on seotud inimeste koostöösuhetega, sest avaliku sektori organisatsioonidelt oodatakse uutele oludele kiiret kohanemist ja innovaatilisust. Suur ja sügavalt konservatiivne haridussüsteem on hakanud tasapisi muutuma, kuid kitsaskohaks on haridusvaldkonna uurijate poolt nimetatud haridusasutuste juhtide konservatiivsust, mittekoostöist suhtumist ning uuendustele vastuseisu.

Uurimistöö läbiviimiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutas töö autor kvalitatiivset andmekogumismeetodit. Andmed kogutakse dokumendianalüüsi ja intervjuude käigus. Dokumendianalüüs põhineb avalikest informatsiooniallikatest ja SA Innove Rajaleidja keskuste loomisega seotud dokumentidel, strateegial ja arengukaval.

Tabelis 7 on esitatud magistritöö teooria ja empiirilise osa valmimise ajalised etapid.

Tabel 7. Magistritöö valmimise ajalised etapid.

Empiirika	Lõplik töö viimistlemine	2017.a. mai
	Kokkuvõtte koostamine	2017.a. mai
	Järelduste tegemine ja ettepanekute välja töötamine	2017.a. aprill
	Tulemuste analüüsimine	2107.a. märts-aprill
	Andmete töötlemine	2107.a. märts
	Intervjuude läbiviimine	2107.a. veebruar
	Intervjuu küsimuste koostamine ja pilootintervjuu läbiviimine	2017.a. jaanuar-veebruar
	Dokumendianalüüs	2107.a. jaanuar
Teooria	Koostöövõrgustike toimivuse ja tõhususe hindamise võimaluste väljaselgitamine tuginedes varasematele teoreetilistele ja empiirilistele teadustöödele	2016.a. detsember
	Võrgustikupõhise juhtimise välja selgitamine haridusvaldkonnas tuginedes varasematele teoreetilistele ja empiirilistele teadustöödele	2016.a. november
	Avaliku sektori organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike olemuse ja spetsiifika välja selgitamine tuginedes varasematele teoreetilistele ja empiirilistele teadustöödele	2016.a. oktoober-november

Allikas: autori koostatud

Hirsjärvi, Rames ja Sajavaara (2010, lk 152) järgi on kvalitatiivse uurimuse lähtekohaks tegeliku elu kirjeldamine ja tegelikkus on mitmekesine, mistõttu püütakse koostöövõrgustike teemat käsitleda võimalikult tervikuna. Kvalitatiivne uurimus seisneb selles, et põhirõhk on mitteamvulistel väärtustel (Guest, Namey & Mitchell, 2012). Kvale ja Brinkmanni (2009) arvamuste alusel võib väita, et kvalitatiivne uurimus võimaldab näha maailma uuritavate vaatenurgast ja mõista paremini nende hoiakuid, väärtushinnanguid ja mõttemaailma

Magistritöö autor valis uuringu meetodiks poolstruktureeritud intervjuu tuginedes järgmistele põhjustele:

1. Eestis on veel vähe läbi viidud uurimusi avaliku sektori koostöövõrgustike olemuse, toimimise ja tõhususe kohta;
2. intervjuu meetod võimaldab põhjalikku teabe kogumist ja on paindlik (Laherand 2008, lk 177);
3. intervjuu käigus saavad intervjuueeritavad võimaluse lisada vastustele oma kujutluse või elamuse, lisaks saab esitada täpsustavaid küsimusi ning käsitleda erinevaid teemasid ja intervjuu ajal tekkinud küsimusi.

4. Sõltuvalt intervjuu käigust saavad uurimuses osalejad oma mõtteid vabalt avaldada (Patton, 2002). Mõne teema käsitlemise puhul tuli esitada veel täpsustavaid küsimusi, kuid üldjuhul pidas küsimustiku kava paika (vt lisa 1, lk 85-86).

Uurimiseks ja analüüsitava andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuu vormi, mille raames intervjueriti Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse piirkonna sidusrühmade esindajaid. Sidusrühma esindajate kaardistuse põhjal on esindajad jagatud kahte ringi (vt lisa 6 lk 92). Esimese ringi moodustavad partnerid, kellel on kokkupuude Rajaleidja keskuse teenuseid saavate klientidega. Teise ringi moodustavad partnerid, kes on seotud haridustugiteenuste arendamisega. Antud magistritöös keskendub autor esimese ringi sidusrühma liikmete intervjuerimisele ning intervjuude tulemuste analüüsimisele. Intervjuud on reastatud tähestikulises järjekorras A-st H-ni, kokku kaheksa intervjuud. Teise ringi kuuluvate sidusrühmade esindajatega intervjuusid selles töös läbi ei viidud, kuna selle sihtrühmaga puudub igapäevane ja regulaarne kokkupuude.

Eesmärgipärase valimi koostamisel (Flick 2011, lk 102) lähtus magistritöö autor kolmest põhimõttest:

1. uuritavad kuuluvad esimese ringi sidusrühmadesse ja on haridusvaldkonna esindajad;
2. intervjueritavad on uurimisküsimuse seisukohalt kõige asjakohasemad ja omavad kokkupuudet Põhja-Eesti Rajaleidja keskusega;
3. intervjueritavad omavad tihedat kokkupuudet Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse haridustugiteenuseid tarvitavate klientidega.

Dokumendianalüüsi käigus tutvus töö autor SA Innove teiseste andmetega, milleks olid haridus- ja teadusministri 15. detsembri 2014. a. käskkiri nr 492, õppe- ja karjääri- nõustamise programmi dokumentidega, põhikooli ja gümnaasiumi seadusega, SA Innove põhikirja ja arengukavaga aastateks 2016-2020 ning programmi täitmise seirearuannetega. Lisaks tutvuti veel haridustugiteenuste võrgustiku loomeprotsessiga, Eesti elukestvaõppe strateegiaga (edaspidi EÕS), erinevate kliendirahulolu uuringute ja asutuse siseste tagasiside küsitlustega.

Lisaks dokumendianalüüsile viis töö autor läbi kaheksa poolstruktureeritud süvaintervjuud. Võrreldes struktureeritud intervjuuga võimaldab poolstruktureeritud intervjuu minna teemaga süvitsi ning arendada vaba vestlust. Poolstruktureeritud intervjuud võimaldasid intervjuueeritaval omas tempos etteantud teemadel arutleda ja oma arvamust avaldada. Enne igat kokkulepitud intervjuud tuli üle kontrollida diktofoni töökord ja veenduda, et salvestus toimib. Kolmel juhul täheldas intervjuueerija, et diktofoni kasutamine oli intervjuueeritava jaoks häiriv ja segas keskendumist ning küsimustele vastamine ei toimunud ladusalt, kuid mida aeg edasi, seda vabamaks muutus õhkkond ja esialgne kammitsetus kadus intervjuu lõpuks täielikult. Lisaks kasutas intervjuueerija märkmete tegemiseks paberit ja pliiatsit. Märkmed on arvutisse skaneeritud ja asuvad autori arvutis vastavalt tähistatud kataloogis. Tabelis (vt lisa 1 lk 84) on ajaressursi kasutus ja teemakäsitus jagatud vastavalt intervjuu kavale.

Intervjuud võimaldasid saada intervjuueeritavatega head kontakti ning analüüsimisel aitas emotsiooni tõlgendamine kaasa seoste loomisele teooriaga. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik on magistritöö autori koostatud, tuginedes teooria osale ja dokumendianalüüsist tulenevatele teadmistele.

Töö autor soovis, et intervjuueeritav saaks võimaluse väljendada end võimalikult vabalt. Teisalt andis see meetod võimaluse intervjuu käigus vastajat, tema näoilmet ja žeste jälgida. Lisaks said kõik intervjuueeritavad rääkida vabal iseendast ja seotust erinevate koostöövõrgustikega, ootustest ja oma rollist võrgustiku liikmena.

Intervjuu kava koosneb kolmest suuremat blokist, põhiküsimustest ja neid toetavatest küsimustest. Intervjuu lõpetas küsimus vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste kohta (vt lisa 1 lk 83). Intervjuu kava ja küsimustiku sõnastuse ning arusaadavuse testimiseks kasutas töö autor Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse spetsialisti ning ühe Tallinna Ülikooli lektori abi. Saadud tagasiside tulemusena tuli küsimustiku sõnastust kohendada ja lisada taustaküsimusi. Kolm suuremat küsimustiku blokki tuginesid teooria osast tulenevatele teemakäsitlustele: koostöövõrgustike olemus ja spetsiifika, võrgustikupõhine juhtimine hariduse valdkonnas ja koostöövõrgustike toimivuse ja tõhususe mõõtmine. Iga teemabloki juures on autor välja toonud kaks põhiküsimust ja kaks intervjuu lõpetavat küsimust. Igale põhiküsimusele lisaks koostas töö autor ühe toetava tegevuse ja

küsimused. Toetavad küsimused on olulised ja omavad suurt rolli, sest aitavad hoida intervjuud fookuses, lisaks võimaldavad täpsustada intervjuu põhiküsimusi ning süvendatult arutleda intervjuu teemal. Oluline on täheldada, et kõigis intervjuudes oli toetavate küsimuste kasutamine vajalik.

Intervjuu käigus kogutud informatsioon, hinnangud ja üldistused on jäetud osalejate soovil anonüümseks ning magistritöö analüüsiosas intervjuueeritavaid nimeliselt ei seostata. Kahe intervjuueeritavaga leppis autor intervjuu ajad ja kohtumised kokku telefoni teel, kuuele intervjuueeritavale saadeti e-kiri ja lepiti kokku kohtumine. Kõik intervjuud lindistati, lindistused on salvestatud töö autori arvutis eraldi nimetatud kataloogis.

Intervjuud toimusid ajavahemikul veebruar kuni märts 2017. a. intervjuueeritava poolt välja valitud kohas. Kõik intervjuud lindistati ja keskmiselt kulus ühele intervjuule üks tund. Intervjuu käigus kogutud informatsiooni analüüsiti lähtuvalt magistritöö eesmärgist, uurimisküsimustest ja teoreetilisest kirjandusest. Analüüsi tulemusena koostati järeldused ja ettepanekud tõhusa ja toimiva koostöövõrgustiku loomiseks, mis on esitatud viimases alapeatükis.

Vahetult pärast intervjuude läbiviimist intervjuud transkribeeriti ja analüüsiti. Andmete analüüsimise käigus kasutati uurimispäevikut, kuhu kirjutati üles uurija subjektiivsed hinnangud uurimiskäigust ja teemadest. Uurimispäeviku pidamine oli väga oluline ja osutus hilisema analüüsi käigus vajalikuks. Intervjuu ajalisel planeerimisel lähtuti sellest, et käsitletav temaatika mahuks vähemalt ühe tunni piiresse, kuid jätaks piisavalt aega intervjuueeritaval oma mõtteid avaldada.

Intervjuueerijate poolt toetava tegevusena vabakäeliselt joonistatud jooniseid antud töös üks ühele ei kasutata, kuid töö autor visandas võrgustiku kujundi (vt joonis 9 lk 54) toetudes intervjuueeritavate üldistatud nägemusele võrgustikest. Tähelepanuväärne oli see, et kõik intervjuueeritavad kujutasid visuaalselt ette sarnast koostöövõrgustiku mudelit. Kaheksast intervjuueeritavast seitse visandasid oma nägemuse võrgustikest ka paberile. Intervjuueerija tegi endast kõik selleks, et intervjuu kulges positiivses ja heatahtlikus õhkkonnas ning intervjuueeritaval oli turvaline enda mõtteid avada.

Töö autor valis uuritavaks organisatsiooniks SA Innove ja Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse, kuna tegemist on hariduse valdkonnas pikaajaliselt tegutsenud ja suurt rolli omava organisatsiooniga. SA Innove asutati 2003. aastal, EV Valitsuse otsusega ja tegutseb Haridus- ja teadusministeeriumi haldusalas. Sihtasutus Innove on üld- ja kutsehariduse valdkonna ja hariduse tugiteenuste kompetentsikeskus ning Euroopa Liidu toetuste vahendaja. 2014. aastal kinnitati haridus- ja teadusministri 15. detsembri 2014. a. käskkirjaga nr 492 õppe ja karjäärinõustamise programm, mis on koostatud „Eesti elukestvaõppe strateegia 2020“ rakendamiseks ja mille rakendamine määrati SA Innovele. Programmi eesmärk on tagada lastele ja noortele võimetekohases õppes osalemiseks ja karjäärivalikute toetamiseks haridustugiteenused (vt lisa 3 lk 86) maakondlikes Rajaleidja keskustes. Teenuste osutamisel lähtutakse koolieelse lasteasutuse seaduses, põhikooli ja gümnaasiumiseaduses ning riiklikes õppekavades sätestatud lapse ja õppuri õigustest saada vastavaid teenuseid (vt lisa 5 lk 88) Keskuste komplekteerimisel on arvestatud laste ja noorte arvu vastavus piirkonnas, aga ka piirkondlikke erisusi ja vajadusi.

SA Innove visioon on *olla tulevikuks valmis* ja missiooniks on *olla sillaks erinevate osapoolte vahel*. Arengukavast tulenevalt on Innove seadnud eesmärgiks jõuda parimate lahendusteni hariduse ja tööturu partnerite vahelise koostöö kaudu, tehes koostööd oma ala parimatega ning pürgides ise parimaks omas valdkonnas (SA Innove, 2016). Haridustugiteenuste võrgustik toetab õppija hakkamasaamist elus ning aitab oma tegevusega kaasa paindliku ja tasakaalustatud haridussüsteemi toimimisele.

Innove strateegilisi suundi kavandab 7-liikmeline nõukogu. Sihtasutust juhib ja esindab tänasel päeval kolmeliikmeline juhatus. Struktuuriüksusi on kokku kuus, lisaks Euroopa Kool (vt lisa 4 lk 87). 1. septembril 2014. a. alustasid igas maakonnas tööd SA Innove Rajaleidja keskused, kus pakutakse lõimituna õppenõustamis- ja karjääri-teenuseid. Rajaleidja keskused kuuluvad haridusetugiteenuste agentuuri koosseisu (vt lisa 4 lk 87) ja võrgustiku töös rakendatakse koolide toetamisel uuenenud koostöömudeleid.

Rajaleidja keskuste võrgustik nõustab aastas enam kui 100 000 inimest. Rajaleidja keskused pakuvad karjääri ja õppenõustamisteenuseid kuni 26 aastastele lastele ja noortele, lisaks tuge õpetajatele, lastevanematele ja haridusametnikele. Lõimitud

haridustugiteenust erinevate spetsialistide osalusel on saanud enam kui 50% nõustamisel käinud klientidest. Seda võimaldab erinevate võrgustiku spetsialistide koostöö. Lõimitud lähenemine keskuses pakutavatele teenustele tõstab kõigi teenuste kvaliteeti, võimaldab neid sihtgruppidele paremini pakkuda ning loob võimaluse terviklikuks planeerimiseks, arendamiseks ja jätkusuutlikkuse tagamiseks (vt lisa 5, lk 88).

Põhja Eesti Rajaleidja keskus on SA Innove Rajaleidja võrgustiku suurim keskus, kus töötab 58 spetsialisti (vt lisa 2 lk 85). Keskus pakub haridustugiteenuseid Tallinna ja Harjumaa lastele, lasteasutustele, õpetajatele ja lapsevanematele. Selliselt korraldatud lõimitud teenuste pakkumine võimaldab kliendi vajadustest lähtuvalt tagada kvaliteetse teenuse kättesaadavuse maakonna keskses (Haridus- ja Teadusministeerium, 2014, lk 2).

Järgnevas alapeatükis kirjeldab töö autor uuringutulemuste analüüsimise protsessi, saadud tulemusi ning võrdleb ja seostab tulemusi varasemate teooriatega.

2.2. Koostöövõrgustike arendamine Põhja-Eesti Rajaleidja keskses

Käesolevas alapeatükis kirjeldab töö autor teostatud uuringu analüüsi protsesse ja analüüsib SA Innove Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse sidusrühma esindajate poolt antud hinnanguid koostöövõrgustike olemusele ja spetsiifikale, võrgustikupõhisele juhtimisele hariduse valdkonnas ning koostöövõrgustike tõhususele ja toimivusele ning võrdleb neid töö esimeses osas kirjeldatud teoreetiliste seisukohtadega.

Magistritöö analüüsi protsess koosnes kolmest etapist:

1. andmete kodeerimine ja mõttekaartide koostamine
2. tulemuste analüüsimine
3. süntees teooriaga

Esimeses etapis toimus andmete kodeerimine ja mõttekaartide koostamine ning töö erinevate teabematerjalidega. Teises etapis järgnes esimese etapi tulemuste analüüsimine. Kolmandas etapis keskendus autor saadud tulemuste seostamisele varasemate teooriatega ning uurimustega.

Mõttekaardid sisaldavad intervjueeritavate vastuseid küsimustele üldistatud kujul, kuid kokku on koondatud kõige olulisemad tähelepanekud. Tulemuste analüüsimisel on välja toodud autori hinnangul kõige ilmekamad intervjueeritavate tsitaadid, mis on esitatud *kursiivkirjas*.

Järgnevalt on esitatud dokumendianalüüsi tulemused. Erinevate osapoolte huvide koordineerimine suuremates riiklikes programmides (näiteks ESF Euroopa Struktuuritoetuste programm) usaldatakse tavapäraselt programmi valdkonnaga tegelevale riigiasutusele või allasutusele ning osapoolte vastutusala ja kokkulepped määratakse omavahelises lepingus. Sellised programmid eeldavad koostöö suhete loomist erinevate osapoolte vahel. Lepinguline delegeerimine tähendab, et avalik võim annab avaliku teenuse või tugifunktsiooni täitmise eraettevõttele, vabaühendusele või teisele avaliku sektori organisatsioonile ja üleandja määratleb teenuse iseloomu (Lember, Parrest, Tohvri 2011, lk 10). See on võimalus osapooltel koostöös erinevaid sotsiaalseid probleeme lahendada. Probleemiks võib kujuneda see, et programmid on piiritletud ajalimiidiga ja ei pruugi olla jätkusuutlikud, kuid teisalt, efektiivselt toimivatel võrgustiklikel on võimalus esitada rahastamisaotlus erinevatele institutsioonidele jätkutegevusteks.

Euroopa Sotsiaalfondist (edaspidi ESF) rahastatava tegevuse „Karjääri- ja õppe-nõustamise teenuste arendamine ja kättesaadavuse tagamine“ tingimused on kirjeldatud Eesti elukestva õppe strateegia (Haridus- ja Teadusministeerium, 2014) „Õppe- ja karjäärinõustamise programmis“. Õppe- ja karjäärinõustamise teenuste arendamise ja kättesaadavuse tagamise tegevused toetavad Eesti elukestva õppe strateegia 2020 (edaspidi EÕS) eesmärgi 3 „Elukestva õppe võimaluste ja töömaailma vajaduste vastavus“ ja eesmärgi 5 „Võrdsed võimalused elukestvaks õppeks ja õppes osaluse kasv“ saavutamist. Sihtasutus Innove hariduse tugiteenuste agentuur valiti tegevuse elluvijaks, kuna sihtasutus on asutatud avalikes huvides Euroopa Liidu struktuurifondide rakendamiseks ning haridusprogrammide ja -projektide elluviimiseks. SA Innove asutaja on Eesti Vabariik. SA Innove üheks põhitegevuseks on põhikirja kohaselt hariduse tugiteenuste, sealhulgas karjääri ja õppenõustamisteenuste osutamine ja arendamine ning Euroopa Liidu struktuuritoetuste sihipärane ja efektiivne rakendamine.

Kvaliteetse ning kliendi vajadustest lähtuva haridustugiteenuse osutamiseks on vajalik tagada kliendi nõustamine vajadusel erinevate spetsialistide koostöös koos spetsialistide võrgustike toetusega. Lõimitud teenuse tagamiseks moodustati igasse maakonda Rajaleidja keskus koos vajaliku professionaalse meeskonnaga: keskuse juht (vastutusvaldkond: teenuste tagamiseks spetsialistide ja koostööpartnerite võrgustiku loomine, vajalike spetsialistide olemasolu tagamine, võrgustiku toimimise ning nõustamiskomisjonide töö koordineerimine ja juhtimine), infospetsialist (klientidele teenusega seotud õigeaegse ja kiire info kättesaadavuse tagamine), psühholoog, sotsiaalpedagoog, eripedagoog ja logopeed (eelinfo kogumine, ümarlaua arutelude korraldamine ja läbiviimine spetsialistide ja koostööpartnerite vahel, klientide erialaspetsiifilised nõustamised), karjäärinõustajad (individuaal- ja grupinõustamiste läbiviimised, kooli karjääriõppe toetamine) ja karjääriinfo spetsialist (individuaalse infovahetuse teenused ja infolehed koolidele, karjääripäevade jm karjääriürituste korraldamine). Keskus on maakonnas kohaks, kus erinevate spetsialistide koostöö abil lõimitakse teenused ja luuakse klientide huvidele sobiva võrgustiku toetus, sh korraldatakse keskuses nõustamiskomisjonide tööd lastele vajalike tugimeetmete leidmiseks haridusasutuste jaoks. Keskuse juht aitab arendada koostöövõrgustikes koostööd hariduse, tervishoiu ja sotsiaalvaldkonna spetsialistide vahel (Haridus- ja Teadusministeerium, 2014).

Õppe- ja karjäärinõustamise programmi 2016-2019 on kavandatud meetmed ja tegevused, mis toetavad õppijat teadlike valikute kujundamisel ning aitavad kaasa tema võimeid ja arengut toetavale õppele. Programmi tegevustega tagatakse kvaliteetse ja teenusstandarditele vastava õppenõustamise ja karjääriteenuste kättesaadavuse sihtrühmale. Programmi täiendatakse igal aastal ühe aasta võrra, st kooskõlas riigieelarve strateegia perioodiga, mis tagab kooskõla riigi eelarvestrateegiaga ning riigi rahaliste võimalustega (Haridus- ja Teadusministeerium, 2016).

Dokumendianalüüsi käigus selgus, et ajavahemikul 2014-2016 on haridustugiteenustest individuaalset karjäärinõustamist saanud Põhja-Eesti Rajaleidja keskus kokku 10829 noort, vanuses 7-26 aastat, õppenõustamisalaseid teenuseid on osutatud lastele 4080 ja täiskasvanutele 6355 juhtumi korral. Haridustugiteenuste kättesaadavuse ja rahulolu uuringust (Faktum ja Ariko, 2015) selgus, et Põhja-Eesti Rajaleidja keskus, kui

koostööpartnerit iseloomustatakse, kui koostöövalmis ja professionaalset partnerit. Ligikaudu 80% vastanutest olid koostööga rahul, need kes üldse rahul ei olnud, töid välja peamiselt protsesside aegluse. Uuringus osalesid Harju maakonna õpetajad ja haridusasutuste juhid. SA Innove poolt läbiviidud kliendirahuloluküsitluse tulemusena selgus, et ajavahemikul september 2016-jaanuar 2017. a. olid Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse karjääriteenustega rahul 80% vastanutest ja õppenõustamise teenustega rahulolu väljendasid 92% vastanutest (SA Innove, 2016). Iga aastaselt esitatakse SA Innove poolt Haridus- ja Teadusministeeriumile (edaspidi HTM) seirearuanne EÕS õppe ja karjäärinõustamise programmi täitmise kohta. Töö autor oli võimalik tutvuda 2015.a. seirearuandega sh programmi ning riigi eelarve rahade kasutamise kohta ning SA Innove poolt on lubatud kasutada antud töös kokkuvõtet seirearuandest. Aruandest lähtuvalt võib välja tuua, et antud projekt on regionaalarengut edendava mõjuga ning Rajaleidja keskuste paiknemisega kõigis maakondades toetatakse laste ja noorte hariduse omandamist, tegevused on suunatud võrdsete võimaluste edendamisele, kaasates erinevaid koostööpartnereid ning toetatakse kõigi ühiskonnagruppide jätkusuutlikku osalemist tööhõives. Kogu programmi haridustugiteenuste puhul on tegemist avalike teenuste arendamise, osutamise ning nende kohase teadlikkuse tõstmisega ning koostööga erinevate avaliku sektori organisatsioonidega.

SA Innove arengukava 2016-2020. a. haridustugiteenuste osa (SA Innove, 2016) analüüsimisel selgus, et antud valdkonnas keskenduvad Rajaleidja keskused teenuste lõimitud lähenemisele, koostöövõrgustike arendamisele ja koostööle, mis võimaldab klientidele pakkuda kompleksset lahendust kvaliteetsete teenuste ja teeninduse näol.

Dokumendi analüüsist selgus, et HTM-i poolt lepinguga üleantud haridustugiteenuste osutamine SA Innovele on tähtajaline leping ning seepärast on oluline tegeleda teenuse ja võrgustiku arendamisega, et tagada lepingu lõppedes teenuste pakkumise järjepidevus ning programmist väljumisstrateegia saab tugineda erinevate organisatsioonide, nagu seda on haridus, sotsiaal ja tervishoiu valdkondade koostööle SA Innove haridustugiteenuste roll erinevate probleemide lahendamises järjest suureneb. Haridustugiteenuseid vajavad nii lapsed, lapsevanemad kui ka õpetajad.

Esimeses peatükis selgitati koostöövõrgustike olemust ning tuginedes analüüsi tulemustele selgus, et organisatsioonidevahelised koostöövõrgustikud omavad teatud struktuuri. Võrgustikes toimivad suhted on kui mustrid, mis sisaldavad sõlmpunkte ja suhete omavahelist seotust, koos töötamist, ühistegevust või sõltuvust (vt lk 10). Inervjuude käigus selgitas autor välja, kuidas Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse sidusrühma esindajad sõnastavad ja mõistavad koostöövõrgustike olemust. Sidusrühma esindajad tõid esile selle, et koostöövõrgustikke iseloomustab nii ühine eesmärk kui ka head suhted ehk baaspõhimõtteks on tahe lahendada koostöös erinevate organisatsiooni esindajatega mingi probleem ühiskonnas või parendada avaliku teenuse pakkumist mis lähtuks eelkõige kliendi vajadustest.

Intervjuude põhjal on koostanud kokku kolm mõttekaarti: hinnangud koostöövõrgustike olemuse ja spetsiifika kohta, võrgustikupõhise juhtimise kohta haridusvaldkonnas ja võrgustike toimivuse ja tõhususe hindamise võimalustest. Esimesse mõttekaarti (vt joonis 8) on koondatud üldistatud kujul sidusrühmi liikmete hinnangud ja analüüsist selgus, et koostöövõrgustike olemus sõltub aktiivsete inimeste tegutsemisest, kes võtavad võrgustikus liidri rolli, juhivad ning suunavad võrgustike tööd, sõnastavad eesmärgid ning sõlmivad kokkulepped. Samas probleemi lahenduse osas nähakse, et võrgustiku liider määrab liikmete rolli ja vastutuse.



Joonis 8. Mõttekaart sidusrühma esindajate koostöövõrgustiku olemuse kohta. Autori koostatud poolstruktureeritud intervjuude põhjal.

Sisusrühma esindajad tõid esile, et koostöövõrgustike olemuse alus on koostöö erinevate avaliku sektori organisatsioonide liikmete vahel, kus siduvaks osaks on ühine probleem ühiskonnas, sest nii omatakse tugevamat positsiooni, kui seda üksikindiviidi tasandil eraldi organisatsioonina lahendada. Samas märgiti, et oluline roll on nii koostöövõrgustike osalistel, tegevustel, kui ka ressurssidel. Võttes aluseks Todeva (2006, lk 84 - 87) seisukoha, leiab autor, et võrgustikud moodustuvad ja tekivad osalejate panusest, vastastikkusest mõjust ja määravaks saavad omavahelised käitumuslikud suhted. Tabelisse 8 on koondatud intervjueeritavate hinnangud nimetatud koostöö-võrgustike olulisematele komponentidele, osalistele, tegevustele ja ressurssidele, vastavalt sellel, kui oluliseks peab intervjueeritav esitatud väidet, kas vähe oluliseks (+), oluliseks (++) või väga oluliseks (+++).

Tabel 8. Hinnangud koostöövõrgustike olemuse ja spetsiifika kohta.

Koostöövõrgustike olemus ja spetsiifika	Intervjuud							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Osalised: aktiivsete liikmete vajadus, rollijaotus protsessides	++	++	++	+++	+++	+++	++	++
Tegevused: eesmärgistamine, ülesannete jaotus, tulemuste mõõtmine	++	+	++	+++	+++	+++	+	+
Ressursid: panustatud aeg, kompetentsid, materiaalsed ressursid	+++	++	++	+++	++	++	+	+

Allikas: autori koostatud poolstruktureeritud intervjuude põhjal.

Materiaalsed ressursid on koostöökohtumiste korraldamisega seotud kulutused, aeg, kohtumispaik, kulutused tarvikutele, söögile jne. (nt „... koostöövõrgustike koosolekud peavad toimuma hubases ja koostööd soodustavas keskkonnas, ruum peab olema inimeste jaoks vastav ...“(A)). Immateriaalsed ressursid näol nähakse inimeste professionaalsust, teadlikkust, pädevust probleemide lahendamisel (nt „... kui panustan võrgustikku oma tööd ja aega, siis tahan ka ise midagi vastu saada, muidu kaob huvi ...“ (H). Osalejate pädevuse ja kompetentsuse juures peeti väga oluliseks eelnevaid koostöökogemusi ja juba saavutatud tulemusi erinevatest koostöövõrgustikes osalemistest.

Täpselt ühest arusaama koostöövõrgustike olemusest ei selgunud ning kindlat reeglit, millele toetuda ei eksisteeri. Osaliselt tajuti seda, et koostöövõrgustik on vastutuse jagamine erinevate osapoolte vahel ja kui ei ole võrgustikul juhti, siis ei ole ka võrgustikku. Koostöövõrgustike loomise nullstaadiumis määrab koostöövõrgustiku olemuse võrgustiku kokkukutsuja ehk määravaks saab võrgustiku liikmete värbamise protsess, kes hakkavad võrgustikku kuuluma ning milline on rollide jaotus.

Osaliselt tajuti et, koostöövõrgustik on midagi abstraktset ja tegelikult sisuliselt koostööd ei tehta, probleemi lahendamine piirdub vaid üksteisele esitatud ootuste seadmisega, kuid mitte lahendusi pakkuvatena.. Järelkult saab koostöövõrgustike töö korraldamisel ja arendamisel tugineda teoreetilises osas välja toodud Shuman ja Twombly (2010) poolt kirjeldatud koostöövõrgustike loomeprotsessile, kus autorite hinnangul peab kasu koostööst olema suurem, kui aeg ja pingutus, mis selle koostöövõrgustike loomiseks kulub. Koostöövõrgustike struktuur ja eesmärk, miks kokku tullaakse mõjutab otseselt võrgustike sisulist tööd ja liikmete individuaalset panust.

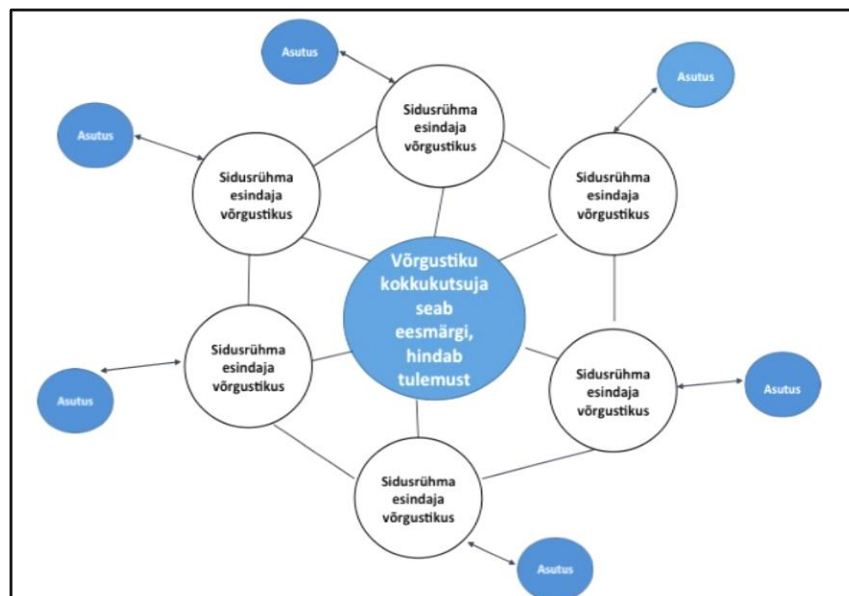
Inervjuu käigus said kõik sidusrühma liikmed võimaluse visandada paberile enda nägemuse koostöövõrgustikust joonisena. Võttes aluseks Todeva (2006, lk 44) poolt kujutatud võrgustike mustrid, siis üheksast mustrist neli leidis intervjuueeritavate poolt visandamist sarnasel viisil. Kõige rohkem sarnanesid võrgustike joonised universaalsele võrgustikumustrile, kus osalejad tähistavad sõlmpunkte ja niidistik näitab seotust ja info liikumist, arutelu, koostöömimist ja osalust. Intervjuueeritavate väitel näevad nad universaalses võrgustike mudelis keskset sõlme ehk võrgustikes juhtrolli olemasolu (vt joonis 8).

Erinevalt Todeva (2006, lk 44) võrgustike mustritest erineb antud uuringus osalejate poolt kujutatud mustrid selle poolest, et osalejad näevad osalust ka organisatsioonidel tervikuna, neil, kus nad ise töötavad ja kellele võrgustikes olivad vahendavad ja kellelt saavad lisainformatsiooni võrgustikes toimuva kohta.

Kõik osalejad pidasid vajalikuks koostöövõrgustike kokkukutsumisel juhtiva rolli võtmist kutsuja poolt. Ühel meelel oldi ka selles, et sarnaselt visualiseeritud võrgustik annab parema ülevaate võrgustike olemasolust ja enda paiknevusest ning rollist võrgustikus. Samasisulist skeemi on võimalik sidusrühma liikmete hinnangul rakendada

ka erinevate probleemide lahendamisel, kusjuures kesksele kohale seatakse probleem või ühishuvi, mida asutakse koostöös lahendada.

Analüüsid sidusrühma liikmete võrgustikke kujutavaid jooniseid, leidis autor, et klassikaline avaliku sektorile varasemalt omane hierarhiliselt struktuurne mõtteviis liigub kindlalt koostöövõrgustikupõhise mõtteviisi suunas. Autor tugineb siinjuures Hudson (2004) poolt välja toodud seisukohale, et mida suuremad on vastastikkused ootused, seda suuremat rõhku pööratakse info vahetamisele ja teadmiste jagamisele ning koostöise mõtteviisi omaksvõtuga on alus pandud suhemustri muutumisele. Samas saab kinnitust autorite Kenia ja Kramer (2011) poolt välja toodud seisukoht, et koosmõju eesmärgil loodud erinevate asutuste spetsialistide poolt moodustunud koostöövõrgustike töö tulemusena on võimalik leevendada või lahendada konkreetset ülesannet või probleemi ühiskonnas. Teooria osas on sotsiaalprobleemide lahendamise eesmärgil moodustunud võrgustike loomisel välja toonud viis tingimust (vt lk 25), nendest kolm nimetati kõikide intervjuueeritavate poolt, nimetamata jäid igapäevast tööd toetavate tegevuste tähtsustamine ja erinevate andmete kogumine ja analüüs. Selgelt eristus juhitud ja juhimatut võrgustik ehk isetekkeline võrgustik. Koondatud ja üldistanud sidusrühma liikmete nägemus koostöövõrgustike struktuurist, selle joonistuse konstrueerimisel on kasutatud uuringus osalejate vabakäelisi joonistusi.



Joonis 9. Konstrueeritud võrgustiku joonis uuringus osalejate vabakäelistest joonistustest. Autori koostatud.

Toetava tegevusena läbi viidud võrgustiku mustri joonistamine oli intervjueeritavatele positiivne kogemus. Varasemalt ei ole intervjueeritavad võrgustiku mudeli joonistamist praktiseeritud. Intervjueeritavad nimetasid mitmeid koostöövõrgustikke, kuhu nad ise kuulusid. Valdavalt kuuluti koostöövõrgustikesse, kus oli olemas liider, kes oli tuginedes Ferraro ja Iovanella (2015) orkestreerimise mudelile (vt lk 37) võrgustiku orkestrant ning kes on vastutanud liikmete värbamise eest ning koostöövõrgustiku disaini- ja orkestreerimise protsessi juhtimise ja tulemuste saavutamise eest.

Sõlmpunkte koostöövõrgustikes tajutakse kui osalejaid ja nendevahelisi suhteid, mis määravad võrgustike struktuuri. Neid sõlmpunkte nähakse avalikus sektoris hierarhilise tasandina, kus erinevad positsioonid määravad järgmise tasandi tegevuse.

„Koostöövõrgustiku tunnus on see, et võrgustikus on olemas sõlmpunktid, mis hoiavad võrgustikku töös, uuendavad, laiendavad võrgustikku, lähtuvalt võrgustiku eesmärgist ja liikmete vajadusest.“ (A)

Samas selgus ka see, et võrgustiku keskmes nähakse võrgustiku liidrit või juhti, mõningal juhul saab võrgustike keskmes olla ka konkreetne probleem, mida asutakse koostööna lahendada, kuid ka siis on oluline määrata erinevate protsesside juht või võrgustiku haldaja.

„Võrgustiku tekkimise nullstaadiumis peab olema keegi, kes teadlikult juhib, kujundab, eesmärgistab, tagasisidestab, kohandab neid tegevusi mida tehakse ja kuidas tehakse, on teadlik võrgustumise laiendamise võimalustest ning infovahendaja.“ (D)

Intervjuu tulemusi ja võrgustikke kujutavaid jooniseid analüüses, saab järeldada, et sidusrühma esindajad näevad koostöövõrgustikes olemisest sisulist kasu vaid siis, kui võrgustikku kuuluvad need liikmed, kellel omavahel on head ja usalduslikud suhted, professionaalsed teadmised ja oskused vahendamaks informatsiooni võrgustikes osalejate vahel kui ka võrgustikust väljapoole. Samas võrgustikku juhib määratud või valitud liider, kes võrgustiku loomise nullstaadiumis määrab selle, kes kuuluvad võrgustikku, milline on liikmete kompetents ja pädevused ning kes juhib erinevaid protsesse võrgustikus. Seega järeldab magistr töö autor, et sidusrühma liikmetest koosnevat võrgustikke nähakse eelkõige kui hierarhilise struktuuriga võrgustikke ja tuginedes Ferraro ja Iovanella

(2015) orkestreeritava koostöövõrgustiku mudelile, võib väita, et koostöö-võrgustiku kokkukutsujale on juba ette antud liidri roll ja vastutus. Liidri roll eeldatakse süsteemi juhtimist, arendamist, koostöö suunamist ja korraldamist ning tulemuse eest vastutamist.

Võrgustikupõhist juhtimist avalikus sektoris ja hariduse valdkonnas, kirjeldasid intervjuueeritavad kui protsessi, mis tänasel päeval on haridusvaldkonnas aktiivselt käivitunud ning saamas tavapäraseks nii õpetajate kui haridusjuhtide seas. Toodi esile mitmeid koostöövõrgustikke, mis haridusvaldkonnas on viimaste aastatel, kas olnud isetekkelised või organisatsiooni poolt loodud. Isetekkeliste võrgustikena nimetati aineüleseid võrgustikke, piirkondlikke haridusasutuste vahelisi võrgustikke, näiteks linnaosa lasteaedade juhatajate võrgustik jne. Isetekkelisi võrgustikke iseloomustati juhitamatute võrgustikena, mis kasu loomise asemel võib võrgustikes osalejaid kahjustada (nt „*Rong jookseb rööbastelt maha, kui see rong ei ole juhitud*“ (F)); Organisatsioonide poolt moodustatud võrgustikena nimetati koolijuhtide võrgustikku, Euroopa Liidu Sotsiaalfondi rahastusel loodud võrgustikke, täiskasvanute õppijate võrgustikke jne.

Intervjuueeritavad pidasid koostöövõrgustikesse kuulumist oluliseks ja heaks eelduseks liikmetevahelisi usalduslikke suhteid. Oluliseks peetakse mõistmist, et koostöös võrgustanuna saavutatakse rohkem (nt „... *valmis olek koostööd teha ...*(F); ... *kui koostöövõrgustik on väga suur, siis ei jõua seda tööd hoomata* (G); ..*koostöövõrgustik saab olla sama tasandi inimeste vahel.*“ (D)).

Kõik intervjuueeritavad peavad oluliseks kuulumist erinevatesse koostöövõrgustikesse, („... *tuleb olla pildil ...*“(C)) kuid samas tajutakse, et sageli on kõik omavahel konkureerivad ja see ei ole koostööd soosiv. Samas rõhutati, et palju oleneb valitsevast organisatsiooni-kultuurist, avatusest ja varasematest koostöökogemustest, kas need on olnud tunnetuslikult positiivsed või on tunnetus protsessides osalemisest olnud pigem negatiivne. Ühel juhul kaheksast märgiti, et selline kuuluvus on lisategevus ja põhitöö kõrvalt koormav.

Võrgustikupõhine juhtimine on intervjuueeritavate hinnangul haridusvaldkonnas ka varasemalt eksisteerinud, kuid mitte süsteemselt vaid on olnud enamasti projektipõhine. Projekti lõppedes reeglina kaob ka võrgustik, kuid see ei ole reegel. Teise mõttekaarti

on koondatud üldistatuna (vt joonis 10) intervjueeritavate arvamused haridusvaldkonna koostöövõrgustikupõhisest juhtimisest.



Joonis 10. Mõtdekaart sidusrühma esindajate arvamused võrgustikupõhisest juhtimisest haridusvaldkonnas. Autori koostatud poolstruktureeritud intervjuude põhjal.

Aja jooksul koostöövõrgustikud muutuvad, nad laienevad, inimesed võivad vahetuda, võrgustiku struktuur võib muutuda ja seeläbi võivad võrgustikud ja osalejate vahelised suhted võrgustikes muutuda keerulisemaks. Sellised muutused aga nõuavad liikmetelt paindlikkust ja valimisolekut muutuda. Sellest võib järeldada, et üksteisega konkureeriv suhtumine on omane praegusele konkurentsühiskonnale, mis seab inimesed surve alla, olla täiuslik, parem, efektiivsem ja edukam. Konkurents ei ole iseenesest halb, teatud olukordades see motiveerib, kuid sageli on konkurents just koostöö vastand. Koostööd tehakse siis, kui ka teine osapool saab sellest kasu. Koostöine mõtteviis saab areneda ja kasvada vaid siis, kui konkurentsühiskonnast liigutakse koostööühiskonda.

Koostöövõrgustike tekkimise või loomise eesmärk ja visioon peab olema kantud soovist teha koostööd, aidates ja hoolides teistest, aidata ja hoolida iseendast. Koostöövõrgustikes, kus osalejad tunnistavad samu norme ja käitumisviise on kõrgem kohesiivsus ja koostöö sujuvam ning see võib anda tugevama identiteeditunnetuse. Seevastu madala kohesiivsusega koostöövõrgustikes võib märgata võrgustiku tööst eemaldumist ja osalejates motivatsiooni langust.

Tabelisse 9 on koondatud intervjuueeritavate hinnangud võrgustikupõhisele juhtimisele hariduse valdkonnas: vähe oluline (+), oluline (++), väga oluline (+++).

Tabel 9. Hinnangud võrgustikupõhisele juhtimisele hariduse valdkonnas.

Koostöövõrgustiku- põhine juhtimine hariduse valdkonnas	Intervjuud							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Juhitud koostöövõrgustikud	+++	+	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Isetekkelised võrgustikud	++	+++	++	+	+	++	+	+
Koosmõju omavad võrgustikud	+	++	++	+++	++	++	+	+

Allikas: autori koostatud poolstruktureeritud intervjuude põhjal.

Intervjuueeritavad pidasid väga oluliseks juhitud võrgustike olemasolu, seevastu isetekkelisi võrgustikke ei peetud olulisteks, kuna siis on vastutus hajutatud. Koosmõju omavate võrgustike peeti olulisteks ja need võrgustikud tundusid intervjuueeritavatele sarnased juhitud võrgustike olemusele. Tähelepanek, et avalikus sektoris on toimunud ja toimumas muutused, täheldasid kõik intervjuueeritavad. Avaliku sektori avatus ja avalike teenuste disainimine teenuse saajast lähtuvalt, oli kõikide jaoks väga oluline, nii juhitud võrgustikes, kui koosmõju omavates võrgustikes.

Intervjuu kolmas osa tugineb koostöövõrgustike töö tõhususe hindamisele ja siin võttis töö autor üheks aluseks autorite Clark et al (2004) poolt koostatud mõju hindamise erinevate tasandite mudeli, kus mõju on defineeritud, kui osa väljundist, mis on tegevuse tulemus, lisaks sellele, mis oleks toimunud nii-kui nii. Sisenditena ressurside näol, mida koostöövõrgustikus osalejad võrgustikku paigutavad, nähakse nii materiaalseid kui immateriaalseid ressursse.

Tegevustena koostöövõrgustike töös näevad sidusgrupi liikmed probleemvaldkonna ühiseid koolitusi, ühises inforuumis olemist, erinevaid kohtumisi erinevate spetsialistidega jne. Võrgustike liikmetele korraldatavate koolituste vajadust märkisid ära neli intervjuueeritavat, teised neli ei pidanud koolituste korraldamist vajalikuks, kuna eeldasid liikmete kompetentsust omas valdkonnas olulisemaks.

Väljund on olukord või seisund, mis saavutatakse tegevuse elluviimise tulemusena (Clark et al, 2004), seega on väljund otseselt seotud tegevusega. Välja võib tuua siinkohal

näitena ühisüritusi ja sellest saadav kasu. Oluline on aga vahet teha, kui suure osa saavutatud tulemuste ja mõju taga on koostöövõrgustikel ja kui suur osa on väliskeskonna mõjul, näiteks, poliitilised otsused, organisatsioonide tegevus ja muutused ühiskonnas, seadusandluse muutus jne.

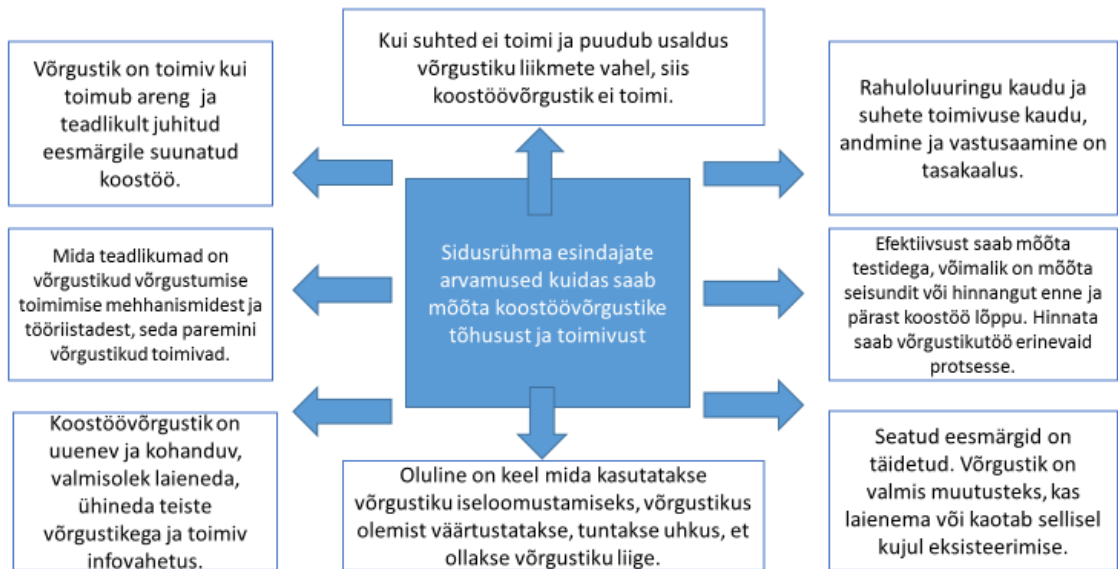
Koostöövõrgustike toimivuse ja tõhususe hindamisel kirjeldati lisaks soodustavatele teguritele ka takistavaid tegureid ja need on:

- konkureeriv õhkkond, kus puudub avatus, usaldus läbipaistvus ja selgus;
- madal emotsionaalne intelligentsus, kriitikat võetakse solvangutena, puudub konstruktiivne tagasiside;
- puuduvad sotsiaalsed oskused koostööd teha, õppida ja areneda;
- koostöövõrgustikus pidevalt vahetuvad osalejad;
- liider liialt dominantne;
- vähene stiimul, ülekoormatus;
- kartus kaotada võim.

Sarnaselt koosmõju käsitlevas uuringus (Kania & Kramer, 2011; Aps, 2014) rõhutatule väljendub ka käesoleva uuringu tulemuste kohaselt koostöö koostöövõrgustike kaudu, kus igal võrgustikes osalenud liikmel on oma tööst tulenev pädevus ja kompetents ning sarnane probleem või ühishuvi. Seega praegusel ajal leiab kinnitust, Kania ja Kramer (2011) väide, et võrgustikes koosmõju mudeli rakendamine (vt lk 27) juhitud keske liidri poolt on lahendus ühiskondlike muutuste, kiireloomuliste ja keeruliste probleemide lahendamisel. Samas koreograafiline suundumus (Ferraro & Iovanella, 2015) võrgustikes on suhteliselt uus käsitlus koostöövõrgustike tõhususe hindamisel, kus teadmiste vahetus ja innovatsioon tekib võrgustiku sees, kontroll on hajutatud ja kõigi liikmete ettepanekud on arvestatavad ning võrgustike peamine omadus on kohessiivsus ehk solidaarsus. Selliseid koostöövõrgustikke iseloomustab ühtne käitumine, usk ja üksteise toetamine.

Koostöövõrgustike toimivuse hindamine erinevatel tasanditel Clark et al., (2004) mudeli põhjal, koostas autor intervjueeritavate mõttekaardi (vt joonis 11 kl 60), kus intervjueeritavad sõnastavad eelkõige selle, kuidas hinnata koostöövõrgustikes eesmärgi täitmist ja koostöövõrgustike liikmete rahulolu koostööst ja liikmetevahelistest suhetest.

Inervjueeritavatel puudus varasem kogemus, et mingi kindla meetodi alusel oleks toimunud teadvustatud mõju hindamine koostöövõrgustike tööst. Küll aga väitsid kõik, et kui koostööks püstitatud eesmärk on saavutatud, siis on ka koostöö võrgustikes olnud reeglina toimiv ja tõhus.



Joonis 11. Mõttemaatriks koostöövõrgustike toimivuse ja tõhususe mõõtmisest. Autori koostatud poolstruktureeritud intervjuude põhjal.

Koostöövõrgustike tegevuste hindamine on seotud erinevate protsessidega ja siin näevad intervjueritavad, et protsessidel peaksid olema kindlad protsessi omanikud, kes seavad eesmärgid ja tulemuste hindamise mõõdikud, tagasisidestavad tegevuste tulemeid ning mõõdavad, kas väljundid on probleemi lahendamisel olnud mõjusad. Senine kogemus, et sellisel viisil on koostöövõrgustike töö korraldatud, ei leidnud kinnitust. Intervjueritavate hinnangul tänasel päeval koostöövõrgustike ühismõju hinnata ei ole võimalik, sest tajutakse liikmete vahelist konkurentsi ja sageli välisfaktorid ei ole koostööd soosivad (nt „...mõtleme, et peame koostööd tegema, aga tegelikult on see käsk ja tahame hoopis minna koju.“ (B); „... ei väärtustata inimesi“ (B); „...väärtushinnangud ei ole ühesugused“ (B); „Ressursside puudus ja pidev rahahäda on demotiveeriv“ (H); „...motivatsiooni pole.“ (A)). Intervjueritavate hinnangud koostöövõrgustike toimivuse ja tõhususe hindamise olulisematele teguritele on koondatud tabelisse 10: (+) vähe oluline, (++) oluline ja (+++) väga oluline.

Järgnev tabel 10 annab ülevaate intervjuueeritavate hinnangutest koostäövõrgustike toimivusele ja tõhususele.

Tabel 10. Hinnangud koostäövõrgustike toimivuse ja tõhususe hindamise teguritele.

Koostäövõrgustike toimivuse ja tõhususe hindamine	Intervjuud							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Püstitatud eesmärk on saavutatud	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Võrgustike liikmete emotsionaalne rahulolu	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Mõõdikud on täidetud	+	++	++	++	++	+	+	+

Allikas: autori koostatud poolstruktureeritud intervjuude põhjal.

Tulemuste analüüsimisel selgus, et koostäövõrgustike toimivuse ja tõhususe hindamisel on ühtviisi olulised nii püstitatud eesmärkide saavutamine kui ka osalejate emotsionaalne rahulolu. Emotsionaalset rahulolu tagavad osalejate kaasatus, tunnustus ning tunnetus, et andes saadakse alati ka vastu. Tunnetuslike tulemuste hindamisel saab rakendada näiteks rahuloluküsitlusi kui ka vabavestlusi ning tagasisidestamist ja eneseanalüüsi.

Mõõdikute seadmine tulemuste ja tõhususe hindamiseks on küll oluline, kuid mõõdikute väärtused on sageli osalejate poolt mitmeti tõlgendatavad ja selle pealt võib teha valesid järeldusi. Mõõdikute mõõtmata jätmine võib osutada teinekord vajalikuks ja seda selleks, et mitte teha valeotsuseid. Arvestama peab ka sellega, et mõõtmiste juures on üsna levinud see, et „saad mida mõõdad“ ja seepärast tuleb väga hoolikalt mõelda, milliseid mõõdikuid saab koostäövõrgustike tööle üldse seada. Tabelis on toodud Põhja-Eesti Rajaleidja sidusrühmade esindajate intervjuude analüüsi põhilised tulemused ja nende süntees teooriaga (vt tabel 11, lk 62).

Tabel 11. Intervjuude analüüsi tulemused ja süntees teooriaga

Koostöövõrgustike arendamine avalikus sektoris hariduse valdkonnas	ANALÜÜS		SÜNTEES TEOORIAGA
	Tulemused	Järeldused	
Organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike olemus ja spetsiifika	Ühiselt mõistetud arusaama ja reeglit ei selgunud. Kultuuriline taust ja võrgustiku juhi või liidri roll määrab koostöövõrgustike olemuse. Eesmärk ja kasu võrgustike tööst peab olema suurem kui aeg ja ressurss, mis võrgustike loomiseks kulub. Koostöövõrgustik kui omavaheliste suhete muster.	Koostöövõrgustike olemuse alus on koostöö erinevate organisatsioonide liikmete vahel, kus siduvaks osaks on ühine huvi ja/või probleem ühiskonnas ja liidri roll võrgustikus. Võrgustikud moodustuvad ja tekivad osalejate panusest, vastastikusest mõjust ja tugineb eelkõige usaldusel.	Võrgustikud on koosseisud, mis aitavad kaasa osalejate omavahelisele nõrkade ja/või tugevate sidemete toimimisele ja info vahetusele, võimaldavad tekitada ja jagada ressursse ning ühismõjuna lahendada sotsiaalvaldkonna probleeme. Liikmelisus tekib osalejate käitumuslikust olemusest, vastastikusest mõjust ning suhete pinnal (Coleman 2000, lk13-40; Todeva, 2006; Löbner, 2013, lk 420-434).
Võrgustikupõhine juhtimine hariduse valdkonnas	Haridusvaldkonnas on probleemide lahendamisel juhitud ja projekti-põhistel koostöövõrgustikel oluline roll. Koostöös võrgustanuna saavutatakse rohkem. Konkureerimist tajutakse koostööd pärssivana.	Toimub koostöise suhtemustri suunas liikumine. Haridusvaldkonnas suurem osakaal orkestreeritud võrgustikel, kuid tunnetuslik vajadus liikuda koreograafilise võrgustike mudeli suunas, välistatud pole ka vastavate mudelite segunemine.	Koostöövõrgustikud erinevate projektide elluviimisel toimivad sageli piirkondlike valdkonnapõhiste klastritena. Juhitud koostöövõrgustikud kiirendavad innovaatilisi lahendusi (Lundin et al., 2015, lk 25-32; Kania ja Kramer 2011; Ferraro ja Iovanella 2015; Heidmets et al., 2017, lk 121).
Koostöövõrgustike toimimise ja tõhususe hindamine	Toimivus ja tõhusus sõltuvad sellest, millised on traditsioonid, kultuur ja sellega seotud aspektid. Edu võti peitub koostöösuhetes, eesmärkide saavutamises, emotsionaalses rahulolus, andmise ja vastusaamise tasakaalus ja oskuslikult juhitud võrgustikus.	Koostöövõrgustikes ei saa tekkida sünergiat ilma iga liikme panuseta. Kui koostöö on problemaatiline, siis selle tulemusena ei suudeta tagada eesmärkide täitmist, vastuvõetud otsused ja võrgustik ei ole jätkusuutlikud. Kokkulepped on vajalikud mõõdikute defineerimisel.	Tulemuslikkuse ja tõhususe hindamise alus: mõõdikute defineerimine, sisend-, protsessi-, väljundmõõdikud, kokkulepitud eesmärgid, ressursid. Provan ja Milward 2001, lk 414 -423; Clark et al 2004; Hudson (2004); Klijn et al., 2010, lk 1063-1082; Ernst ja Young, 2011; Boston ja Cill 2011, lk 231-214; Sydow, et al, 2016).

Allikad: autori koostatud poolstruktureeritud intervjuude ja tabelis nimetatud allikate põhjal.

Kokkuvõttes võib öelda, et koostööle orienteeritud võrgustikud avalikus sektoris ja hariduse valdkonnas saavad olla tänasel päeval toimivad siis, kui konkureerimisest saab tõeliselt üksteist inspireeriv ja väärtustav koostöö. Koostöövõrgustike moodustumise ja toimivuse ning tõhususe laiem kajastus ühiskonnas toetab haridusvaldkonna koostöövõrgustikes teadlikkust, avatust ja innovatsiooni. Praeguses muutunud majandussituatsioonis saab üha olulisemaks mõista ja väärtustada koostöövõrgustike olemust ning võrgustikes osalejate koostööoskust. Magistritöö autori hinnangul on koostöövõrgustikud oma olemuselt orkestreeritavalt mudelilt suundumas koreograafilise koostöövõrgustike poole, kuid see protsess vajab veel teadvustamist ja sellekohaseid uuringuid ning võrdlevaid analüüse. Seda üleminekuprotsessi saavad juhtida selles valdkonnas teadlikud ja kompetentsed võrgustike juhid, kes näevad ühe või teise mudeli eeliseid ning oskavad tegutseda sihipäraselt disainides võrgustikke. Seega, võib järeldada et, koostöövõrgustikes taandub kõik osalejatevahelistele suhetele, avatusele ja koostööoskusele. Koostöövõrgustikesse kuulumine annab staatuse ja identiteeditunnet suurendava tunde. Koostöövõrgustikud tekivad ja neid luuakse erinevate avaliku sektori organisatsioonide ja neis töötavate spetsialistide poolt ning koostööoskus on oluline igas eluvaldkonnas.

2.3. Järeldused ja ettepanekud koostöövõrgustike arendamiseks

Järgnevas osas esitatakse eelnevates alapeatükkides uuritud koostöövõrgustike toimivuse ja tõhususe kohta järeldused ning tehakse ettepanekud, mis aitavad kaasa koostöövõrgustike arendamisele. Siin tuuakse välja, millele peaks tähelepanu pöörama, et koostöövõrgustikes kujuneksid välja usalduslikud suhted ning koostöö oleks toimiv ja tõhus. Ettepanekute koostamisel arvestas magistritöö autor töö teoreetilise taustaga ja läbiviidud intervjuude analüüsi tulemustega ning selle käigus antud hinnangutega.

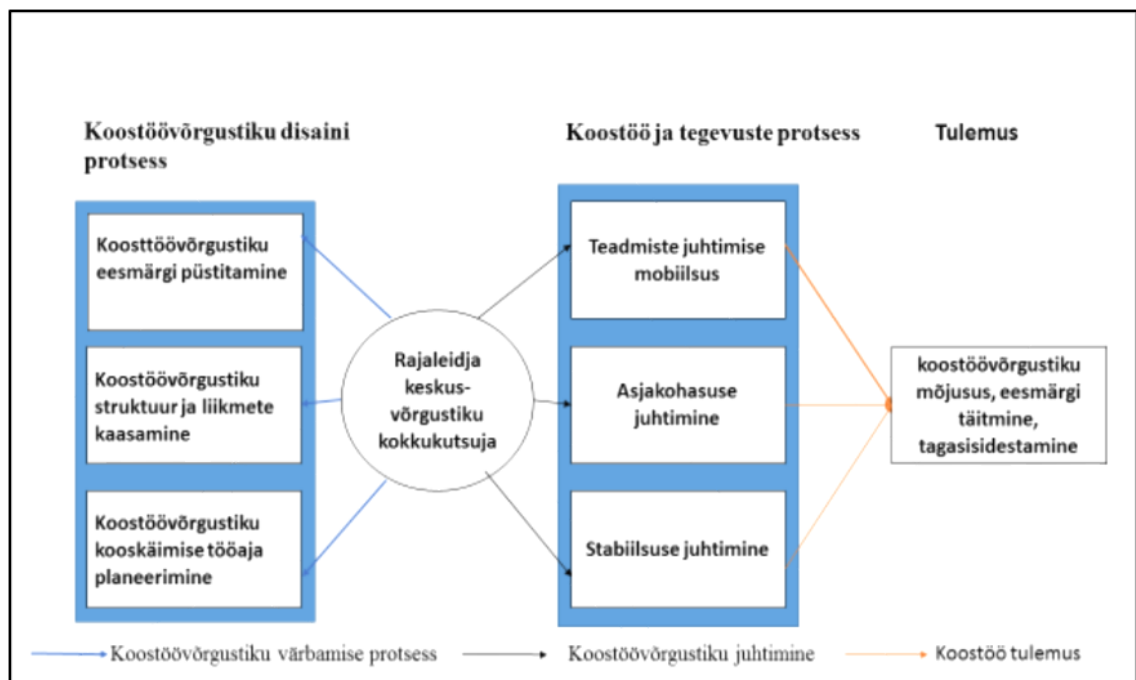
Koostöövõrgustike arendamise eelduseks on arusaam, et toimiv koostöö on kasulik nii võrgustikes osalevatele organisatsioonidele kui inimestele. Siinsest uuringust selgus, et sidusrühma esindajad peavad koostööd võrgustikes eesmärkide saavutamise seisukohast väga oluliseks. Teisalt leiavad mitmed intervjuus osalenud sidusgrupi esindajad, et usalduslikke suhteid võrgustike liikmete vahel ei ole kerge luua, kuna taksitavaks teguriks võib saada konkureeriv hoiak üksteise suhtes.

Võttes aluseks Ferraro ja Iovanella (2015) poolt nimetatud innovatsioonivõrgustikud, kus on olemas seoste ja suhete süsteem, mille raames võrgustiku liikmed teevad teadlikku ja eesmärgipärast koostöö ning tuginedes orkestreeritava ning koreograafilise koostöövõrgustike mudelitele, siis leiab autor, et tänasel päeval avalikus sektoris hariduse valdkonnas on esindatud eelkõige orkestreeritava koostöövõrgustike mudeli omased jooned ja toimimise põhimõtted. Vaatamata sellele, et nimetatud võrgustikud on oma olemuselt hierarhilise struktuuriga, tajutakse juhitud võrgustikena edu saavutamisel suuremat tõenäosust, kui seda on koreograafiline koostöövõrgustiku raamistik, kus koreograafi rolli ei nähta vastutavana, sest vastutus on hajutatud. Autor järeldab, et koreograafilisteks nimetatud võrgustikeks ei olda veel valmis. Lähitulevikus, aga võib koreograafilise võrgustiku loomise raamistik olla tõenäoline, sest muutused haridusvaldkonnas ja üleminek kaasaegsele õpikäsitusele annavad selleks hea sisendi.

Töö teoreetilisele osale ja uurimistulemustele tuginedes koostas autor toetudes Ferraro ja Iovanella, (2015) poolt välja töötatud mudeli alusel joonise (vt joonis 14 lk 65), kus Põhja-Eesti Rajaleidja keskust nähakse võrgustike kokkukutsuja rollis. Ühelt poolt võrgustike disainerina ja teisalt protsesside juhtijana. Tuginedes orkestreeritud võrgustike mudeli käsitlemisele ja intervjuu vastuste analüüsimise tulemustele, näeb autor Põhja-Eesti Rajaleidja keskust, kui võrgustike kokkukutsujat, kes püstitab eesmärgi, kaasab liikmed, planeerib kooskäimiste sageduse, vastutab eesmärkide täitmise eest ning annab tagasisidet. Kuid omades võrgustikes liidri rolli, tuleb olla teadlik sellest, kuidas ja mil viisil tagada kõigi võrgustike liikmete kaasatus. Iga võrgustikus osaleva liikme panus on oluline ning tagatud peaks olema rahulolu ja positiivne emotsioon võrgustikus osalemisest.

Uuringus osalenud sidusrühma liikmed kirjeldasid nende jaoks tulevikuvaatena ideaalse koostöövõrgustiku olemust, kui juhitud võrgustikku, kus võrgustiku kokkukutsujal on oluline roll, mida võiks võrrelda orkestrandi või dirigendi rolliga. Põhja-Eesti Rajaleidja keskusel nähakse küll kandvat osa, kuid mitte domineerivat, vaid eelkõige liidri omast käitumist, kelle pädevuses on eesmärgi seadmine, oskus planeerida ja liikmeid motiveerida.

Alljärgneval joonisel 14 on kujutatud Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse roll võrgustike kokkukutsujana.



Joonis 14. Rajaleidja keskuse roll võrgustike kokkukutsujana. Allikas: Ferraro & Iovanella 2015 põhjal (autori täiendustega).

Haridusasutuste juhid avaldasid intervjuerimise käigus arvamust, et koostöövõrgustike toimivust näitavad püstitatud eesmärkide täitumine ja võrgustike maine haridusvaldkonnas. Avaliku sektori esindajad tõid välja koostöövõrgustike olulisuse erinevate valdkondade ülest probleemide lahendamisel ja üksmeel olid selles, et koostöövõrgustike toimivuse määravad liidri oskused ja võimekus koostöövõrgustikes erinevaid protsesse juhtida.

Alapeatükkide 2.1 ja 2.2 analüüsimise tulemusena selgus, millistele aspektidele tuleb Põhja-Eesti Rajaleidja keskusel koostöövõrgustike arendamisel enam tähelepanu pöörata. Ettepanekud on jagatud kolme gruppi:

- organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike arendusprotsess, huvitatud osapoolte värbamine, kokkulepitud tegevused, ressursside leidmine, eelkõige on aluseks võetud Borgatti ja Foster 2003, Todeva 2006, Ferraro ja Iovanella 2015;

- võrgustikupõhine juhtimine haridusvaldkonnas, kus erinevad probleemid on omavahel põimunud ja hierarhilisest juhtimisstruktuurist eemaldumine ning liikumine koostõise mõtteviisi suunas võrgustikes;
- koostöövõrgustike arendamine, võttes aluseks erinevad võrgustike mudelid ja koostöö tõhususe hindamise võimalused (Kania ja Kramer, 2011; Ferraro ja Iovanella 2015).

Peamised tegevussuunad organisatsioonidevalise koostöövõrgustike arendusprotsessis on see, et koostöövõrgustike loojal ja kokkukutsujal, peab olema selgelt teadvustatud ja sõnastatud eesmärk, millele tuginedes koostöövõrgustikud luuakse, kes nendesse võrgustikesse kuuluvad ja millised on ressursid, mis on vajalikud võrgustiku töös. Kui Rajaleidja keskus võtab kokkukutsuja rolli, siis tuleb teadvustada, milline on või saab olema loodava koostöövõrgustiku struktuur. Luues hierarhilist struktuuri ja võttes aluseks orkestreerimise, tuleb silmas pidada seda, mis hetkest on kõigile osapooltele kasulik või otstarbekas liikuda koreograafilise ning koosmõju koostöövõrgustiku mudeli suunas ning kuidas kõige parimal viisil saavutada koosmõju. See eeldab liidritl häid teadmisi koostöövõrgustike toimimise protsessidest, head läbirääkimise oskust ja võrgustikes sünergia loomist.

Teooria osas kirjeldatud Kenia ja Kramer (2011) koosmõju mudeli rakendumist viie kriteeriumi ja koostöövõrgustike toimivuse alusel. Ferraro ja Iovanella (2015) poolt esitatud orkestreeritud ja koreograafilise mudeli toimivuse ja tõhususe aspekte ning võrdlusi arvestades, tuleb Rajaleidja keskuse koostöövõrgustike arendamisel teadlikult kujundada võrgustikud, mis vastavad SA Innove arengukavast tulenevale missioonile ja arengukavale (SA Innove, 2016) ning täidab ühiskonna ootusi avaliku sektori ja haridusvaldkonna asutustele.

Tabelis (vt tabel 12, lk 67) on autori poolt välja toodud viis aspekti, millele tuleb koostöövõrgustike arendamise juures tähelepanu pöörata: juhtimine, eesmärgi seadmine, planeeritavad tegevused, ressursid ja tulemused ning mõju kriteeriumid. Samas on esile tõstetud erinevatest mudelitest need aspektid, millega tuleb teadlikult tegeleda võrgustike arendamise protsessis. Koostöötaval võrgustikul on reeglina madal juhitavus, liikmed ei

vaja juhtimist ja liider saab vahetuda vastavalt eesmärkidele ja nende täitmiseks vajaminevatele oskustele. Vajadus formaalse juhi järele muutub seeläbi minimaalseks.

Tabel 12. Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse koostöövõrgustike arendamise kriteeriumid

Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse koostöövõrgustik	Orkestreeritud mudel	Koreograafiline mudel	Koosmõju mudel
Juhtimine	Hierarhiline, vertikaalne juhtimine	Horisontaalne juhtimine, avatud ja vaba liikumine	Liidrile antud mandaat
Eesmärgi seadmine	Täpselt sõnastatud eesmärk	Eesmärk saavutada innovatsiooniline tulem	Eesmärk lahendada koosmõjul valitud sihtrühma või haridusvaldkonna probleem
Planeeritavad tegevused	Protsesside juhtimine	Liikmete poolt juhitud sidusus	Ühistegevused ja oma organisatsioonis igapäevased tööülesanded on ühildatud probleemi lahendamiseks
Ressursid	Keskuse kontrolli all	Jagatud üle võrgustiku	Organisatsioonide ressursid, aktiivsed osalejad
Tulemused ning mõju	Kasulikud ainult keskusele	Kasulik kogu võrgustike liikmetele	Ühiskonnas probleemi lahendamine

Allikas: Kania & Karamer, 2011; Ferraro & Iovanella, 2015 põhjal, (autori koostatud).

Oluliseks märksõnaks koostöövõrgustike loome nullstaadiumis on suhted ja valmisolek koostööks, võtmeväärtusteks on usaldus, altruism, solidaarsus, erisuste aktsepteerimine. Võttes koostöövõrgustikes liidri rolli, tuleb liidrina leida parim koostööviis, mis välistaks konkureerimise võrgustike liikmete vahel. Koostöövõrgustike töökultuur peab soosima õhkkonda, et üksteist aktsepteerides ja erisusi mõistes. Nii saab loovalt lahendusi pakkuda ja ühiselt püstitatud eesmärkide suunas liikuda. Ühistegevus on võistlemisest tulemusrikkam. Uuringus osalejad näevad, et praegust konkureerivat suhtumist ja suhtlemist saab muuta vaid koostööd tehes.

Erinevate haridustugiteenuste probleemide lahendamisel ja erinevates protsessides osalemisel saab Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse algatusel loodud koostöövõrgustikud omada tugevamat positsiooni ühiskonnas, kui seda üksikindiviidi tasemel üksiku

organisatsioonina probleeme lahendades. Tänapäevane ühiskond nõuab inimestelt kiirete muutustega toimetulekut, loovust ja koostööoskust.

Uuringus osalejad tõid ühe olulise aspektina välja omavahelise kommunikatsiooni ja infovahetamise olulisuse probleemide lahendamisel. Info liikumisest tingitud puuduseid peetakse kõige suuremaks koostöövõrgustiku tulemuslikkust takistavaks teguriks. Teooria osas (vt lk 15) on rõhutanud võrgustikus omavahelise kommunikatsiooni olulisust ja info liikumise koordineerimise vajalikkust. Ühine infoväli peab olema toimiv ja kõiki võrgustikus osalejaid rahuldav. Samas on üldtuntud tõde see, et infot ei ole kunagi piisavalt palju.

Vajalik teadlikkuse suurendamine eeldab konkurentsiprintsiibi asendamist ühistegevusega, sest erinevaid eesmärke on koostööna kõige parem täita. Siinjuures tuleb teadvustada, et kiirelt arenev ja muutuv majandus, infotehnoloogia areng ja erinevate võrgustike paljusid iseenesest kutsuvad esile protsessi, kus koostöövõrgustik siirdub üha rohkem juhitud koostöövõrgustiku mudelilt koreograafilise mudeli suunas, kus määravaks on hajutatud juhtimine ja vastutus, avatus, usaldus ja innovatsioon.

Võrgustikes osalejate omavaheline väga hea läbisaamine võimendab koostöövõrgustikes töö tulemust. Hästitoimiva võrgustiku tunnus on see, et võrgustikus on olemas sõlmpunktid, mis võrgustikku toetavad, uuendavad, laiendavad ning rohkem jagatakse innovaatilisi ideid, pakutakse lahendusi ning võetakse vastutus oma tegevustes. Intervjuudest selgus, et väga sageli määravad isiksuse omadused selle, millised on osalejatevahelised suhted ja mis suunas arenetakse.

Haridusvaldkonnas saavad koostöövõrgustikud koostöötoel leida lahendusi paljudele selle valdkonna probleemidele nagu koolist väljalangevus, erivajadustega laste kaasamine tavakooli, noorte tööhõive jne. Kogu kaasava hariduse idee on kantud koostöövõrgustikes osalejate koostööst ja ühisest panustamisest ning eesmärk on tagada võimete kohane hariduse kättesaadavus kõigile lastele. Rajaleidja keskuse roll on erinevate organisatsioonide koostöövõrgustike töö korraldamine, et tagada õppija parimad huvid ja arengut toetavad tingimused.

Toimivuse ja tõhususe mõõtmise võimalusena nähakse reeglina selles, et koostöövõrgustiku liikmed on rahulolevad ja soovivad jätkuvalt koostööd teha. Rahulolu saab mõõta tagasiside küsimisega ning tulemuste avalikustamisega. Lisaks näitab tulemuslikkust väärtusloome tekkimine ning kasusaajad on kõik võrgustikes osalejad.

Mida teadlikumad on võrgustikus liikmed võrgustumise olemusest ja võrgustike toimimise mehhanismidest ning tööriistadest, seda paremini võrgustikud toimivad. Läbimõeldud infoliikumise kanalid ennetavad kaose tekkimise võimalust ja inimesed võrgustikes peavad oskama väljendada valmisolekut teha koostööd, oskama edastada konstruktiivset tagasisidet ning jagama õiglast tunnustust. Ka konstruktiivne kriitika peab andma võimaluse muutuda ning areneda.

Intervjuu tulemusi analüüsid jõi autor järelduseni, et siiani ei ole kõik sidusgrupi liikmed saanud piisavalt tagasisidet koostöövõrgustike toimivuse kohta ja selles osas on võrgustike liikmetel õigustatud ootus muutusteks. Uurimusest selgus, et valmisolek kuuluda koostöövõrgustikesse on olemas, soov panustada ja koostööd teha on ilmne ning koostöö eelduseks on head ning usalduslikud suhted. Samas märgiti, et usalduslikud suhted tuginevad vastastikkusel austus, tähelepanelikkusel, avatusel, täpsusel ja õiglusel.

Usalduse puudumine võrgustikus saab reeglina alguse eksisteerivast konkureerivast keskkonnast ja vajadusest enda isiklike huve erinevatel eesmärkidel kaitsta. Sellest teadlik olemine aitab kujundada keskkonda, mis ei oleks konkureeriv vaid koostööd soosiv. Efektive koostööni jõudmine on protsess, mille kestel kõik võrgustiku liikmed vajavad erinevaid oskusi ja enamjaolt on need oskused, mis aitavad kaasa ressurside õiglasele kasutusele. Osalemine koostöövõrgustikes annab ligipääsu infole, samas ka võimaluse jälgida, milliseid erinevaid koostööalaseid praktikaid kasutatakse ja millisest oleks otstarbekas loobuda.

Lähtuvalt uurimistulemustest teeb autor järgmised ettepanekud:

- ühiskonnas haldusreformiga kaasnevad muutused mõjutavad nii avalikku sektorit kui haridusvaldkonda ja neis valitsevaid mõttemustreid. Tuleb luua ja kasutada kompetentsust, mis aitavad kaasa erinevates avaliku sektori valdkondades koostöövõrgustike tekkimisele;

- koostöövõrgustikesse kaasatud liikmed peavad tunnetama selget kasu ja vajadust võrgustikesse kuulumisest. Võrgustumise ja võrgustike kaudu on võimalik saavutada seda, mida üksikindiviidina on raske saavutada. Võrgustikutöö kasutegur seisneb oskuses siduda erinevaid organisatsioone ning isikuid, et tagada võrgustikes toimivus ja tõhusus;
- kõrge kohessiivsusega koostöövõrgustikud on produktiivsemad ning see aitab kaasa liikmete pühendumusele, innukusele ning kuhu kuuluvad koostööaltid liikmed, kes diskuteerides kasutavad sõna „meie“;
- koostöövõrgustike arendusprotsessis on oluline pidev peegeldus ning tagasisidustus sellest, kuidas liigutakse eesmärgi täitmise poole;
- tuleb teadlikult kujundada välja sõlmpunkti-inimesed, praeguse hajususe asemele, kes suudavad välja pakkuda selge visiooni ja tulevikusuundumuse, et paika pandud sihid kinnitada realistlike tegevusprogrammidenä;
- koostöövõrgustike arenguks on vajalik, et konkureerimine asenduks üksteist väestava ja koostöise suhtluskultuuriga;
- koostöövõrgustike koostööst sündinud edulood on motiveerivad ja neid tuleb erinevate kanalite vahendusel kommunikeerida.

Kokkuvõttes võib välja tuua selle, et tulemuslik ja tõhus koostöö võrgustikes algab üksteise mõistmisest. See on protsess, kus usaldus, koostöö ja tulemuslikkus ei ole lihtsalt sõnad, see on koos töötamise protsess, mis ei teki iseenesest. Selle nimel tuleb kõigil osapooltel teha pingutusi ja kompromisse. Iga inimene võrgustikus on tähtis.

Koostöövõrgustike arendamise uuring keskendus võrgustumise käitumusliku suuna uurimisele, mille keskpunktiks olid inimeste koostöösuhete. Majanduslikku suunda, milles rõhuasetus on seatud organisatsioonide koostöösuhetele, antud töös ei uuritud. Kuna koostöövõrgustikud avalikus sektoris ja haridusvaldkonnas on järjest kasvav trend, siis autori hinnangul tuleks tulevikus uurida avaliku sektori võrgustumise majandusliku ja käitumusliku suuna seoseid ja koosmõju käsitlusi. See on oluline aspekt, kuna majanduslik suund koostöövõrgustike uurimustes saab keskenduda organisatsioonide koostöösuhetele ja seda just situatsioonis, kus aastal 2020 ESF-i poolt erinevate haridusvaldkonna programmide rahastus lõpeb ja riigi huvi on jätkusuutlike avalike teenuste sh haridustugiteenuste pakkumise jätkumine.

Läbiviidud uuring on mõjutanud Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse koostöövõrgustike arendamist, kuna uuringus osalenud keskuse sidusrühma esindajad andsid olulise sisendi toimiva ja tõhusa töö mõtestamiseks ja eesmärgipärasemaks muutmiseks. Magistritöö autor on veendunud, et koostöövõrgustike arendamise uurimusest on kasu sidusgrupi liikmetele Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse tänase koostöö probleemide mõistmisel ja tuleviku eesmärkide formuleerimisel. Selles osas on koostöövõrgustike arendusprotsessis esimene samm tehtud, sest antud uuringus osalesid keskuse sidusgrupi esindajad, kes mõtlesid kaasa, olid huvitatud osapooled ja pakkusid lahendusi. Uurimistöös rakendatud meetodika on kasutatav samalaadsete avaliku sektori ja teiste haridusvaldkondade koostöövõrgustike uurimiseks laiemalt, et selgitada kuidas hinnata rahulolu ja koostöö mõju erinevate avalikke teenuseid pakkuvate organisatsioonide vahel.

KOKKUVÕTE

Magistritöös käsitleti koostöövõrgustike olemust, võrgustikupõhist juhtimist hariduse valdkonnas ning koortöövõrgustike toimimise ja tõhususe hindamise võimalusi avalikus sektoris. Teooria analüüsimisel selgus, et võrgustike teooriates on erinevaid seisukohti ja tõlgendusi, kuid ühel meelel ollakse selles, et koostöövõrgustike toimimise ja tõhususe hindamisel on määravaks teguriks inimestevahelised suhted ning koostöine mõtteviis võrgustikes.

Võrgustike teooriad ja erinevad käsitlused aitasid seletada organisatsioonidevahelise koostöövõrgustike tekkimist ja võrgustike moodustumise protsesse avalikus sektoris. Tuginedes kirjanduslikele allikatele anti ülevaade võrgustike mudelitest, toimimisest ja tõhususe hindamise võimalustest. Lisaks peatus autor põgusalt orkestreeritud ja koreograafilise võrgustiku mudelite eripäradel. Kirjanduse analüüsi põhjal selgus, et organisatsioonidevaheliste koostöövõrgustike loomine ja nende toimimine on võtmeteguriks avaliku sektori asutustes koostöise mõttemustrite kujundamisel ja erinevate sotsiaalsete probleemide lahendamisel ning aitab kaasa püstitatud eesmärkide saavutamisele. Tänapäeval on innovatsioon väljunud üksikute organisatsioonide raamidest ja muutunud võrgustike ning neis osalevate liikmetevahelise koostööpõhiseks. Avaliku sektori organisatsioonide võrgustumist puudutavaid uuringuid on veel vähe, kuid haridusvaldkonnas on jõutud selgele arusaamisele, et probleeme saab lahendada koostöös partneritega võrgustikes ja seda koosmõju tulemusena. Üha enam tegeletakse võrgustikes inimestevaheliste suhete, usalduse ja koostöö parandamisega. Avalikus sektoris püütakse leida uusi mooduseid, kuidas võrgustikud saavad kaasa aidata toimivate koostöömudelite rakendumisele ning kuidas ühildada erinevate organisatsioonide töökultuurid ja koosmõju.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks viidi läbi uuring, mis võimaldas uurida koostöövõrgustike olemust ja toimivust avalikus sektoris hariduse valdkonnas. Uuringus osalesid kaheksa Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse sidusrühma esindajat. Empiiriliste andmete kogumiseks kasutati dokumendianalüüsi ja poolstruktureeritud intervjuud. Dokumendianalüüsist selgus, et üle-eestiline Rajaleidja keskuste võrgustike üks olulisematest eesmärkidest on koostöös erinevate partneritega tagada kõigile lastele

hariduse tugiteenuste kättesaadavus oma kodukoha piirkonnas. See eeldab, et igal keskusel on koostöövõrgustikud kuhu ta kuulub või mida ise vajadusel kokku kutsub ja juhib. Intervjuude analüüsimiseks kasutas töö autor kvalitatiivset sisuanalüüsi. Magistritöös püstitatud eesmärk ja uurimisülesanded said täidetud.

Uuringu tulemusena selgus, et sageli takistab koostöövõrgustike arendamist ja koostööd võrgustikes, konkurents ja usaldamatus. Kõigi uuringus osalejate jaoks on oluline kuuluda ja olla kaasatud erinevatesse võrgustikesse. Hea koostöö saab alguse usaldusest ja liidri olemasolust, kes suudab olla vajadusel orkestreeriva kui ka teisel hetkel koreograafilise võrgustiku liider. Samas saab koostöövõrgustike töö olla sümbioos nii orkestreeritud kui koreograafilise mudeli põhimõtetest. Koostöö tõhusus ning mõjususe sõltub eelkõige sellest, kui loobutakse konkureerimisest ning pühendatakse koostööle, ollakse avatud ja innovaatilised. Kasu koostöövõrgustike tööst peavad saama kõik väärtusloome protsessis osalejad.

Empiirilise uuringu käigus kerkis ühe kõige olulisema teemana esile koostöövõrgustike mõjususe ja tõhususe hindamine. Koostöövõrgustikes on koondunud erinevad kompetentsid ning võrgustikes osalevad sidusrühmad õpivad teineteiselt usaldades ja püüdes aktsepteerida erisusi. Koostöövõrgustike töös osalemine on paljude jaoks olnud varasemalt formaalne ning liialt segavaks faktoriks on peetud sageli tajutavat konkurentsi ning individuaalset saavutusvajadust. Individualistlik mõtteviis, aga takistab koostööühiskonna kujunemist. Koostöövõrgustikes loodud usalduslikud suhted peavad tagama selle, et osalejatel tekib positiivne emotsioon ja tunnetus, et koostöövõrgustike töös on tasakaalus andmine ja vastu saamine. Kogutud andmete põhjal koostati ettepanekud toimivate ja tõhusate koostöövõrgustike arendamiseks avalikus sektoris.

Kuivõrd tegemist on alles vähe uuritud ning viimaste aastatel uurijates huvi äratanud teemavaldkonnaga, annab antud magistritöö seniste käsitluste arendamise teoreetilise lähenemise võimaluse ning pakub intervjuude ja läbiviimise tegevuskava näol välja põhimõtted, mida saab tulevikus edasi arendada uurimaks haridusvaldkonnas koostöövõrgustike arendamist piirkondlike sidusgruppidega. Edasistes uuringutes on võimalik uurida põhjalikumalt võrgustike orkestreeritud ja koreograafilise mudeli erisusi ning rakendamise võimalusi, võttes aluseks Ferraro ja Iovanella (2015) võrgustike tööle

rakenduvad põhimõtted ning võrrelda neid avaliku sektori koostöövõrgustikes. Uurimistöös rakendatud metoodika on kasutatav haridusvaldkonnas samalaadsete uuringute läbiviimiseks.

Avaliku sektori haridusvaldkonna haridustugiteenuseid pakkuva Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse koostöövõrgustike arendamise eesmärgil teostatud uuring on Eestis esmakordne. Antud uuring võimaldab edasiarendust kogu Rajaleidja võrgustiku erinevates sidusrühmades, et teadvustada piirkondliku koostöövõrgustike arendamiseks vajaminevaid teadmisi, oskusi ja ressursse.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aps, J. (2014). *Ühismõju – maailmamuutumise DNA*. Loetud aadressil:
<http://novus.ee/uhismoju/>
- Beach, S. (2008). Sustainability of Network Governance: Stakeholder Influence. *The Twelfth Annual Conference of the International Research Society for public Management (IRSPM XII)*, pages pp. 1-23, Brisbane, Australia.
- Bilouseac., I. (2012). Doctrinaire Controversies on the Concept of Public Service. *The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol.12, No. 1, 238-243*.
- Borgatti, S.P., Foster, P.C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management, 2003 29(6) 991–1013*
- Boston, J., Gill, D. (2011). Working Across Organizational Boundaries: The Challenges for Accountability, in Ryan B., Gill D. (eds.) *Future State: Directions for Public Management in New Zealand* Wellington, *Victoria University Press 212-246*.
- Castells, M. (2000). The Contours of The Network Society. *The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy*. Vol. 2. Iss. 2. pp. 151-157.
- Chambers, M. (2011). Factors and Mechanisms that influence Interorganizational Collaboration and Competition. *Cranfield University, 171 p*.
- Coleman, S. J. (2000). Social Capital in the Creation of Human Capital. In: Dasgupta, P. Serageldin, I. (eds.) *Social Capital. A Multifaceted Perspective (pp. 13-40)*. Washington DC: *The World Bank*. Retrieved from:
<http://documents.worldbank.org/curated/en/663341468174869302/pdf/multi-page.pdf#page=339>
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004). Double Bottom Line Project Report: *Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures*

- DeMello, S., Furseth, P.I. (2016). *Innovation and Culture in Public Services: The Case on Independent Living*. Edward Elgar Publishing
- Dempster, N., Freakley, M., Parry, L. (2001). The Ethical Climate of Public Schooling Under New Public Management, *Internal Journal of Leadership in Education*, Vol.4, No. 1, p. 12.
- Eksamikeskus. (2010). Programm: "Üldhariduse pedagoogide kvalifikatsiooni tõstmise 2008-2014" pedagoogide kutse- ja erialaste koostöövõrgustike kontseptsioon, 2010 Pedagoogide võrgustike juhtimine. Loetud aadressi: http://www.innove.ee/UserFiles/%C3%9Cldharidus/%C3%95petajaprogramm/pvj_juhendmaterjal_18sept12.pdf (10.10.2016)
- Ernst & Young. (2013). *Avaliku sektori äriprotsessid. Protsessianalüüsi käsiraamat*. Loetud aadressil <https://www.ria.ee/protsessianalyysi-kasiraamat/>
- Ferraro, G., Iovanella, A. (2015). Organizing Collaboration in Iner-organizational Innovation Networks from Orchestration to Choreography. *International Journal of Engineering Business Management*. DOI: 10.5772/61802
- Fullan, M. (2009). Large-scale reforms comes of age. *Journal of Educational Change*, 10 (2), 101–113. <http://dx.doi.org/10.1007/s10833-009-9108-z>
- Fullan, M., Langworthy, M. (2014). *A Rich Seam How New Pedagogies Find Deep Learning*. London. Pearson.
- Flemig, S., Osborne, S., Kinder, T. (2016). Risky business – conceptualizing risk and innovation in public services. *Public Money & Management*, 36:6, 425-432.
- Flick, U. (2011). *An Introduction to Qualitative Research*. 3rd ed. Sage Publications.
- Guest, G., Namey, E. E., Mitchell, M. L. (2012). *Collecting Qualitative Data. A Field Manual for Applied Research*. SAGE Publications
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2014). *Eesti elukestva õppe strateegia 2020*. Loetud aadressil <https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>

- Haridus- ja Teadusministeerium. (2014). Eesti elukestva õppe strateegia 2020 õppe- ja karjäärinõustamise programmi kinnitamine ning tegevuste elluviija volituste andmine. Haridus- ja teadusministri käskkiri 15.12.2014 nr 492. Loetud aadressil: <https://www.riigiteataja.ee/akt/113082014001.txt>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2016). Õppe- ja karjäärinõustamise programm 2016-2019. Haridus-ja Teadusministri käskkiri 26.01.2016 nr 1.1-2/16/15, lisa 5.
- Hamilton, D. L., Sherman, S. J., Castelli, L. (2002). A group by any other name – The role of entitativity in group perception. *European Review of Social Psychology*, 12: 139–166.
- Håkansson, H.; Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 133–139
- Heidmets, M., Eisenschmidt, E., Poom-Valickis, K. (2017). *Õpikäsitlus: teooriad, uurimused, mõõtmised. Analüütiline ülevaade*. Tallinna Ülikool
- Hudson, B. (2004). Analyzing Network Partnership. *Public Management Review* 6/1, pp.75-94.
- Jiju, K, F., Ogden, A.S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*.
- Järv, M. (2013). Eesti linnade koostöö Läänemere Linnade Liidu võrgustikus. (Lõputöö). TÜ Euroopa Kolledž, Tartu.
- Kania, J., Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*.
Loetud aadressil: https://ssir.org/images/articles/2011_WI_Feature_Kania.pdf
- Kamensky, J.M. (2014). What Do We Know About Inter-Organizational Networks? *IBM Center for The Business of Government* Retrieved from: <http://www.businessofgovernment.org/blog/business-government/what-do-we-know-about-inter-organizational-networks>

- Korp, E., Lepiman, A., Meres, T., Vaher, A., (2002). *Võrgustikutöö võimalused lapse aitamisel; Laps elu, probleemid ja lahendused*. Tallinn
- Klijn, E-H., Koppenjan, J. (2000). *Public Management and Policy Networks*. Public Management: An International Journal of Research and Theory, Vol. 2, No. 2, 135-158.
- Klijn, E-H., Koppenjan, J. (2012). *Governance network theory: past. Present and future*. Policy and Politics, vol 40(4): 187 – 206.
- Klijn, E-H., Koppenjan, J., Termeer, K. (1995). *Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks*. Public Administration, Vol 73, 437-454.
- Klijn, E-H., Steijn, B., Edelenbos, J. (2010). *The impact of network management on outcomes in governance networks*. Public Administration Vol. 88, No. 4, 1063–1082.
- Koppenjan, J., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge
- Kuura, A. (2002). *Võrgustikud ja klastrid kui majanduspoliitika kandjad*. Tartu Ülikool Pärnu kolledž.
- Kuura, A. (2011). *Policies for projectification: support, avoid or let it be?* Eesti majanduspoliitilised väitlused. Majanduspoliitika teooria ja praktika, 2011, nr1.
- Kusmin, M. (2008). *Koostöö tõenäosus temaatilises võrgustikus*. E-õppe uudiskiri. Loetud aadressil: <http://uudiskiri.e-ope.ee/?p=6429>
- Laherand, M. L. (2008). *Kvalitatiivne uurimusviis*. Tallinn: Infotrükk
- Lapsley, I. (2008). *The NPM Agenda: Back to the Future, Financial Accountability & Management*, Vol 24, No.1, pp. 77-96.

- Lecy, J.D., Mergel I.A., Schmitz, H. P. (2013). *Networks in Public Administration. Current scholarship in review*. Public Management Review <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2012.743577>
- Lember, V., Parrest, N., Tohvri, E. (2011). *Vabaiühendused ja avalikud teenused: partnerlus avaliku sektoriga*. Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit MTÜ.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Loogma, K., Tafel-Viia, K. (2012). *Haridusmuutus kui sotsiaalne innovatsioon*. Arengufond, Innolab. Sihtfinantseeritud teadusteema 2009-2011. Loetud aadressil: <http://www.arengufond.ee/upload/Editor/events/AF-innolab-26012012-tafel-viia-loogma.pdf>
- Lounsbury, M., Beckman, C. M. (2015). Celebrating Organization Theory. *Journal of Management Studies* 52:2
- Löbler, H. (2013). Service-Dominant networks – an evolution from the service-dominant logic perspective. *Journal of Service Management, Vol. 24 Iss. 4, pp.420-434 DOI:10.1108/JOSM-01-2013-0019*
- Meuleman, L., Niestroy, I. (2015). Common But Differentiated Governance: A Metagovernance Approach to Make the SDGs Work. *Sustainability* 2015, 7, 12295-12321; doi 10.3390/su70912295
- Mulgan, G. (2005). Joined-Up Government: Past, Present, and Future. Bogdanor, V. (eds). *Joined-Up Government*. Oxford University Press, 175-187.
- Nardelli, G. (2017). Innovation dialectics: an extended process perspective on innovation in service. *The Service Industries Journal. Vol. 37, No 1, 31-56*.

- Noormaa, M. (2010). *IT üksuste konsolideerimine rahandusministeeriumi valitsemisala näitel*. (Magistritöö). Tallinna Ülikool, Informaatikainstituut, Tallinn.
- OECD. (2008). *Innovating to learn, learning to innovate*. OECD Publishing: Paris.
- OECD. (2010). *The Nature of Learning: Using Research to Inspire Practice*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2011). *Public Governance Reviews. Estonia. Towards a Single Government Approach. Assessment and Recommendations*.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. thousand Oaks: Sage. Third edition.
- Provan, K. G., Fish, A., Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level. *A Review of the Empirical Literature on Whole Networks*. *Journal of Management*, 33, pp. 479-516.
- Provan, K., G., & Kenis. P. (2007). Models of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration and Theory*, 18, 229-252.
- Provan, K. G., Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Works? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*. July/August, 61/4, pp. 414–423.
- Randma, T., Annus, T. (2000). *Haldusreformi müüdid*. (RiTo 2), Tartu Ülikool
- SA Innove. (2016). *Arengukava 2016- 2020*. Loetud aadressil:
<https://www.innove.ee/>
- Schulz, M., Désir, H. (2007). Uus hoog Euroopa avalikele teenustele. Loetud aadressil
<http://www.socialistsanddemocrats.eu/sites/default/files/>

- Sepp, J. (2009, 17.oktoober). Majandusteaduse maandamine. *Majandus24* (Postimees) Loetud aadressil: <http://majandus24.postimees.ee/176247/juri-sepp-majandusteaduse-maandamine?>
- Seppo, M. (2003). Ettevõtetevahelised koostöövõrgustike teoreetilised alused. *Ettevõtetmajandus Eestis ja Euroopa Liit*, Tallinn.
- Seppo, M. (2006). *Suhtevõrgustike roll Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel*. Eesti Majandusteaduse Seltsi I aastakonverents; Pärnu, Eesti; 20-22-01.2006.
- Seppo, M. (2007). The role of business networks in the internationalization of Estonian Chemical Industry Enterprises, Tartu University Press, No.7
- Shuman, J. & Twombly, J. (2010). Collaborative Networks Are The Organization: *An Innovation in Organization Design and Management*. *VIKALPA*, 35(1): 1-13.
- Sulbrandt, J., Lira, R., Ibarra, A. (2001). Interorganizational Networks in Public administration. *Magazine of the CLAD Reformay Democracia*. No21.27. April 2009.<http://ssrn.com/abstract=1395965>.
- Sydow, J., Schübler, E., Müller-Seitz, G. (2016). *Managing Inter-organizational Relations – Debates and Cases*. Palgrave-Macmillan. London.
- Tenbenschel, T. (2005). Multiple Modes of Governance. Disentangling the alternatives to hierarchies and markets. *Public Management Review*, 7/2, pp. 267-288.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51.
- Todeva, E. (2006). *Business Networks. Strategy and Structure*. New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Todeva, E. (2007). *Networks*. International Encyclopedia of Organization Studies. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1461269

- Trilling, B., Fadel, C. (2009). *21st Century Skills – Learning for Life in our Times*.
Published by Jossey-Bass.
- Törnroos, J.A., Nieminen, J. (2005). *Business Entry in Easton Europe: Network and Learning Approach with Case Studies*. Helsinki: Kikumora Publications, 1999, 320
- Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R., Pukkonen, L. (2011). *Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid*. Tartu Ülikool ja Haridus- ja Teadusministeeriumi uuringu aruanne. Loetud aadressil: <https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/KooliTulemusjuhtimine2011%5B1%5D.pdf>
- Vedinas, V. (2013). The Role of Public Services in the Era of Globalization. *Internal Audit & Risk Management*, Vol 30, No. 2, 344-350.
- Vinter, K. (2017). Traditsiooniline vs konstruktivistlik õpikäsitus. TÜ, õpikäsitus: teooriad, uurimused, mõõtmine. Tallinna Ülikool. Analüütiline ülevaade.
- Õunapuu, L. (2012). *Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes*. Tartu Ülikooli õppematerjalid.

LISAD

Lisa 1. Süvaintervjuu kava

Tere! Suur tänu, et nõustusite minu ettepanekuga rääkida sellest, kuidas Teie mõistate ja tunnetate võrgustiku olemust, koostöövõrgustiku rollist haridusvaldkonnas ning tulemuslikkuse ja tõhususe mõõtmise võimalustest.

Koostöövõrgustike üks eesmärkidest on välja selgitada erinevate asutuste tegelikud elulised probleemid ja dilemmad ning välja selgitada, kas neid probleeme saab paremini lahendada üheskoos või üksi. Selleks, et paremini üksteise ootusi teadvustada loodan on usalduslikule vestlusele ja teie vastused annavad selle töö valmimisse olulise panuse.

Kasutan uuringus poolstruktureeritud intervjuu meetodit. See tähendab, et fookus on seatud kindlatele teemadele ning keskendun põhiliselt kolmele teemale: võrgustike olemusele ja spetsiifikale, võrgustikupõhisele juhtimisele avalikus sektoris hariduse valdkonnas ning võrgustike tõhususe ja mõjususe hindamisele.

Intervjuu salvestatakse diktofoniga, lindistatud materjali kasutab töö autor üldistatud kujul. Seega, anonüümsus on garanteeritud.

Kontakti loomine – vestluse alustamisel seatakse fookus ja intervjuerija tutvustab lühidalt magistritöö teoreetilist osa. Määravaks märksõnadeks on koostöövõrgustikud, juhtimine, koostöö, tõhusus, mõjus.

Intervjuu põhiteemad ja -küsimused ning toetavad küsimused.

I Koostöövõrgustike olemus ja spetsiifika

1. Millised tegurid määravad Teie hinnangul koostöövõrgustike olemuse?
Toetav küsimus: kelle ülesanne on värvata koostöövõrgustikesse liikmeid?
2. Millised on Teie varasemad kokkupuuted koostöövõrgustike tööga?
Toetav tegevus: Visualiseerige koostöövõrgustik. Intervjueritav joonistab valgele paberile oma nägemusekoostöövõrgustikest.

II Võrgustikupõhine juhtimine hariduse valdkonnas

3. Võrgustikupõhine juhtimine – mida see teie jaoks tähendab?
Toetav küsimus: Milleks on hariduse valdkonnas koostöövõrgustikke vaja?
4. Kuidas hindate võrgustikupõhise juhtimise olemust hariduse valdkonnas?
Toetav küsimus: Kas koostöövõrgustikud hariduse valdkonnas on jätkusuutlikud?

III Koostöövõrgustike toimivus ja tõhusus

5. Milliseid võimalusi näete koostöövõrgustike toimimise ja tõhususe hindamise protsessis?
6. Mis soodustab Teie hinnangul koostööd võrgustikes ja mis takistab koostööd?
Toetav küsimus: Mille põhjal on võimalik teha otsus, et koostöö võrgustikus toimib ja on tõhus?

IV Lõpetavad küsimused

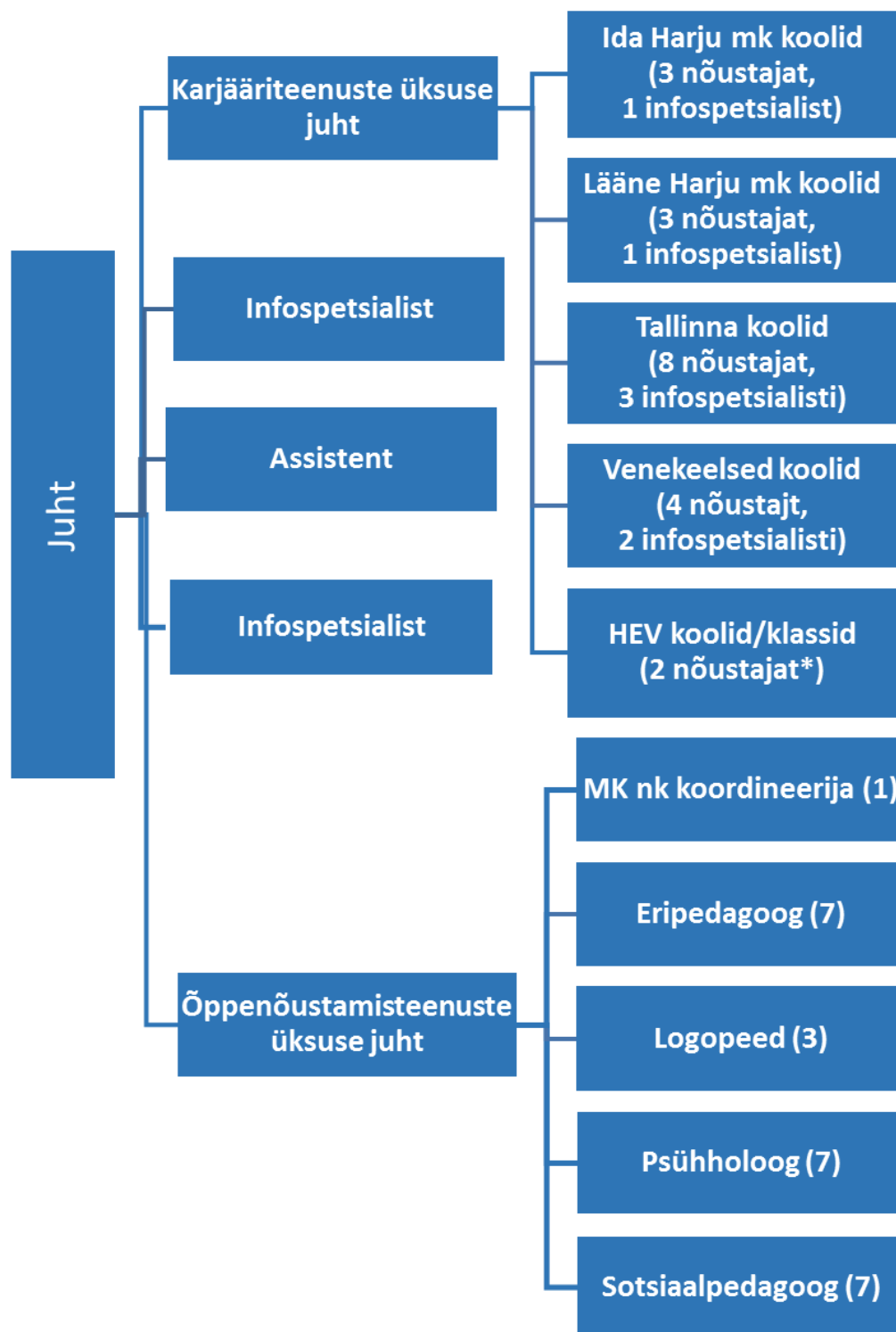
7. Kas soovite veel lisaks eelnimetatule välja tuua tegureid, mis Teie hinnangul takistavad või soodustavad koostööd võrgustikes.
8. Palun tooge näiteid millistes koostöövõrgustikes olete ise tegevad ning milline on teie hinnang koostööle.

Tabel 13. Intervjuu ajaline jaotus

Sissejuhatus 5 -10 min.	Kontakti loomine. Uuringu eesmärkide tutvustamine ja vestluse kokkulepete sõlmimine (aeg, isikuandmete kaitse jne.)
Koostöövõrgustike olemus ja spetsiifika, 15 min.	Mida tähendab koostöövõrgustik, selle olemus ja spetsiifika intervjuueeritava jaoks. Koostöövõrgustiku mudeli visualiseerimine, võimalusel ja intervjuueeritava nõusolekul mudeli joonistamine paberile.
Võrgustikupõhine juhtimine haridusvaldkonnas 15 min.	Koostöövõrgustike juhtimine ja eesmärgistatud tegevus haridusvaldkonnas, millist rolli kannab koostöövõrgustik hariduses, kellele ja miks võiks võrgustik oluline olla.
Koostöövõrgustike toimivuse ja tõhususe hindamise võimalused 20 min.	Kuidas ja milliste meetodite kaudu hinnata koostöövõrgustiku toimivust ja efektiivsust? Millised on need tegurid mille alusel saab väita, et koostöövõrgustik toimib ja on toimiv? Kuidas kõige parimal viisil leida ühisosa võrgustikus? Mille põhjal võib väita, et koostöö võrgustik on/ei ole efektiivne?
Kokkuvõte, 15 min.	Ettepanekud ja soovitusel toimiva koostöövõrgustiku loomiseks

Allikas: autori koostatud

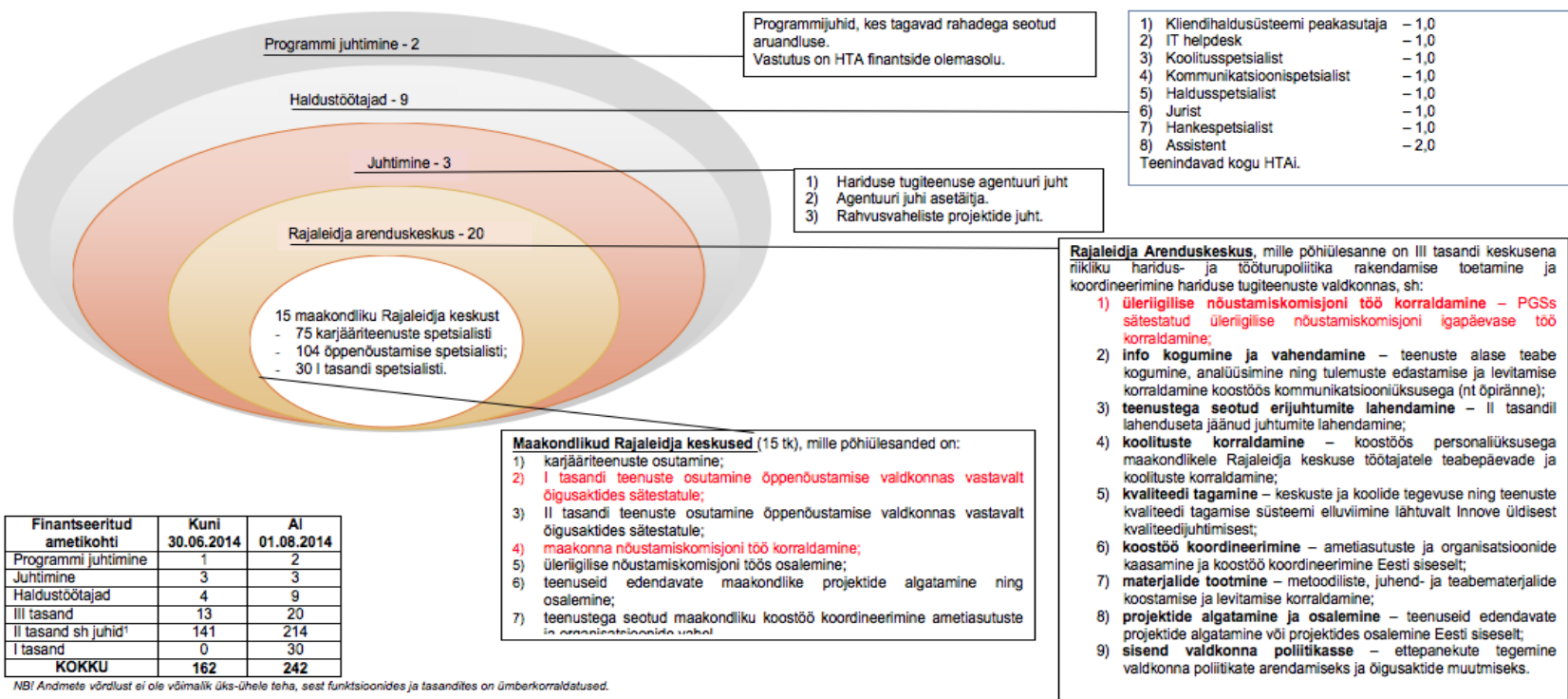
Lisa 2. Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse struktuur



Allikas: autori koostatud

Lisa 3. SA Innove Hariduse tugiteenuste agentuuri loomine 2014.a.

HARIDUSE TUGITEENUSE AGENTUUR

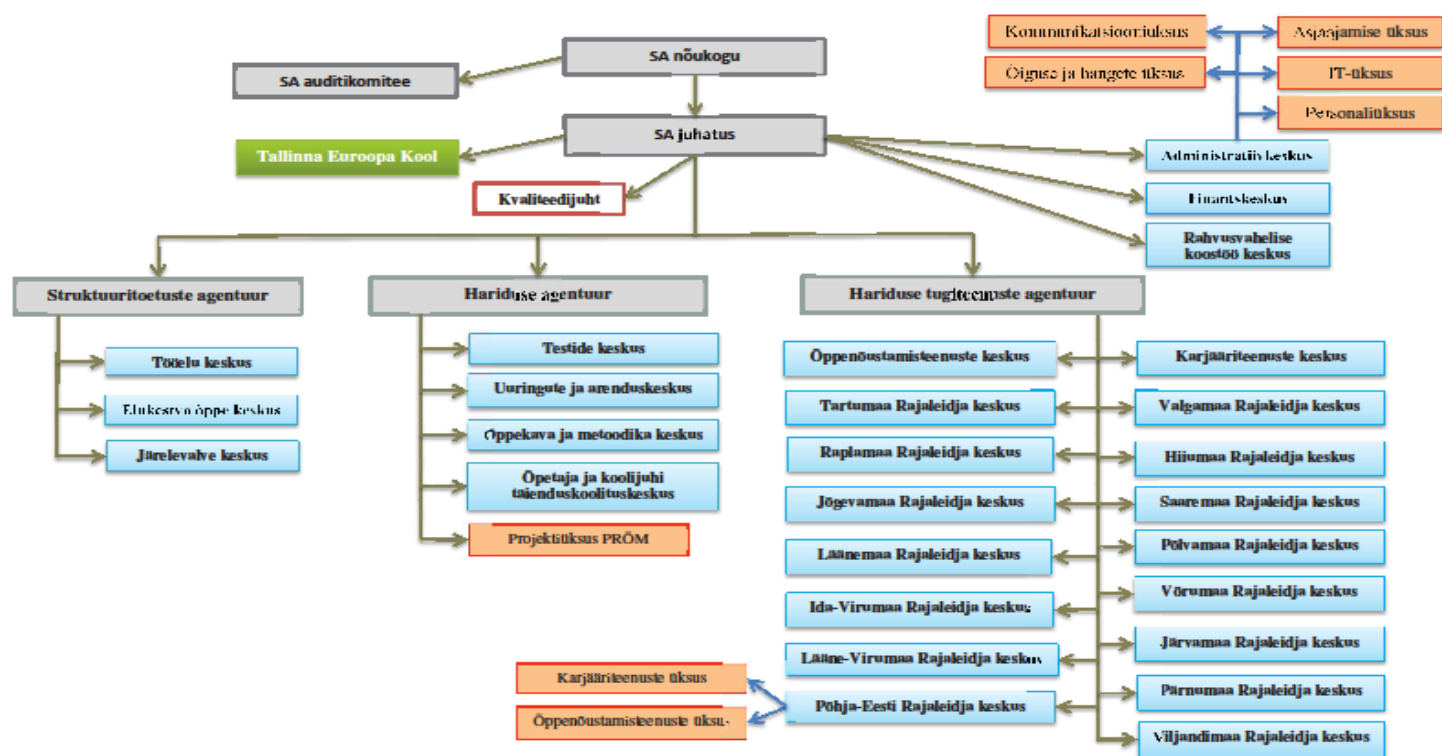


Punasega märgitud PGS § 37 lg 2 ja § 50 lg 1 nimetatud haldusülesande täitmine.

¹ II tasandi ametikohtades sisalduvad ainukooldite ametikohad.

Lisa 4. SA Innove struktuur

SA Innove	Koostaja: Reelika Väljaru	Tähis: TK25 L2
Vastutav struktuuritüksus: juhatus	Kinnitamise kuupäev ja käskkirja nr: <i>kpv digiallkirjas</i> , kk nr 1.1-4/144	Versioon nr: 1
	Kehtiv: <i>kpv digiallkirjas</i>	Lk. 1 / 1



Allikas: SA Innove, 2014

Lisa 5. SA Innove haridustugiteenuste kirjeldus

KARJÄÄRI- JA ÕPPENÕUSTAMISTEENUSED EHK HARIDUSTUGITEENUSED

Karjääriteenused – Valdkonna arendamine on toimunud al 1998. aastast. Süsteemsem arendus on toimunud al 2008. a ESF programmi toel.

Õppenõustamisteenused – Kuni 2008. a sügiseni toimunud pedagoogilis-psühholoogiline nõustamine oli killustatud, piirkonniti ebaühtlaselt kättesaadav, teenuste erisus oli suur ning ei pakkunud küllaldaselt vajalikku ja kvaliteetset tuge hariduslike erivajadustega (HEV) lastele vanematele ja õpetajatele. Süsteemsem arendus on toimunud al 2008. a ESF programmi toel.

Teenused jagunevad:

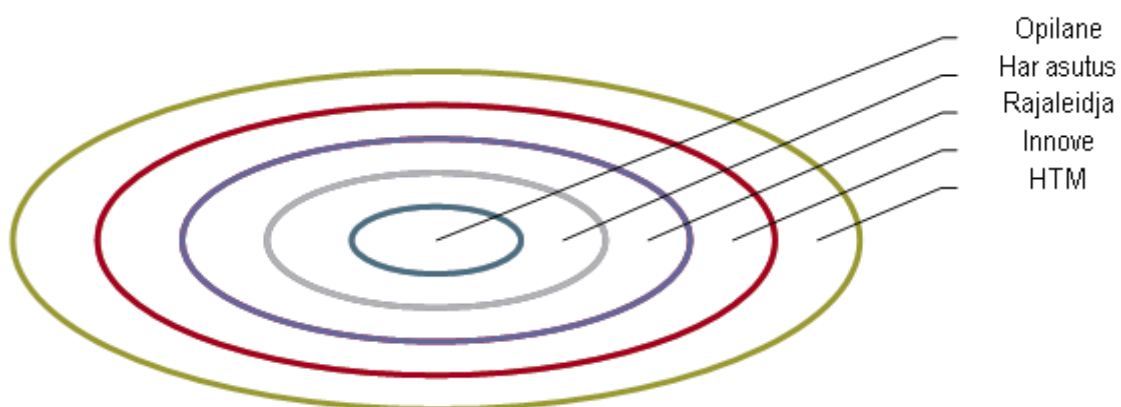
Karjääriteenused:

- a. karjääriõpe
- b. karjääriinfo
- c. karjäärinõustamine

Õppenõustamisteenused:

- d. logopeediline nõustamine
- e. eripedagoogiline nõustamine
- f. psühholoogiline nõustamine ja
- g. sotsiaalpedagoogiline nõustamine

Teenuse üks osa on nõustamiskomisjoni töö.



- **Õpilane** – kõige keskmes on õpilane!
- **Haridusasutus** – iga lapse vajaduse märkamine ja toetamine!
- **Rajaleidja keskused** – lõimitud haridustugiteenuste osutamine koostöös ainukoolidega.
- **Innove** – poliitika elluviimine ja sisend poliitika kujundamisse.
- **HTM** – töötab välja toimub üleriigilise poliitika ja õigusliku regulatsiooni ning rahastamismudeli.

Innove eesmärk karjääri ja õppenõustamise valdkonnas **on elanike teadlikud valikud elukestvas õppes ja tööelus.**

Eesmärgi elluviimist toetavad alaeesmärgid:

- 1) elanikud on **teadlikud** teenustest;
- 2) **teenused on kättesaadavad** ning valdkonnas toimib huvigruppide koostöö valdkonna arendamisel;
- 3) teenused on **kvaliteetsed** ning tuginevad kvaliteedijuhtimissüsteemile.

Hariduse tugiteenuste agentuur, mille eesmärk on eelduste ning võimaluste loomine hariduse tugiteenuste (eelkõige karjääriteenuste ja õppenõustamisteenuste) sisuliseks arenguks ja toimimiseks ühiskonnas.

Nimetatud eesmärgi täitmiseks on hariduse tugiteenuste agentuuris järgmised struktuuriüksused:

1. **Rajaleidja arenduskeskus**, mille põhiülesanne on III tasandi keskusena riikliku haridus- ja tööturupoliitika rakendamise toetamine ja koordineerimine karjääri- ja õppenõustamisteenuste (edaspidi *teenuste*) valdkonnas, sh:
 - 1) **keskuste ja koolide tegevuse koordineerimine** – teenuseid osutavate keskuste ja koolide tegevuse koordineerimine ja rahastamine;
 - 2) **üleriigilise nõustamiskomisjoni töö korraldamine** – PGSs sätestatud üleriigilise nõustamiskomisjoni igapäevase töö korraldamine;
 - 3) **info kogumine ja vahendamine** – teenuste alase teabe kogumine, analüüsimine ning tulemuste edastamise ja levitamise korraldamine (õpiränne, rahvusvaheline tegevus);
 - 4) **õppenõustamise erijuhtumite lahendamine** – II tasandil lahenduseta jäänud juhtumite lahendamine;
 - 5) **koolituste korraldamine** – vastavalt vajadusele keskuse töötajatele teabe- ja õppepäevade ning koolituste korraldamine;
 - 6) **kvaliteedi tagamine** – keskuste ja koolide tegevuse ning teenuste kvaliteedi tagamise süsteemi elluviimine sh hindamise ja seire korraldamine;
 - 7) **koostöö koordineerimine** – ametiasutuste ja organisatsioonide kaasamine ja koostöö koordineerimine Eesti siseselt ning välisriikides (koostöökogu, rahvusvahelised võrgustikud)
 - 8) **materjalide tootmine** – meetoodiliste, juhend- ja teabematerjalide koostamise ja levitamise korraldamine;
 - 9) **projektide algatamine ja osalemine** – teenuseid edendavate projektide algatamine või projektide osalemine Eesti siseselt või rahvusvaheliselt;
 - 10) **sisend valdkonna poliitikasse** – ettepanekute tegemine valdkonna poliitikate arendamiseks ja õigusaktide muutmiseks.

2. **Maakondlik Rajaleidja keskus** (16 tk), mille põhiülesanne on:
- 1) II tasandi teenuse osutamine karjääri- ja õppenõustamise valdkonnas;
 - 2) I tasandi teenuse osutamine õppenõustamisvaldkonnas vastavalt õigusaktides sätestatule;
 - 3) maakonna nõustamiskomisjoni igapäevase töö korraldamine;
 - 4) vastavalt vajadusele üleriigilise nõustamiskomisjoni filiaali tegevuse korraldamine;
 - 5) teenuseid edendavate maakondlike projektide algatamine või osalemine;
 - 6) teenusega seotud maakondliku koostöö koordineerimine ametiasutuste ja organisatsioonide vahel.

TERMINEID

Hariduslike erivajadustega sh arenguliste erivajadustega (edaspidi HEV) laps, kelle andekus, õpiraskused, tervises seisund, puue, käitumis- ja tundeeluhäired, pikemaajaline õpest eemal viibimine või haridusasutuse õppekeele ebapiisav valdamine toob kaasa vajaduse teha muudatusi või kohandusi õppe sisus, õppe- ja kasvatusprotsessis, -kestuses, -koormuses, -keskkonnas (nagu vahendid, ruumid, suhtluskeel, sealhulgas viipekeel või muud alternatiivsed suhtlusvahendid, tugipersonal, spetsiaalse ettevalmistusega pedagoogid), taotletavates tulemustes või õpetaja poolt rühmaga/klassiga töötamiseks koostatud töökavas.

Haridustugiteenused on karjääriinfo vahendamine, karjäärinõustamine ja õppenõustamine (eripedagoogiline, logopeediline, sotsiaalpedagoogiline ja psühholoogiline nõustamine).

Juhtum on probleemi(de) lahendamine, kus osaleb üks või mitu nõustatavat ja nõustajat ning koosneb ühest või mitmest erinevast nõustamisest/nõustamiskorrast.

Karjääriinfo spetsialist loob ja vahendab karjääriinfot ning teavitab avalikkust karjääriteenusest.

Karjääriinfo vahendamine on haridust, tööturgu, elukutseid ja nende omavahelisi seoseid puudutavate korrastatud andmete edastamine.

Karjäärinõustaja toetab inimest karjääri planeerimisel, aidates tal suurendada teadlikkust iseendast, hariduse ja tööturu võimalustest, püstitada eesmärgid ning kavandada tegevust nende eesmärkide saavutamiseks.

Karjäärinõustamine on inimese toetamine teadlike karjääriotsuste tegemisel ja elluviimisel.

Karjäärispetsialist osutab karjääriteenust (karjääriõpe, karjääriinfo vahendamine, karjäärinõustamine).

Karjääriteenus on teenus, mida inimene saab oma karjääri planeerimisel kasutada: karjääriõpe, karjääriinfo vahendamine ja karjäärinõustamine. Karjääriteenust pakutakse Rajaleidja keskustes, õppeasutustes (kõigil haridustasemetel), töötukassa piirkondlikes osakondades, töökohal, nii riigi- kui ka erasektoris ja ühiskondliku tegevusena.

Logopeediline nõustamine on kommunikatsiooni- ja neelamishäirete väljaväljaselgitamine, kommunikatsioonivõime arendamine, suulise ja kirjaliku kõne loome ja mõistmisoskuse ning

mitteverbaalse suhtlemise parandamise või arendamise võtete soovitamise lähtuvalt kõneuringu tulemustest.

Eripedagoogiline nõustamine on lapse arenguliste ja hariduslike erivajaduste uurimine ja hindamine, lapsele sobivate tugiteenuste, võimetekohase õppekava, õppevormi, õppematerjali ja õpistrateegiate soovitamise lähtuvalt kompleksse uuringu tulemustest.

Psühholoogiline nõustamine on laste vaimsete võimete ja emotsionaalsete seisundite väljaselgitamine ning psüühilist arengut mõjutavate tegurite hindamine ja arengu toetamine koostöös lapsevanemate, õpetajate ja teiste erialade spetsialistidega.

Rajaleidja keskus on piirkondlik keskus, kus pakutakse järgmisi teenuseid: karjääriinfo vahendamine, karjäärinõustamine ja õppenõustamine (eripedagoogiline, logopeediline, sotsiaalpedagoogiline ja psühholoogiline nõustamine).

Sotsiaalpedagoogiline nõustamine lapse arengu ja hariduse toetamine lapse või perekonna sotsiaalsete probleemide korral ning vastavate pedagoogiliste ennetus- ja lahendustegevuste koordineerimine.

Tugispetsialist on erialase ettevalmistusega spetsialist (psühholoog, eripedagoog, logopeed, sotsiaalpedagoog.), kes teostab haridusasutuses oma spetsiifilise valdkonna teenuste osutamist või tugimeetme rakendamist.

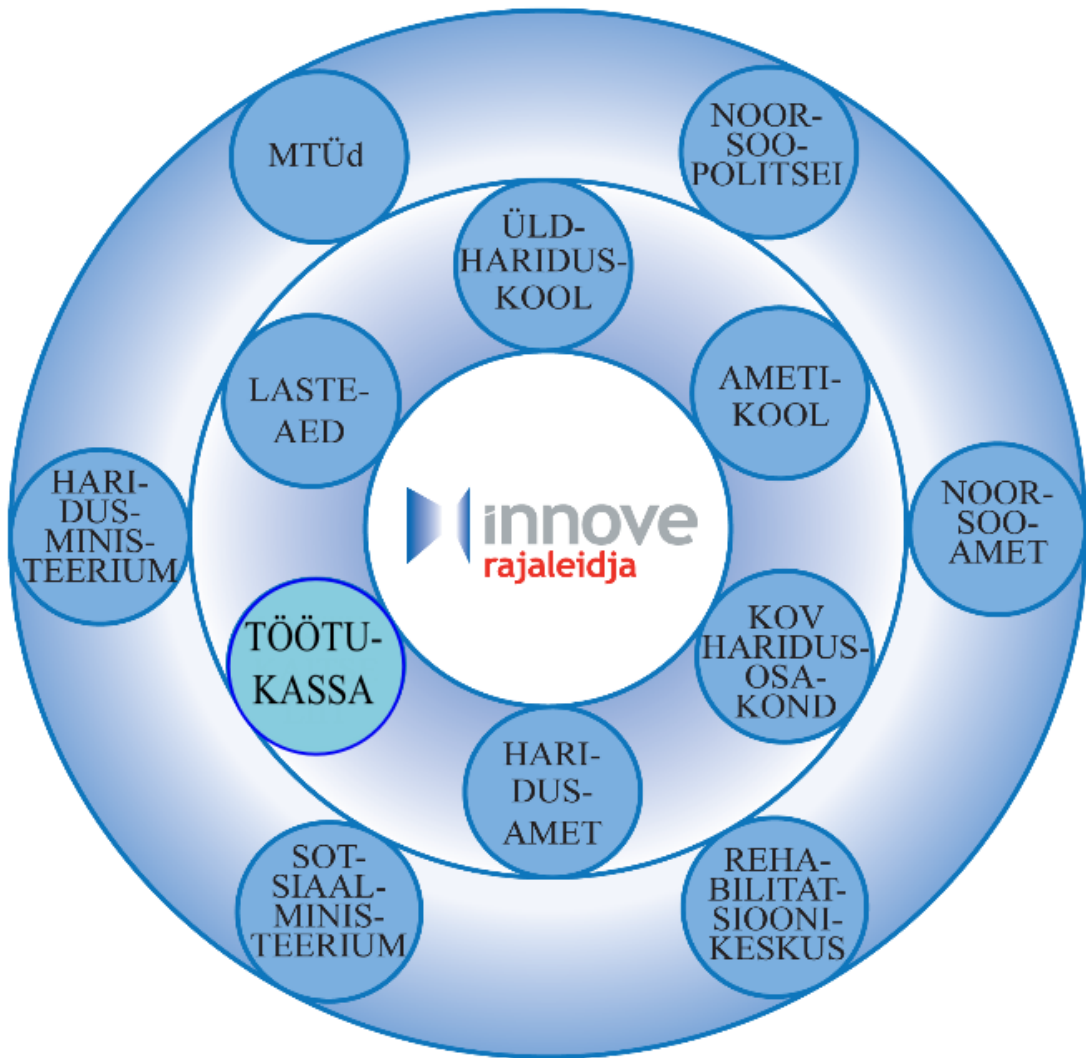
Tugiteenus on haridusasutuses tugispetsialisti poolt osutatav teenus lapse arengu toetamiseks või õpilase koolikohustuse täitmise ja võimetekohase õppimise /õppekava omandamise toetamiseks

Õppenõustaja on õppenõustamise teenust osutav eripedagoog, logopeed, psühholoog või sotsiaalpedagoog.

Õppenõustamise teenused on kooliväline eripedagoogiline, logopeediline, sotsiaalpedagoogiline ja psühholoogiline nõustamine, mille eesmärk on laste, lastevanemate ja lastega töötavate isikute nõustamine lapse võimete ja arenguvõimaluste väljaselgitamisel ning õppimise või käitumisega seotud probleemide ennetamisel ning lahendamisel kui koolisisesed tugimeetmed ei ole kättesaadavad või ei ole andnud soovitud tulemusi.

Allikas: SA Innove, 2014

Lisa 6. Põhja-Eesti Rajaleidja keskuse sidusrühmade kaardistus



Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Haridusmuutustega seotud koostöövõrgustike tüübid

Valdkonna põhised	Rahvusvahelised	Reformidega seotud	Sektoriülesed	Oma kooli sisesed
Sektori organisatsioonid	Kõige enam erinevaid osapooli	Riiklike haridusreformide raames loodud võrgustikud	Erinevat tüüpi kooperatsioonid	Kolleegid juhtkond, ülikoolid
Haridusasutuse välised infoallikad	Kõige erinevamad infoallikad	Erinevad osapooled	Avalik sektor, haridusasutuse peamiseks infoallikaks	Kool peamine info allikas
Valdavalt ülalt alla põhimõttel	Valdavalt ülalt alla põhimõttel	Valdavalt ülalt alla põhimõttel	Valdavalt ülalt alla põhimõttel	Liikmed tihedalt seotud
Liider on olemas, juhtimine hajutatud	Struktuur hierarhiline, juhtimine tsentraliseeritud	Liider on olemas, juhtimine hajutatud	Kõige tsentraliseeritud struktuur	„Lõtv“ struktuur

Allikas: Loogma & Tafel-Viia, (2012).

SUMMARY

DEVELOPMENT OF COOPERATION NETWORKS IN PUBLIC SECTOR – THE CASE STUDY OF NORTH ESTONIAN PATHFINDER CENTRE OF THE INNOVE FOUNDATION

Urve Sellenberg

This master's thesis studied the development of cooperation networks on the basis of the North Estonian Pathfinder Centre of the Innove Foundation. It focused more specifically on studying the behavioural aspects of cooperation networks in the area of education. The objective of the master's thesis was to make suggestions for the development of cooperation networks in the area of education and in the public sector on the basis of the North Estonian Pathfinder Centre of the Innove Foundation. The subject is topical due to the need to study the functioning and effectiveness of cooperation networks between different organisations at the period when the public sector is preparing for the administrative reform and elections of local councils.

The studies on networks in the public sector are still limited but there is a clear understanding in the area of education that problems can be solved in cooperation through interactions between different partners. The educational system is essentially a part of the public sector, and changes in the organisation of education, in the learning environment and thought patterns are required above all in order to find new innovative solutions, create and use competency for development.

The master's thesis consists of two parts. The theoretical part examines the essence and specific features of cooperation networks on the basis of specialised literature. The author of the paper focused on more common models of cooperation networks and examined the nature of network-based management in the public sector and the area of education. In addition, the methods available for the assessment of the effectiveness and functioning of cooperation networks were focused on.

According to the analysis of literature, creation of effective and functioning cooperation networks between organisations is a key to the achievement of common goals. Networks

increasingly work on the improvement of relationships between people, trust and cooperation, and finding new ways to contribute to the implementation of functioning cooperation models in networks. The most well-known network structure used in practice is the managed network where a leader who is competent to manage processes and support communication culture has a central role in the network.

The organisation studied was the North Estonian Pathfinder Centre of the Innove Foundation as the Innove Foundation is an organisation which has long experience of activities and a significant role in the area of education. Qualitative research was conducted in the course of the study, interviewing representatives of the stakeholders of the North Estonian Pathfinder Centre. Analysis of the documentation showed that the Ministry of Education and Research has assigned the provision of educational support services to the Innove Foundation under a fixed-term contract and therefore it is important to work on the development of the service and the network, in order to ensure the consistency of provision of educational services after the expiry of the contract, and the exit strategy from the programme can only be based on cooperation between organisations of different areas, such as education, social affairs and health care.

It was found as a result of the interviews that the basic essence of cooperation networks lies in cooperation between members of different organisations of the public sector who are bound by a common social problem, since that affords them a stronger position than when solving it on an individual level as a separate organisation. No exact common understanding of the essence of cooperation networks was found and there is no definite rule to rely on. It was partly perceived that a cooperation network means sharing of responsibility between the parties, and if a network has no manager, there is no network. According to the analysis of the results, both the achievement of the goals set and the emotional satisfaction of participants are equally important in the evaluation of the functioning and effectiveness of cooperation networks. In conclusion it can be pointed out that networks oriented to cooperation in the public sector and in the area of education can currently function if competition becomes cooperation in which the parties really inspire and value each other.

The following suggestions were made for the development of cooperation networks as a result of the survey:

- competency should be created and used to contribute to the formation of cooperation networks in different areas of the public sector;
- members involved in cooperation networks have to perceive the clear benefit of and need for being included in the network, giving and receiving should be balanced;
- highly cohesive cooperation networks are more productive, this ensures the dedication of the members;
- it is important for the development process to have constant reflection and feedback about the movement towards the achievement of the goal;
- key persons who have a clear vision and perspective of the future have to be consciously developed;
- it is necessary for the development of cooperation networks to replace competition with mutually empowering, cooperative communication culture;
- success stories born of cooperation in cooperation networks are motivating and should be communicated to the general public through different channels.

The study focused on examination of the behavioural aspects of networking, more specifically on cooperation relationships between individuals. The economic aspects of the cooperation relations between organisations were not studied in this paper. Since cooperation networks in the public sector and in the area of education are an increasing trend, it is necessary according to the evaluation of the author to study in the future the connections and different interactions between the economic and behavioural aspects of networking in the public sector. This is important since the economic aspect in studies on cooperation networks can focus on cooperation relations between organisations, particularly in a situation where the financing by the ESF of different programmes of the educational area will end in 2020 and the state is interested in continuation of the provision of sustainable public services, incl. educational support services. Cooperation networks, as a rule, have the capital, capacity and skills necessary for the adjustment to changes in the economy and labour market and solution of different social problems.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Urve Sellenberg,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

KOOSTÖÖVÕRGUSTIKE ARENDAMINE AVALIKUS SEKTORIS SA INNOVE
PÕHJA-EESTI RAJALEIDJA KESKUSE NÄITEL,

mille juhendaja on Raigo Ernits,

- 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.

Pärnus, 14.05.2017