

JUULI/2013

MIHUS

Õppima õppimine,
õppiv noorsootõtaja
ja õppiv organisatsioon

13



SISUKORD

Sissejuhatus Marit Kannelmäe-Geerts	3
Õppima õppimine: Kuidas see noorsootöös kasuks tuleb? Peter Hofmann	4
Kommentaariid Tanja Dibou; Katri Hoogand	9
Läbimurre mõtlemises ehk kuidas saavutada kvaliteet „loova korralageduse“ abil? Eneli Meresmaa	10
Programmi Euroopa Noored projektides toimuvast õppimisest Marit Kannelmäe-Geerts	12
Õppiva praktiku kujundamine: TÜ Viljandi Kultuuriakadeemia kogemused Piret Talur	14
TÜ Narva Kolledži kogemused Lii Araste	16
Õppiva praktiku toetamine Ester Väljaots	17
Kommentaariid Kristel Kallau	20
Peeglike, peeglike seina peal... - Ilona-Evelyn Rannala	21
Peeglid, peeglid, peeglid... eneseanalüüs, aga kuidas siis? -	25
Kas noortevaldkonna organisatsioonil on õppiva organisatsiooni tunnuseid? Maret Ahonen	28
Kommentaariid Hele Riit-Vällik; Kerli Kõiv; Kaidi Nurmik; Reet Kost	31
Õppimine noortevaldkonna kolleegidelt: Praktikakogukonnad ja nende kujunemise eeldused Piret Jeedas	32

SISSEJUHATUS

Marit Kannelmäe-Geerts

Ajakirja MIHUS peatoimetaja

„Inimene peab olema õppimisvõimeline, mitte nagu känd.“ (Andrus Kivirähk)

Õppima õppimine ja seda toetavad keskkonnad on käesolevas ajakirjas teemad, mida noortevaldkonnas tegutsevad inimesed lahti mõtestavad. Seekordse ajakirja teemad võiks alustada sõnadega „Tänapäeva kiirelt muutuv maailmas ...“, kuid tegelikult on õppimine inimese jaoks alati oluline olnud ja tähistanud seda jõudu, mis edasilükkumiseks asendamatu. Richard Sennet on oma koostööle pühendatud raamatu ristinud „homo faber“ projektiks. Ildne idee, mis käsitleb inimest kui iseenda loojat ja annab kinnitust, et arusaamine, kuidas inimene saab oma kujunemisse panustada ei ole uus ja väärrib ehk seda enamgi käsitlust noortevaldkonna ajakirja uues numbris.

Ometi on noortevaldkond jõudnud oma arengus etappi, kus õppimine, ja eriti organisatsioonis ühiselt toimuva õppimise toetamine, on päevakorras enam kui kunagi varem. Õppimine on mõiste, mis noorsootöös ikka ja jälle mainimisele tuleb. Enamjaolt räägitakse aga sellisel juhul õpikogemusest, mida noorsootöö noortele pakkuda saab. Seekord aga astume sammu noortest eemale ja vaatame peeglist. Metafoor, mida Ilona-Evelyn Rannala oma noorsootöötaja kutset analüüsis artiklis kasutab, on igati sobilik illustreerimaks õppima õppimist. Selle mõiste olemust ja põhjust miks noorsootöös sellest rääkida, selgitab koolitaja Peter Hofmann.

Tõdemust, et korralikult ja pikalt peeglist vaatamine võib muutuda ka ebamugavaks, leidub seekordses ajakirjas samuti rohkem kui korra. Muutused ja areng ei ole mugavad protsessid, mõnus on alles siis, kui ollakse kuhugi jõutud või eesmärk on saavutatud. Tõsi on see, et aja leidmine tööalaste teadmiste ja oskuste tõstmiseks on igapäevaste tegemiste kõrval keeruline, kuid kas mõnikord ei ole see pigem ka heaks vabanduseks, et ei peaks vanast ja mugavast loobuma? Ja sel mündil on ka teine pool - kuivõrd võimaldab ja toetab organisatsioon, kus me töötame nii ajalisel, struktuuril kui ka olemusel õppimist ja sellest tulenevalt muutuste ellukutsumist. Õppivale organisatsioonile keskendub Maret Ahoneni artikkel, mis annab lisaks teoreetilisele taustale ka võimaluse läbi küsimuste mõelda oma organisatsioonile ja selle potentsiaalile olla õppiva organisatsiooni näide noortevaldkonnas. Kui mündil oleks kolmas pool, siis mahuks sinna küsimus professionaalse ettevalmistuse

kohta, millele heidavad valgust Piret Talur ja Lii Araste. Praktiku kujunemine, kelle suhtumine ja käitumine peegeldab jätkuva enesetäiendamise vajalikkust, saab tõuke just erialast haridust omandades, mis asetab kolmanda vastutuskoores osa just ülikoolidele.

Eesti juhtimisteadlane Harry Roots on 2003. aastal ütelnud, et „üllatuslikus, keerises keskkonnas tuleb meil järjepanu kokku puutuda olukordadega, millistesse me varem pole sattunud. Meie varasemast kogemusest on seetõttu järjest vähem kasu, pigem kipub väljakujunenud stereotüüpidesse, rutiinidesse takerdumine meid segama. Ja üllatusliku, ainulaadse olukorra puhul pole ka lootust, et selles toimimise retsept oleks valmis kujul kellelgi teisel, nii saaks selle lihtsalt üle võtta. Kui võrrelda organisatsiooni elusorganismiga, siis võib formuleerida järgmise seose: selleks, et antud tingimustes ellu jääda, peab organisatsiooni õppimisvõime olema ümbritseva keskkonna keerukuse ja muutlikkusega samal või siis seda taset ületaval tasemel. Kui me kõneleme õppivast organisatsioonist või siis organisatsiooni õppimisvõimest, siis me peame ju tegelikult silmas inimesi, kes selles organisatsioonis töötavad ja kes seda organisatsiooni juhiavad. Õpivad ja on õppimisvõimelised ikkagi reaalsed, lihast ja luust inimesed.“ See ärimaailma kirjeldamiseks mõeldud tekstilõik sobib ideaalselt ülekandmiseks noorsootöösse. Lugejana saate selle väitega nõustuda või mitte ehk kergemini peale ajakirjaga lähemalt tutvumist.

Õppiv organisatsioon ei ole eesmärk, vaid protsess, rõhutas autor Maret Ahonen mulle veelkord peale artikli saatmist. See on ühest küljest kergendus, sest nõnda on kõik, kes selle teema peale oma organisatsiooni ja töö kontekstis mõelnud, juba sammu eesmärgi suunas astunud. Samas on see ka vastutus, sest õppiva organisatsiooni kontseptsioon ei vaata otsa ainult juhtidele, vaid ootab panust kõigilt struktuuri osadelt - kõik peavad mõistma oma töö konteksti ja sihtgruppi, kõik peavad jätkuvalt leidma viise enesetäiendamiseks, kõik peavad osalema meeskonnatöös, kõik vastutavad eesmärgini jõudmise eest.

Julge pealehakkamine on pool võitu!



ÕPPIMA ÕPPIMINE: KUIDAS SEE NOOR- SOOTÖÖS KASUKS TULEB?

Peter Hofmann

Pärast seda, kui Euroopa komisjon tõstatas „õppima õppimise“ ühena kaheksast elukestva õppe võtmepädevusest, imestatakse, kaheldakse ja arutletakse selle üle, mis „loomaga“ ikka täpselt tegemist on. Milles siis täpselt tugev ollakse, kui ollakse pädev „õppima õppimises“? Kuidas see kedagi aitab ja kuidas seda pädevust arendada?

Mõned aastad tagasi panid mitmed (UNIQUE1 võrgustikuga seotud) mitteformaalse hariduse ja Euroopa noorsootöö taustaga koolitajad ja teadlased pead kokku, et ühiselt leida vastused nendele (ja paljudele muudele) küsimustele, mis puudutasid „õppima õppimist“ (tolleaegse erialakeelse lühendina L2L). Uurimuse läbiviimiseks said nad pisut raha GRUNDTVIGi programmist ning ühiselt jõuti päris põnevate vastusteni (vt ka www.learning2learn.eu).

Käesolev artikkel tugineb osaliselt UNIQUE L2L projekti tulemustele. Intervjuu formaati kasutades püütakse välja tuua mõningad küsimused ja vastused ning eelkõige vaadeldakse selle pädevuse olulisust mitteformaalse hariduse ja noorsootöö kontekstis.

www.unique-community.ning.com

UNIQUE uurimus õppima õppimise maailmas

UNIQUE küsimus: Mis asi see õppima õppimine täpselt on? Kuidas seda defineerida?

UNIQUE vastus: Alustuseks tuleb rõhutada, et tegemist on üsna keeruka mitmemõõtmelise teemaga, mille kohta on mitu definitsiooni või arusaama. Esiteks sõltub kõik sellest, kuidas keegi „õppimist“ enda jaoks mõtestab ning mis siis toimub, kui keegi õpib.

UNIQUE küsimus: See ei ole nii keeruline. Ma olen midagi õppinud, kui ma tean midagi uut, midagi, mida ma enne ei teadnud.

UNIQUE vastus: Jah, kindlasti on see üks levinud arusaam õppimisest. Aga arusaamu on teisigi. Rootsi haridusteadlane R. Säljö küsis kunagi õpilastelt, mida õppimine nende jaoks tähendab. Vastuseid oli erinevaid ja nii selgus õppimise viis eri käsitlust:

Õppimine kui teadmiste kasv; nii nagu alguses kirjeldati. Õppimine kui meeldejätmise; viis, mida formaalhariduses palju kasutatakse.

Õppimine kui selliste teadmiste kogumine, mida saab taaskogeda või kasutada praktikas; siin ei keskenduta mitte ainult sellele, mida õpiti, vaid ka sellele milleks ja kus seda kasutati.

Õppimine kui tähenduse üldistamine; siin ei rääkinud inimesed mitte ainult õpitud „teadmisosakesest või -üksusest“, vaid sellest, kuidas nad mõistsid midagi, mida lugesid, kuulsid, nägid või olid kogunud.

Õppimine kui tõlgendusprotsess, kus eesmärgiks on tegelikkuse mõistmine; see on tõenäoliselt kõige keerukam arusaam õppimisest.

Viimase kategooria vastused ei viita mitte niivõrd õpitu sisule, vaid pigem protsessile, mis toob välja teatud seose selle vahel, kuidas õppija asju näeb ja kogeb ning milline on teda ümbritsev maailm. Siinkohal muutub oluliseks õppimise sotsiaalne külg.

UNIQUE küsimus: Kas see tähendab siis, et on olemas paremaid ja halvemaid või vähem ja rohkem arenenud viise, kuidas õppida?

UNIQUE vastus: Ei, need lihtsalt esindavad „õppimiseks“ kutsutud protsessi erinevaid mõõtmeid. Tegemist on protsessiga, mis arendab või muudab üksikisikut nii, et selle tulemusena tehakse midagi varasemast erinevalt. Meie jaoks on eriti huvitavad küsimused just MIKS ja MILLEKS või teiste sõnadega - mis motiveerib ja innustab inimesi õppima ja kus nad õpitut rakendavad. Selleks, et õppimine oleks kestlik, peame mõtlema ka

selle rakendatavale küljele. Ainult siis, kui õpitud on erinevates kontekstides rakendatud, muutub see õppija pädevuste lahutamatuks osaks.

UNIQUE küsimus: Vaatame, kas ma sain sellest ikka õigesti aru. Näiteks osalen ma kolmepäevasel koolitusel ja selle lõpus küsitakse: „Mida te õppisite?“ Selle arusaama kohaselt ei saa ma küsimusele vastata, sest ma ei tea, millal ja kuidas (kui üldse!) ma saan rakendada seda, mida koolitusel kuulsin ja kogesin.

UNIQUE vastus: Juhul, kui sul on enne koolitust üsna selge, millised on sinu õpivajadused ja kuidas sa tahad õpitud paremini kasutada, saad sa koolituse lõppedes määratleda õpitulemused ja planeerida, kuidas õpitud kasutada. Teiste sõnadega, me oleme veendunud, et õppimine on tõenäoliselt kestlikum, kui sisu vastab selgelt (enese) määratletud vajadustele ja/või on seotud tugeva huvi/kirega ning seetõttu tekitab õppijas sisemist motivatsiooni.

UNIQUE küsimus: See on tõsi. Mäletan, kuidas teismelisena pakkusid mulle mingil hetkel väga suurt huvi mootorid. Võtsin oma mootorratta mootori osadeks lahti ning panin taas kokku lihtsalt selleks, et näha, kuidas see töötab; ma lugesin raamatuid ning siis hakkasin ise väikeseid mootoreid ehitama. Veetsin selle kallal tunde ja tunde ning õppisin palju sellist, millest on palju kasu ka praegu, kui on vaja autot või muud masinat parandada.

UNIQUE vastus: Täpselt. See näide ilmestab peamiselt neid oskusi, mida sa õppisid, sest sind juhtis kirk teema vastu. Sageli see sisemine motivatsioon tekib seoses väljakutsega, millega sa tahaksid või peaksid tegelema. Mõttele olukordade peale igapäeva elus, kui näiteks ootamatu kriisiolukorra tõttu, mis põhjustas emotsionaalsest stressi, olid sa sunnitud midagi muutma, kasvama ja õppima.

UNIQUE küsimus: Kui ma järele mõtlen, siis ma mõistan, kui palju ma õppisin siis, kui meie pere uude kohta kolis. Alguses tundsin ennast kohutavalt üksikuna ja pidasin sealseid inimesi rumalateks ja külmadeks. Ainult vestluste kaudu, mida ma pidasin tollase naabriga, kellest hiljem sai minu hea sõber, mõistsin ma üha enam, et ma ise ei olnud tegelikult avatud ega näidanud teiste suhtes huvi üles. Kuidas see teie mõtetega haakub?

UNIQUE vastus: Siin käsitleme meie arvates õppimise põhilist mõõdet – selle sotsiaalset külge. Inimesed õpivad väga palju suhtlemise kaudu. Teadaolevalt on inimesed sotsiaalsed loomad, kellel on kuulumisvajadus, soov olla osa grupist. See kuhugi kuulumise protsess ja koos elamine nõuab palju õppimist just arenemise tähenduses. Teisalt on sotsiaalsel kontekstil suur mõju sellele, kuidas

ja mida õpitakse. Kui me näiteks satume sagedasti teistega konflikti, siis on ehk vaja midagi õppida (kui sa just ei arva, et teised eksivad või kõik on nende süü!).

UNIQUE küsimus: Oeh, see on väga keeruline. Vahel tundub, et on toimunud teatud edusammud, aga siis langetakse jälle teada-tuntud käitumistavade lõksu, isegi kui arvati, et nendest on juba vabanatud.

UNIQUE vastus: Loomulikult, keegi ei väidagi, et tegemist on lihtsa protsessiga, eriti kuna sellistel juhtudel mängivad olulist rolli tõekspidamised, väärtused ja hoiakud ning enamus on omandatud alateadlikult varases eas sotsialiseerumise ja kultuuri kaudu. Need kõik kujundavad suurel määral inimese „täendusstruktuure“ (nagu Mezirow neid nimetab) või õppija eelsoodumusi. Kõik ei alusta ühiselt stardijoonelt, kõigil ei ole samad eeltõlgimused õppimiseks ning kõik ei õpi samast olukorrast samu asju.

UNIQUE küsimus: Mis tähendab, et mõned, kellel on vedanud, saavad täiskasvanuks ja neil on õiged „eelsoodumused“ ja teistel ei ole, sest nad sündisid vales keskkonda?

UNIQUE vastus: Tähendab, meie usume, et õppimist saab õppida! Põhiline on avatus ja tahe õppida või nagu Hodkinson seda nimetab, arusaam õppimisest kui muutumisest – otsus väljakutsetest õppida, kasvada ning muutuda.

UNIQUE küsimus: ...muutuda kelleks??

UNIQUE vastus: Elukestvaks õppijaks teiste õppijate kogukonnas. Üksikisiku õppimise ja kogukonna vahel on teatud vastasmõju – õpitakse üksteiselt ning õppimist mõjutab ka kogukond (Hodkinson nimetab seda „õppimiskultuuriks“)

Iga päev võtame vastu väga palju otsuseid, teeme elus mitmeid valikuid ning sageli me ei teadvusta endale täpselt, miks me ütleme „jah“ ühele võimalusele ja „ei“ mõnele teisele. Meie arvates on oluline eneseanalüüsi kaudu tõsta oma teadlikkuse taset meid „liikumapanevatest jõududest“, mis Candy sõnul tähendab „enesekontrolli tunnetamise arendamist ja õppijate jõulist enesetaju“.

UNIQUE küsimus: Vau, ma ei teadnudki, et õppimisest ja õppima õppimisest rääkimine võib viia meid nii sügavuti psühholoogia ja filosoofia maailma.

UNIQUE vastus: Meie otsustasime teemale niimoodi läheneda. On ka teisi, kes räägivad õppima õppimise puhul peamiselt tehnikatest ja strateegiatest, kuidas tõhusamalt õppida, mis puudutab siis uute oskuste ja teadmiste omandamist. Meie, samas, oleme veendunud, et õppima õppimine on pädevusvaldkond, kus hoiakud, väärtused ja teekspidamised omavad olulist rolli. Võib isegi öelda, et tegemist on „metapädevusega“, kuna see mõjutab teiste pädevuste valikut, omandamist ja rakendamist.

UNIQUE küsimus: Niisiis, kuidas teie arvates õppima õpitakse? Kuidas õppida hoiakuid?

UNIQUE vastus: Hea küsimus! Kindlasti on see tihedasti seotud kasvava eneseteadlikkusega ning seetõttu refleksiooniga. Alustuseks tuleb olla teadlik oma hoiakutest, väärtushinnangutest ja tõekspidamistest, mis puudutavad õppimist ja ennast kui õppijat. Nagu eelnevalt rõhutasime, areneb lapsepõlve ja teismeeea vältel, peamiselt alateadlikult, lisaks sisu õppimisele välja ka inimese nägemus endast kui õppijast ja sellele tuginevalt strateegiad, kuidas õppida.

UNIQUE küsimus: Kas te saate mõne näite tuua?

UNIQUE vastus: Kujutage ette last, kes õpib rattaga sõitma. Iga kord, kui laps kukub, isa vihastab ning selgitab lapsele kõva häälega, kuidas seda õigesti teha peaks. Sama muster kordub, kui laps õpib ujuma, palli püüdma jne. Selge see, et alateadlikult õpib laps midagi oma kinesteetiliste oskuste, sporti suhtumise ja liikumise kohta üldiselt ning ka seda, et vajalik on autoriteet, kes jagab selgitusi ja keda järgitakse.

Nii arenevad välja tõekspidamised ja arusaamad enda kui õppija kohta, mis mõjutavad inimese pingutusi õppimisel ka täiskasvanuna. Areneb välja enesearusaam selle kohta, kuidas kõige paremini õppida, mis on inimese tugevused ja nõrkused ning mida on oluline õppida ja mida mitte. Õppima õppimine tähendab seda, et neid käsitlusi teadvustatakse ning suudetakse neid vajadusel kohandada, kui tundub, et nad edasist arengut piiravad.

UNIQUE küsimus: Olgu, aga kuidas nendest must-riitest teadlikuks saada? Kas ma pean päevi nurgas istuma ja reflekteerima?

UNIQUE vastus: Ei, või vähemasti mitte ainult. Nagu eelnevalt mainisime, on põhiline eeldus, et saada õppima õppimises pädevaks, eneseteadvuse arendamine, seega eneseanalüüsil on oluline roll.

Aga ilmselgelt on õppima õppimises ka olulised koostööd ja vastastikust suhtlust hõlmavad aspektid. Nagu ka teiste õppimist puudutavate valdkondade puhul eelnevalt

selgitasime, on oluline sotsiaalne külg. Jälgides, kuidas teised õpivad, tagasisidet saades, tundes, et teised esitavad sulle teatud väljakutseid, meeskonnas õppides, need kõik soodustavad teadlikumaks muutumise protsessi ning loovad võimalusi, kuidas õppima õppimise pädevusi edasi arendada.

UNIQUE küsimus: Vau, see kõik on üsna keeruline. Ma arvasin, et õppima õppimine puudutab peamiselt seda, kuidas oma õppimist paremini korraldada, kuidas muutuda tõhusamaks ja nüüd tundub justkui ma peaksin tegelema psühhoteraapiaga.

UNIQUE vastus: Ära muretse! Peame õppima õppimist elukestvaks protsessiks. Tegemist on avatud protsessiga, mis tähendab, et teatud hetkel otsustatakse teadlikult seda pädevusvaldkonda arendada ning edaspidi muutub see järk-järgult elukestva õppe lahutamatuks osaks. Iga kord, kui midagi õpitakse, õpitakse selle taustal või sellega paralleelselt ka õppima.

UNIQUE küsimus: Nii, et aja jooksul muutun ma automaatselt õppimises pädevamaks.

UNIQUE vastus: Mitte päris automaatselt, nagu ka teiste pädevuste puhul, on vajalik

teadlik enesesse süüvimine, moderaatorite ja kolleegide tugi, haridusprogrammid, arutelud jne. Lisaks on oluline aru saada, et õppima õppimise pädevusega on seotud sisuspetsiifiline külg, mis tähendab, et teatud õppe valdkondades saab seda pädevust paremini rakendada kui teistes sõltuvalt kontekstist ja õppija eelsoodumustest.

UNIQUE küsimus: Mis siis juhtub, kui ma olen õppima õppimises pädev, mis mõju see avaldab?

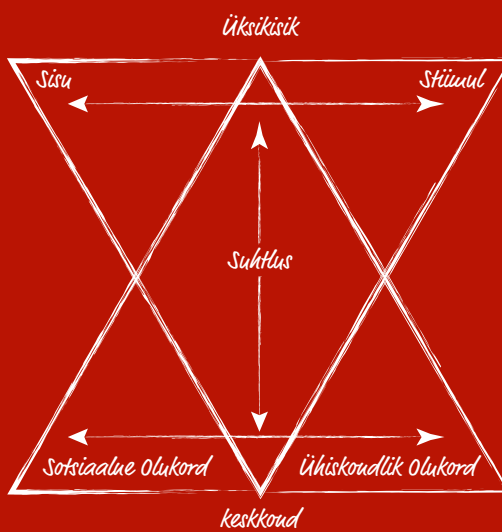
UNIQUE vastus: Sinu eesmärgid võivad muutuda selgemaks nii elus üldiselt (nägemus, sihid elus) kui ka konkreetsetes õpivaldkondades.

Sa mõistad paremini oma potentsiaali ja oskad seda erinevates olukordades paremini rakendada. Sa suudad väljakutsetest ja kriisidest paremini õppust võtta.

Sa oled arendanud oma kriitilise mõtlemise võimet.

Sul on paremad oskused, kuidas aktiivse kodanikuna oma kogukonnas osaleda.

Sa oled tõhusam, paindlikum ja oskad oma õppimist erinevates olukordades paremini juhtida.



Õppimise dimensioonide täiendatud mudel (Illeris 2007)

UNIQUE küsimus: Saan aru, et see on kasulik mu enda arengule, aga kuidas on see kasulik noorsootöös? Miks sellest nii palju räägitakse?

UNIQUE vastus: Et oleks täiesti selge, kasutan ma väljendit, mis on juba mõnda aega kasutusel olnud, aga on jätkuvalt (või taaskord) oluline: see on jõustamine! Õppima õppimises pädevam olemine tähendab seda, et ollakse paremini kontaktis sellega, mis innustab või mille jaoks on annet. Kas see pole (muu hulgas) mitte ka noorsootöö eesmärk – noorte toetamine, et nad saaksid aru, milles nad on andekad ja mis neid innustab?

UNIQUE küsimus: Milles see uudis siis seisneb?

UNIQUE vastus: Enamikul noortel, kellega noorsootöös kokku puututakse, ei ole väga positiivseid hoiakuid õppimise suhtes, see on liiga tihedasti seotud õppetegevuse ja kooliga, õpitakse asju, mis neid ei huvita. Noorsootöös „õppima õppimise“ lähenemise puhul on eesmärgiks toe-

tada noori, et nad (taas)avastaksid rõõmu õppimisest, õppides eesmärgiga kasvada ja areneda tuginedes sellele, mis neid innustab, sütitab ja millised on nende vajadused.

UNIQUE küsimus: Kuidas see täpselt minu kui noorsootöötaja tööd puudutab?

UNIQUE vastus: See tähendab, et tuleb aidata noortel ennast õppijana paremini teadvustada. Nii et nad oskaksid sõnastada, mis neid innustab, kuidas neile õppida meeldib, mis neid huvitab. See võib tähendada, et noored talletavad oma õppeprotsesse (video abil, kaaslaste intervjuerimise kaudu, pildistades jne), räägivad sel teemal teistega ja et neid toetatakse ja juhitakse selle tegevuse käigus.

Mõned vihjed ja meetodid leiab L2L moderaatorile ja koolitajatele mõeldud käsiraamatust, mida saab alla laadida veebilehelt www.learning2learn.eu.

MÕNED INSPIREERIVAD AVASTUSED SEoses ÕPPIMA ÕPPIMIST KÄSITLEVA KIRJANDUSE UURIMISEGA

Sarnaselt Roger Säljõga olen ma huvitatud õppimise (*learning*) ja õppe (*studying*) eristamisest. Me võime vaadelda enamikke hariduslikke olukordi ning defineerida õppimist kui tähenduse otsingut ja õpet kui midagi, mis on vajalik selleks, et ellu jääda ja käituda nii nagu institutsioon nõuab.

Hounsell, 1988, l.17

Kui õppimisest mõeldakse kui „teadmiste suurendamisest“ või „meeldejätmisest“, siis väljend „õppima õppimine“ peab tähendama „õppima teadmisi suurendama“ või „õppima meelde jätma“, samas ilmselgelt tähendab see midagi palju enam. Lisaks sellele, sõnal „õppimine“ peab olema vähemalt kaks üsna erinevat tähendust või vastasel juhul saab väljendit tõlkida kui „meelde jätma, kuidas meelde jätta“ või „suurendada teadmisi sellest, kuidas teadmisi suurendada“

Candy, 1990, l.36

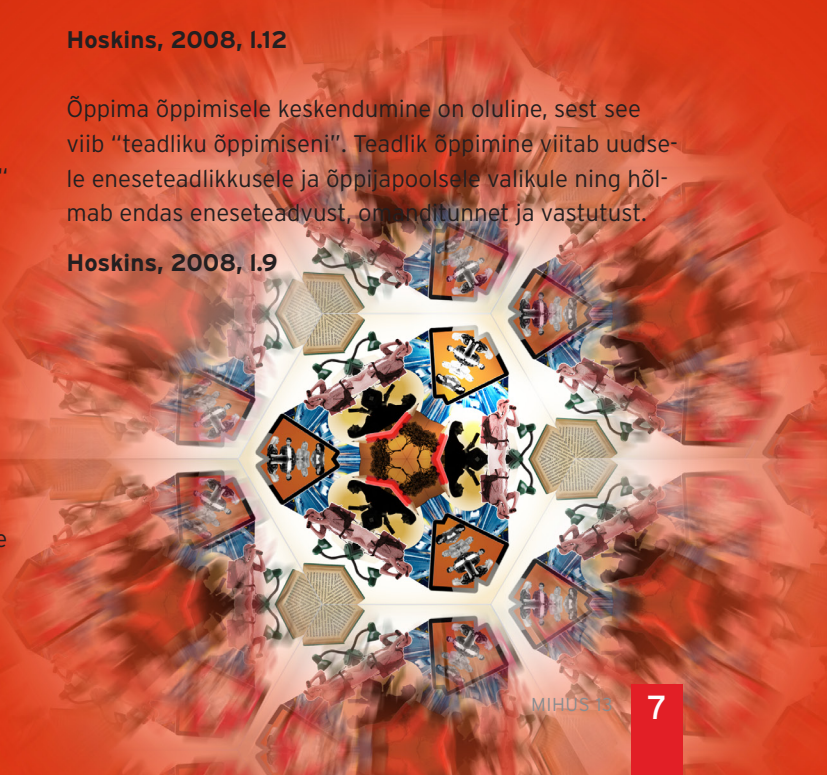
Mõte sellest, et õppimine võib viia üksikisikus ja kogukondades märkimisväärsete muutusteni, loob olulise seose nende kahe tuumpädevuse vahel, nii sellise pädevuse mõiste puhul nagu meie seda kirjeldasime ja mõiste puhul, mis käsitleb isiklikku ja sotsiaalset muutust, mis on mõlemal juhul ajaloolised, kontekstist sõltuvad ning

väärtuspõhised. Nad viitavad suunistele, mis viivad soovitud tulemusteni. 21. sajandi eluks vajalike võtmepädevuste kirjeldamisel toob Haste (2001) välja pädevuste ülese „metapädevuse“, mis aitab hakkama saada innovatsiooni ja järjepidevuste vaheliste pingetega. See on midagi, mida koolid peavad õppijates toitma ja arendama ja meie arvates on see nii elukestva õppe kui ka aktiivse kodaniku eelduseks.

Hoskins, 2008, l.12

Õppima õppimisele keskendumine on oluline, sest see viib „teadliku õppimiseni“. Teadlik õppimine viitab uudsele eneseteadlikkusele ja õppijapoolsele valikule ning hõlmab endas eneseteadvust, onanditunnet ja vastutust.

Hoskins, 2008, l.9



Transformatiivset õppimist defineeritakse kui protsessi, mille käigus me kujundame ümber probleemsed raamistikud (meelsused, mõttelaadi, tähenduslikud vaatenurgad) – teatud oletused ja ootused – et muuta neid kaasavamaks, eristatavamaks, avatumaks, reflektiivsemaks ja võimeliseks emotsionaalselt muutuma.

Mezirow, 1991, l.92

Õppima õppimine hõlmab endas õppimist vajavate materjalide sügavatesse tähendusstruktuuridesse süvenemist, mis kõige arenenumatel juhtudel võib viia oletuste, reeglite, tavade ja sotsiaalsete ootuste kriitilisele teadlikkusele, mis mõjutab seda, kuidas inimesed teadmisi tajuvad ja kuidas nad õppides mõtleavad, tunnevad ja käituvad

Candy, 1990, l.35

Õppima õppimise kaheksa faasi, mida tuntakse õppepotentsiaali valla päästmisena, on planeerimine, peegeldamine, enese tundmine, õppimise käigus enese jälgimine, raamistike muutmine, kuulamine, oma tõekspidamiste ümberkujundamine, mänglevus ja loomingulisus.

Mattoni, 2007

Hofmann
→

Sellise eneseteadvuse puhul on erinevad tasandid, mis ulatuvad oma õppimisstiili teadvustamisest enesekontrolli tunnetamise arendamise ja õppija jõulise eneseta-juni.

Candy, 1990, l.47

Õppima õppimine hõlmab endas teatud hoiakute, arusaamade ja oskuste tagavara omandamist, mis võimaldavad inimestel muutuda tõhusamaks, paindlikumaks ning erinevates kontekstides ise oma õppimist korraldada.

Candy, 1990, l.34



Peter Hofmann

Vabakutseline koolitaja mitteformaalse hariduse ja noorsootöö valdkonnas ning UNIQUE (www.unique-community.ning.com) rahvusvahelise võrgustiku üks algatajatest. Töö kaudu võrgustikus hakkas teda üha enam huvitama „õppima õppimine“ kui mõiste, lähenemine ja oluline pädevus. Kolme aasta jooksul uuriti UNIQUE projekti raames „õppima õppimist“ kui mõistet ja lähenemist ning arendati välja meetodid, kuidas seda pädevust täiskasvanute hulgas tugevdada. Need meetodid on kokku pandud käsiraamatusse, mida saab alla laadida veebilehelt www.learning2learn.eu

Viited:

- Candy Philip C., in Smith 1990, How People Learn to Learn, p. 30-63.
Hodkinson Phil, et al., 2008, "Understanding Learning Culturally: Overcoming the Dualism Between Social and Individual Views of Learning". Vocations and Learning, 1, 27-47.
Hoskins Bryony and Crick Ruth D., Learning to Learn and Civic Competences: different currencies or two sides of the same coin? Report of the CRELL network of the European Commission, Torino, 2008.
Hounsell D.J., in Smith R.M., Theory Building for Learning How to Learn, Educational Studies Press, 1988.
Illeris Knut, The three dimensions of learning, Roskilde, 2004.
Mattoni Daniele, Gli 8 passi per apprendere ad apprendere, Milano, 2008.
Mezirow Jack, Transformative Dimensions of Adult Learning, 1991.
Säljö Roger, Learning about Learning, in "Higher Education, 1979a, 8, p. 443-451.
Smith Robert M. and Associates, Learning to Learn across the Life Span, San Francisco, 1990.

KOMMENTAARID

Tanja Dibou

Tallinna Noorte Karjäärikeskuse karjääriinfo spetsialist, TLÜ riigiteaduste instituudi doktorant

Autor valis suurepärase artikli esitamise meetodi - dialoogi. Dialoogi vormis artikkel annab võimaluse vaadata, mida erinevad inimesed õppimiseks peavad. Lisaks sellele dialoogile toob autor paralleelselt välja erinevate tuntud ekspertide teoreetilisi käsitlusi, et luua seoseid teooria ja praktika vahel.

Peter Hofmanni artikkel on väga väärtuslik ja kasulik materjal nii noorsootöötajatele, õpetajatele kui ka teistele spetsialistidele. Tänapäevane maailm muutub kiiresti ja inimesed peavad üsna kiiresti muutustega toime tulema. Seepärast on inimestel vaja pidevalt õppida. Õppima õppimine on üks olulisematest oskustest, mida hinnatakse kõrgelt töömaailmas, formaalses haridussüsteemis ja mitteformaalses keskkonnas.

Igast kontseptsioonist võib mitmeti aru saada. Eriti keeruliseks läheb asi aga siis, kui üks kontseptsioon sisaldab teist kontseptsiooni. Selleks, et paremini „õppima õppimise“ mõistest aru saada, peame kõigepealt mõtlema, mida tähendab õppimine. Ühest küljest lihtne küsimus. Me kõik õpime ju pidevalt midagi terve elu jooksul. Aga kas iga õppimine on tulemuslik või kas iga õppimine peab olema tulemuslik? Ja mida võib nimetada õppimise tulemusteks? Õppimist võib vaadelda kui protsessi, mille käigus me kogume uusi teadmisi. Sellisel juhul võikski uusi teadmisi nimetada õppimise tulemusteks. Kuid mõnikord juhtub ka nii, et õppimise käigus ei saa juurde uusi teadmisi, aga saab näiteks luua kontakte teiste inimestega või vaadata ja analüüsida oma osalust õppimise protsessis. Eneseanalüüs aitab kaasa meie edasisele arengule aga uutest kontaktidest võib kasvada tulemuslik koostöö. Seepärast nõustun täielikult autoriga, et õppimise juures ei tohi alahinnata õppimise protsessi, mis võib aidata inimestel kasvada või muutuda ja seega teha midagi teisiti kui varem. Õppimise tulemuseks võiks siis pidada arenevat ja interaktiivset protsessi, mis meid rikastab.

Minu jaoks on õppimine teadmiste ja kogemuste süntees. Õppimise käigus on võimalik oma varem kogutud teadmisi struktureerida. Samuti väärtustan õppimises võimalust ennast kriitiliselt analüüsida.

Noorsootöötaja paneb noori õppima erinevate tegevuste kaudu. Mõned noored ei tahagi kuulda midagi õppimisest. Noortel tekib õppimine tihti assotsiatsioone for-

maalse haridusega, koolipingiga, sundimisega. Seepärast tuleb noortega suheldes õppimise mõiste kasutamisel eriti ettevaatlik olla. Artikli autor toob välja mõned nõuanded, mida saab kasutada noorsootöös selleks, et leida noortele sobivaim õpikontekst.

Katri Hoogand

TLÜ andragoogika magistrant

Hofmann viitas oma artiklis mitmeid kordi õppimise sotsiaalsele aspektidele ning nimetas inimest sotsiaalseks loomaks. Siinjuures peaksime ilmselt mõtlema ka inimesest kui sotsiaalsest õppijast. Sotsiaalse õppimise mõistet tutvustas esimest korda ameeriklane Albert Bandura (1977), ehkki teadmine, et inimesed õpivad ka üksikiselt, oli olemas juba varasemalt.

Sotsiaalset õppimist saab käsitleda kolmel tasandil - ühiskonna, organisatsiooni ja indiviidi tasandil. Indiviidid õpivad sotsiaalselt selleks, et kohaneda, ühiskonnas toime tulla ning seeläbi antud ühiskonna edukaks liikmeks saada. Läbi edukate liikmete muutub tugevamaks ka ühiskond ise (Ojala 2011, 9). Sotsiaalne õppimine organisatsioonis on eelkõige seotud kogukonna ja praktikaga. See on õppimine läbi katsetamise, erinevate olukordade, teiste kogemuste, tegevuste ja imiteerimise (Jarvis, 2009, 24). Sotsiaalne õppimine on märkamise, meelde jätmine, tegevuste jäljendamine ja oma käitumise kujundamine teiste kogukonna liikmete käitumise mõjul (Ojala 2011, 12). Sotsiaalne õppimine võib olla nii teadvustatud ja juhitud protsess kui ka toimuda alateadlikult ning teadvustamata kujul.

Noorsootöö kontekstis on sotsiaalse õppimise kontseptsiooni teadvustamine oluline eelkõige seetõttu, et noorsootöötaja on sageli see eeskuju, kellelt noored õpivad, keda jäljendatakse ja kelle käitumisest võetakse mingeid aspekte üle. Sotsiaalse õppimise protsessidest teadlik olemine võimaldab noorsootöötajal märgata ja teadvustada oma isiklikku mõju neile noortele, kelle arenguks ta eeldusi loob. Teisalt tasub sotsiaalse õppimise protsessi arutada ka noortega toetamaks nende õppimise protsessi teadlikumaks muutumist, sest Jarvise kohaselt (2009, 24) on sotsiaalse õppimise tulemuslikumaks toimumiseks vaja märgata kogemust, osata seda reflekteerida ja anda sellele tähendus.

Allikad:

Jarvis, P. (2009). Learning to be a person in society: learning to be me. (21-34). Edited by Knud Illeris, K. Contemporary theories of learning Learning theorists in their own words. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Ojala, Karin (2011) Sisekoolitaja sotsiaalne õppimine organisatsioonis Politsei- ja Piirivalveametis näitel. [Magistritöö]: Tallinna Ülikooli Kasvatusteaduste Instituut

LÄBIMURRE MÕTLEMISES EHK KUIDAS SAAVUTADA KVALITEET „LOOVA KORRALAGEDUSE“ ABIL?

Eneli Meresmaa

Tallinna Noorsootöö Keskuse direktori asetäitja

Ettepanek puudutada MIHUSes pisut õppiva organisatsiooni teemat tundus ühelt poolt väljakutseid esitav ülesanne ja teisalt kinnitas viimase aasta tegevuse mõtestamise vajalikkust minu professionis, mille peamiseks eesmärgiks on „noorte keskuse teenuse“ rakendamine, hindamine ja arendamine Tallinna linnas.

Noorsootöövaldkond on praeguseks struktuurselt piisavalt arenenud ning noorsootöö elukutsena välja kujunenud. Noorsootöö ja noorsootõtaja amet muutuvad üha ning ühiskonnas arutletakse noorte ja noorsootöö rolli suurenemise üle. Seega on tekkinud vajadus arendada noorsootöö kvaliteeti ja selle juhtimist.¹

On arvatud, et olulisim kvaliteedinäitaja noorsootöös on pikaajaline positiivne mõju noortele. Kuidas seda aga mõõta? Kuidas määratleda „pikaajalisust“?

Selge on, et progress eeldab kvalitatiivset arengut - et edasi minna, peame me täpselt mõistma, mis on need tegurid, mis töötavad hästi, milliseid osi peame muutma, mille üldse oma tööst välja jätma.

Selle paremaks mõistmiseks on välja töötatud kvaliteedi-hindamise alused ja põhimõtted, mille abil saab kaardistada noorsootöö tugevusi ja arendamist vajavaid valdkondi, tulemuste põhjal planeerida edasist arengut ning jälgida edusamme. Kvaliteedijuhtimise eesmärk avalikus sektoris on eelkõige aidata kaasa avaliku sektori organisatsioonide toimimise tõhustamisele, avalike teenuste kvaliteedi tõstmisele ja tulemuslikkuse üldisele kasvule. Kvaliteedijuhtimine võib aidata parendada organisatsioonikultuuri, suurendada töötajate rahulolu ja motiveeritust ning tõsta klienditeeninduse taset.² Ehk siis hindamise kaudu selgitatakse, kas ja mil määral on tegevus või teenus kvaliteetne, tuvastatakse tegevuse kvaliteedis peituvad puudujäägid ning antakse sisendiparendustegevuste elluviimiseks.

Mis mind kvaliteedihindamise protsessis ise otsapidi sees olles üllatas, oli see, kui tundlikud on noorsootöö tegijad oma töö suhtes. Sellel võib olla mitmeid põhjuseid. Esiteks puudub harjumus enda tööd hinnata (sisehindamise ja välishindamise vormis). See viitab ka seisule, kus noorsootõtajad igapäevast oma töö kvaliteedi üle ei arutle. Aga puudunud on ka

¹ Kvaliteedi juhtimine noorsootöös. Kvaliteedi hindamise käsiraamat 2012 http://www.entk.ee/sites/default/files/ENTK_KOV%20kasiraamat_17%20Q2%202012.pdf

² Enesehindamise rakendamine riigiasutuses. Metoodiline õppematerjal 2004 http://www.riigikantselei.ee/failid/Kvaliteedijuhtimise___ppematerjal.pdf

vastused küsimustele „kuidas täpselt oma tööd hinnata?“ ning „kes on õige inimene ütlema, et töö, mida ma igapäevaselt teen on hästi või halvasti tehtud?“.

Teiselt poolt, isegi kui on vajadus kardinaalsemate muutuste järele, on muutustega kohanemine keeruline, sest muutumine toob kaasa midagi uut ja olulist, mis ilmselgelt erineb valdavast, olemasolevast.

Innovatsioon tähendab asendamist või teisiti asetamist. Inimesed püüavad eemale hoida innovaatilistest protsessidest. Neil on selleks häid põhjuseid. On oletatav, et mõned muutused toovad kaasa kaotusi ning kasusaamisi. Inimeste tähelepanu koondub aga kaotuste ümber. Edukas organisatsioon räägib muutustest ja kasusaamisest paralleelselt.

Analüütikud soovivad organisatsiooni muutusest rääkida nii: tõelised muutused inimeste käitumises näitavad identifitseerivaid uusi eeskujusid, need räägivad üksteisele lugusid, vedavad päevi erinevalt, küsivad üksteisel küsimusi, viivad läbi erinevaid rituaale.³

Et noorsootöös midagi muuta, on vaja järjepidevalt oma tööd mõtestada. Miks mitte siis proovida mõtestada selle võimalikkust ja mittevõimalikkust „õppiva organisatsiooni“ mudeli/filosoofia/kontseptsiooni põhjal.

Mulle meeldib käsitlus, mis ütleb, et õppiv organisatsioon ongi eelkõige läbimurre mõtlemises, uus dimensioon mõtlemistasandites ja mõttemudelites. See on organisatsioon, kus traditsiooniline „korraloomine“ on asendatud loova segaduse tekitamisega, et tagada läbi pideva muutumise ja uueotsingu kestav areng.⁴

Tõestust on leidnud väide, et loov segadus võib viia uute teadmiseni. Noorsootöötajad kui sihtgrupp võib küll esialgu jätta endast mulje, justkui poleks neil töistes küsimustes ning arutlustes vaja vigurdada ja aktiivõppe meetodeid kasutada, aga minu viimase poole aasta asutuse arengukava koostamise kogemus ütleb siiski, et selline meetod aitab jõuda parima tulemuseni. Uute dimensioonide otsingud vajavad sisuliste tulemusteni jõudmiseks mängulist tõuget.

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni võttis 1990. aastatel kasutusele professor Peter Senge, kes väitis, et pidev ja süsteemne kogemustest õppimine võib olla ettevõtte oluline edutegur. Teisisõnu, tuumaks on idee, et organisatsioonid arenevad üksikisikute, neis töötavate inimeste isikliku arengu kaudu.

Õppiva organisatsiooni põhimõtted on: süsteemse mõtlemise arendamine, isiklik meisterlikkus, mõttelised mudelid, ühine visioon, meeskondlik õppimine.

Süsteemset mõtlemist on vaja eelkõige selleks, et esitada ja kaitsta oma ideid selgesõnaliselt ja veendunult, leida probleemidele loovaid lahendusi, et olla võimeline juhtima diskussioone ja professionaalseid vestlusi, jõuda üheskoos uute ja paremate lahendusteni.⁵

See on oluline, et vastata igapäevaselt küsimusele – miks

on noortekeskust vaja? Mis siis ikkagi juhtub või muutub, kui noor käib noortekeskuses?

Isiklik meisterlikkus on oskus õppida isiklike võimeid rakendama, lähtudes inimesele kõige olulisematest sihitudest. Isikliku meisterlikkuse taotlus tähendab töö käsitlemist loominguks protsessina, milles püütakse pidevalt juurde õppida, et jõuda kõrgemale professionaalsuse astmele.⁶

Noorsootöös on see ilmselt üks olulisemaid motivaatoreid, mis sunnib edasi mõtlema, tegutsema. Küll aga ei saa unustada, et personaalse arengu tulemuseks peab olema organisatsiooni areng.

Mõttelised mudelid aitavad töötajatel organisatsiooni olukorda ja arengut analüüsida, seostades neid üksikisikute prioriteetide ja maailmapildiga. See aitab töötajatel maailma mõista ja selles tegutseda.

Ühine visioon on tegelikult organisatsiooni visiooni tulemusena sõnastatud tegevuspõhimõte, mis aitab visiooni tõelisuseks muuta.

Meeskondliku õppimise kesksed vahendid on dialoog ja diskussioon. Dialoog keskendub kuulamisele ja erinevate vaatenurkade mõistmisele, diskussioon seisukohtade võrdlemisele. Diskussioonis on vaja argumenteerida, hindamiskriteeriumeid täpselt formuleerida ja variante võrrelda.

Ma mõtlen, et kui meie organisatsioonid oma jätkuvas kasvamis ja arenemises kasutavad mõndagi Senge õppiva organisatsiooni põhimõtteid, siis on see suur samm mõtestatud noorsootöö suunas. Sellele järgneb parem arusaamine kvaliteedihindamise protsessist ning väarikas ning tasakaalukas argumenteerimine valdkonna eksistentsi küsimuste teemal. Oluline on üksteist usaldada, kogemustest õppida ja mitte kinni jääda olemasolevatesse harjumuspärastesse süsteemidesse ja protsessidesse. Loomulikult eeldab eelmainitud idee sellele toetuvat juhtimisstiili, toetavat keskkonda, inimesi, kelle jaoks on oluline astuda edasi mõtestatult ja põhjendatult. Kui Sa, hea lugeja, tunned, et sinu organisatsioonis võiks püüelda ideaalide poole, siis miks mitte seda proovida juba täna?

Ja nii saabki maailmast parem paik!

3 Deal and Kennedy, 1982, p.158

4 Õppiv organisatsioon <http://home.uninet.ee/~vkell/intro.htm>

5 Süsteemne mõtlemine ja loovustehnikate rakendamine valikute dilemmas

<http://www.rajaleidja.ee/susteemne-motlemine-ja-loovustehnikate-rakendamine-valikute-dilemmas/>

6 Senge salapärase teooria. <http://www.director.ee/senge-salaparane-teooria/>

PROGRAMMI EUROOPA NOORED PROJEKTIDES TOIMUVAST ÕPPIMISEST

Marit Kannelmäe-Geerts

Ajakirja MIHUS peatoimetaja

Soovime teiega lühidalt jagada sel aastal ilmunud uuringu tulemusi, mis kinnitavad ja selgitavad programmi Euroopa Noored projektide raames toimuvat õppimist.

Tegemist on RAY¹ võrgustiku rahvusvahelise uurimusega (15 riiki, sh Eesti), mis käsitles mitteformaalse hariduse tingimusi Euroopa Noored projektides, mis soodustavad õppimist ja võtmepädevuste arengut.

Uuringut juhtis Lynne Chisholm.

2012. aastal kutsuti RAY võrgustikus ellu uuring, mille eesmärgiks oli analüüsida lähemalt projektis osalejate õpikogemust. Osalejate ja projektijuhtide küsitluse andmeid koguti ligi 9500 osalejalt ja 1500 projektijuhilt. Vastanutest olid 30% osalejad ja 45% projektijuhid. Nii see uuring kui ka teised RAY võrgustikus tehtud uuringud kinnitavad, et nii projektides osalejad kui ka projektijuhid on omandanud projektide jooksul eri pädevusi.

Uuringust ilmneb, et õpitud ei ole ainult otseselt projektide eesmärkidega seotud pädevusi, vaid õppimine on toimunud laiemalt, arendades mitmeid pädevusi.

Projektijuhid (nii noortejuhid kui ka noorsootöötajad) toovad välja, et projektide käigus on arenenud nende oskus suhelda võõrkeeles ning isiklik, kultuuridevaheline, sotsiaalne ja kodanikupädevus. Paranenud on algatusvõime ja ettevõtlikkus ning ka suhtlemine emakeeles.

Ka projektides osalejad toovad välja sarnase nimekirja õpitust. Projektijuhtide puhul on aga oluline lisada, et programmis osalemine on nende sõnul tõstnud ka nende noorsootöölalast professionaalsust, eelkõige mitteformaalse õppimise ja rahvusvahelise noorsootöö vallas. See tähendab, et programm Euroopa Noored annab oma panuse noorsootöötajate ja noortejuhtide tööalaste

1 Koostöökaks eri riikide Euroopa Noored programmi büroode ja uurijate vahel programmi tulemuste väljaselgitamiseks loodi 2009 aastal RAY (Research based monitoring and analysis of the Youth In Action programme <http://www.researchyouth.net/>) võrgustiku kujul. Võrgustiku eesmärgiks on programm Euroopa Noored analüüs ja seire. See võimaldab kvaliteetsemat ja uuringutel põhinevat programmi elluviimist. Uuringute tulemused leiavad omakorda rakendust teaduspõhise noortepoliitika loomisel. Lisaks panustavad uuringud sellesse, et laiemalt teadvustada mitteformaalse õppimise tegevusi ning nende tulemusi ja mõju. Rahvusvaheline koostöö annab omakorda võimaluse läheneda uuringutele laiamahulisemalt, mis tõstab uuringutulemuste üldistatavust ja teaduslikku väärtust ning usutatavust.



pädevuste täiendamisesse, mis omakorda toetab õppiva organisatsiooni põhimõtete juurdumist noorte valdkonnas.

Lisaks eelnevale toovad projektide juhid uuringus välja, et programmi toel elluviidud projektid annavad neile julguse ja võimaluse oma töös uusi asju proovida. See julgus ja ka projektides kasutatud meetodid kanduvad projektidest edasi igapäevatöösse. Samuti väärtustavad projektides osalejad seda, et nad said kogeda uusi õpi-meetodeid - mängu ja harjutusi. Nad leidsid, et nende õppetegevuste kaudu leidsid käsitlust olulised teemad ja antud meetodite abil oli kerge õppida. Mainiti ka seda, et sarnaseid õpimeetodeid võiks kasutada ka koolis või ülikoolis.

Projektides kasutatavad meetodid on mitmekülgsed. Enamasti rakendatakse valdavalt mitteformaalses õppimises kasutatavaid meetodeid (õues- või aktiivõppe meetodid; rollimängud; simulatsioonid jms). Kuid umbes veerandil juhtudest kasutatakse ka traditsioonilisemaid ehk pigem formaalõppes tuntud meetodeid (ettekande kuulamine või tegemine; eksperdi või projektijuhi kuulamine; arutluses osalemine). Lisaks rakendatakse projektides ka mitmeid õuesõppe ja e-õppe meetodeid. Õpikogemuse muudabki väärtuslikuks see, et õppimine on mitmekesine ja on seega vastuvõetav eri tüüpi õppijatele. Olulise koha projektides on saanud ka õpikogemuse analüüs, mida toetab põhimõtete ja meetoditega Noortepassi protsess².

2 Noortepassi protsessiga ja meetoditega saate lähemalt tutvuda käsiraamat „Noortepassi avastades“ kaudu. Käsiraamat on kättesaadav veestikeelsena: http://euroopa.noored.ee/files/noortepassi_avastades.pdf (eesti keeles)

Lisaks eesmärgistatud õppele rõhutatakse ka informaalset õppimise väärtuslikkust ehk siis hinnatakse tegevusi, mis võimaldavad inimestevahelist suhtlemist vabal ajal. Leitakse, et nende tegevuste kaudu tõuseb isiklik, sotsiaalne ja kultuuridevaheline pädevus.

Euroopa Noored projektijuhid toovad välja, et peamiselt õppisid nad just otseselt projektide korraldamise ja elluviimisega seotud tegevuste kaudu. Lisandväärtust loob ka võimalus suhelda teiste riikide noorsootöötajatega tööalastel teemadel. Töölase õppimise puhul ei ole erinevust, kas projektidega ollakse seotud palgatöö või vabatahtliku töö kaudu.

Uuringutest selgub ka üks kitsaskoht - selleks on osalejate seotus projektiga, mis noorte puhul on vaid 61%. See näitaja illustreerib osalejate enda arvamust sellest, kui suurel määral nad projekti tegevuste kavandamisse ja läbiviimisse kaasatud olid. Nii projektitöös noortega kui ka igapäevases noorsootöös, mille üheks osaks võib olla projektides osalemine, peab pöörama enam

tähelepanu noorte aktiivsele osalusele. Võimaldada noortel võtta tegevuste eest vastutus ja anda oma võimete kohane panus. Ka eelnevatest programmi Euroopa Noored uuringutest on välja tulnud, et projektiga seotuse tundmine loob parimad tingimused õppimise toimimiseks projektis.

Läbi mitme aasta on uuringute tulemused andnud kinnitust, et osaledes programmis Euroopa Noored täiendavad noorsootöötajad oma tööalaseid pädevusi ja omandavad kogmuse katsetamaks uusi meetodeid ning arutamaks noortega uusi teemasid. Lisaks on programmi kvaliteedinõuded toonud projektidesse õpieesmärkide seadmise ning analüüsi traditsiooni. Noorsootöötajad kinnitavad, et projektides kogetu kandub sageli nende igapäevatöösse, mis annab julgust eeldada, et programmi kaudu on tõusnud ka kohaliku noorsootöö kvaliteet ja mitmekülgsus. Peab leidma viise, kuidas aina enam noorsootöötajaid leiaks tee rahvusvahelise noorsootööni ja näeks seda kui ühte loomulikku osa oma igapäevatööst.

ÕPPIVA PRAKTIKU KUJUNDAMINE: TÜ VILJANDI KULTUURIAKADEEMIA KOGEMUSED

Piret Talur

TÜ VKA võrdleva noortepoliitika lektor

Rakenduskõrghariduse nimetus viitab olulisele rõhuasetusele õppeprogrammis võrreldes akadeemilise kõrgharidusega. Eesti kõrgharidusstandard eristab need kaks tervikliku pädevuse kujundamise vajaduse esiletõstmisega ning miinimumnõudega praktika mahule õppekavas (15%). Õpiväljundites rõhutatakse bakalaureuseõppega võrreldes rohkem käed-külge-aspekte: eeldatakse, et välja on arenenud initsiatiiv projektide algatamisel ja oskus neid juhtida ning kujunenud valmidus spetsialisti või ettevõtjana tööle asuda. Kõik kolm Eestis õpetatavat noorsootöö õppekava on rakenduskõrghariduslikud, Tartu Ülikooli Viljandi Kultuuriakadeemia oma sealhulgas. Meie õppekava rakenduskesksus ei ole formaalse 15% iseseisva praktika arvestusega hästi esitletav, sest sageli on teooria ja praktika, teadmised ja nende rakendamine ühe aine raames seotud. Oluliseks peame õppija eneserefleksiooni – kuidas teadmiste elluviimine töökeskkonnas õnnestus ja miks.

Kõige suuremateks takistusteks õppiva praktiku kujundamisel võivad osutada ühelt poolt valdkonnas töötaja ja teiselt poolt õppejõu rollis olija hoiakud töö ja õppimise suhtes. Kui õppimist tajutakse millegi eraldiseisvana igapäevasest tööst, kui teadmised tunduvad olevat kuidagi kõrgemal või nihkes võrreldes tegelikkusega, siis on põhjust järele mõelda nii õppijal kui õpetajal. Õppija võiks endalt küsida oma motivatsiooni ja valmisoleku kohta praktilist toimimist analüüsiga siduda, õpetaja aga läbi mõelda, kuid võrd tema lähenemisviis puudutab spetsialisti igapäevase töö väljakutseid. Lõks võib siin-ja-praegu-tegelikkuse fookusesse seadmisel olla selles, et standardid langevad, hea töö tegemise ambitsiooni asemel lepikse tööga hakkamasaamise ambitsiooniga. See on üks läbivaid probleeme nn tellijakeskse (tänapäevane üliõpilane või tööandja) kõrghariduse kujundamisel – kui pakkuda ainult seda sisu ja tasemenõudlikkust, mida osatakse tahta, siis on see valdkonna kui terviku arengu jaoks vähe. Õppiv praktik, reflektiivne noorsootöötaja ei piirdu nii-öelda nippide nimekirjaga töö kvaliteedi miinimumnõuete

1 Bakalaureuseõpe on kõrghariduse esimese astme õpe, mille kestel üliõpilane süvendab oma üldhariduslikke teadmisi, omandab eriala alusteadmisi ja -oskusi ning magistriõppeks ja töö alustamiseks vajalikke teadmisi ja oskusi. Rakenduskõrghariduseõpe on kõrghariduse esimese astme õpe, mille kestel üliõpilane omandab kindlal kutsealal töötamiseks või magistriõppes edasiõppimiseks vajalikud pädevused.

täitmiseks, vaid on avatud loovatele ja uuenduslikele lähenemisviisidele. See avatus on suures osas loomumadus (mida saame oluliseks pidada üliõpilaskandidaatide valikul), kuid mitte ainult: erinevate lahenduste tekitamist saab innustada, õppida ja harjutada. Hoiak, et töös inimestega ei ole ühte õiget vastust, vaid erinevad olukordadele reageerimise võimalused, mille vahel professionaal valib potentsiaalselt tõhusaima, on üks meie õppejõudude ühisjooni. Tulemuslik töine tegutsemise seob eri tüüpi teadmuse: 1) nn vaikiv teadmus (ingl *tacit knowledge*) ehk kogemuslik ja tunnetuslik valdkondlik pädevus, 2) situatiivne teadmus (olukorra äratundmine, asjakohane tunnetamine ja hindamine) ning 3) otsene teadmus (eksplitsiitne, tõendus- ehk faktipõhine ja/või sõnaliselt kirjeldatav teadmus).

Gümnaasiumijärgse päevaõppe kõrval TÜ Viljandi Kultuuriakadeemias aastaid toimunud töötavatele täiskasvanutele suunatud Avatud Ülikooli õppes kogeme õppiva praktiku kujundamisel sageli väljakutset kolme teadmuse sidumisel uue kvaliteedi loomiseks. Oleme märganud ka teadmuse ülekandega seonduvaid raskusi: kord omandatud teadmus (faktiteadmised, oskused, väärtusorientatsioonid) võib inimese lukustada edasi- ja ümberõppimisele, sest paneb küsimärgi alla tema veendumuse iseenda pädevuses – tekitab psühholoogilise ebamugavustunde ja kujunenud stereotüüpidest vabanemisega seotud ebakindluse. Tüüpilisteks näideteks on projektipõhine tegevus, laagrikorraldus ning noorte ühiskondliku osaluse innustamine. Olles kindlas kontekstis jõudnud korduvalt mingil kindlal viisil tegutsedes kindla tulemuseni, on praktikul raske lahti lasta juba toimunud mudelist ning omaks võetud arusaamast tulemuslikkuse kohta ja avada ennast teistsuguste lähenemisviiside kasutamisele samas või teistsuguses olukorras. Parimaks lahenduseks näib siin olevat innustada erinevate kogemuste jagamist ning analüüsi – seda mitte ainult üliõpilaste, vaid ka õppejõudude tasandil. TÜ Viljandi Kultuuriakadeemia eelduseks on kõigi erialaainete õppejõudude puhul nende pidev käed-külge-kogemus, mis võib teha küll õppimise administratiivse poole keerukaks, kuid aitab kaasa õppimise ja õpetamise sisulisele kvaliteedile.

Õppiva praktiku kujundamisel on meie jaoks oluline korraldada lõputöö tegemine võimalikult reflektiivse toetavalt. Osalev tegevusuuring (ingl *participatory action research*) on üks rakenduskeskseid uurimismeetodeid, mida üliõpilasi kasutama innustame. See hõlmab tegevuse (ettevõtmise, projekti) planeerimist toetudes noorsootöö pedagoogilisele ja sotsioloogilisele raamistikule, selle

elluviimist ning hilisemat analüüsi koos ettepanekutega edasiseks samalaadse tegevuse täiustamiseks. Sel viisil saab ülikooli lõputöö vormistamine ja kaitsmine juba sujuvaks sammuks edasisele heale tööle praktikuna, mitte ei kujune vaid ühe protsessi lõpu märkijaks.

Rakenduskõrgharidus on oma olemuselt orienteeritud lõpetamisjärgsele kohesele tööturul toimetulekule. See

ei ole võimalik ilma praktilise tegevuse põimimiseta õppeprotsessi juba õpingute algusest peale ning läbivalt. Kõige olulisem on õppiva praktiku kujundamisel aga sageli see osa õppeprotsessist, mis on kõige raskemini sõnadesse valatav ja statistiliselt mõõdetav – hoiaku kujundamine.

Tabel. Bakalaureuse- ja rakenduskõrgharidusõppe õpiväljundite võrdlus. Erisused on esile tõstetud punase värviga.

BAKALAUREUSEKRAADI SAAMISEKS PEAB ÜLIÕPILANE	RAKENDUSKÕRGHARIDUSE DIPLOMI SAAMISEKS PEAB ÜLIÕPILANE
omama süsteemset ülevaadet õppesuuna põhimõistetest, teoreetilistest printsiipidest ja uurimismeetoditest	omama süsteemset ülevaadet eriala põhimõistetest, teoreetilistest printsiipidest ja uurimismeetoditest
oskama ära tunda interdistsiplinaarseid seoseid	oskama ära tunda interdistsiplinaarseid seoseid erinevate erialade rakendusaldades
mõistma õppesuuna erinevate erialade rakendusalasid	
tundma eriala teoreetilisi koolkondi, arengusuundi ja aktuaalseid probleeme	tundma eriala aktuaalseid probleeme ja rakendusvõimalusi
oskama sõnastada erialaga seotud probleeme ning analüüsida ja hinnata erinevaid lahendusi	oskama sõnastada erialaga seotud probleeme ning analüüsida ja hinnata erinevaid lahendusi
oskama kohaseid meetodeid ja vahendeid kasutades iseseisvalt informatsiooni koguda ning seda kriitiliselt ja loovalt tõlgendada	oskama kohaseid meetodeid ja vahendeid kasutades iseseisvalt informatsiooni koguda ning seda kriitiliselt ja loovalt tõlgendada
oskama eriala ülesannete lahendamisel valida ja kasutada sobivaid tehnoloogiaid ning meetodeid, muu hulgas olema valmis osalema meeskonnatöös ja seda juhtima	oskama eriala ülesannete lahendamisel etteantud raamides valida ja kasutada sobivaid meetodeid ja tehnoloogiaid ning etteantud informatsiooni põhjal modelleerida ja/või hinnata võimalikke tagajärgi
	näitama initsiatiivi projektide algatamisel ning vastutustunnet, juhtimis- ja meeskonnatööoskusi nende elluviimisel
valdama tööks vajalikke suhtlusoskusi ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaid	valdama tööks vajalikke suhtlusoskusi ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaid
olema oma õppekeeles ja vähemalt ühes võõrkeeles võimeline erialaga seonduvaid probleeme suuliselt ja kirjalikult selgitama ning erialastes aruteludes osalema	olema oma õppekeeles ja vähemalt ühes võõrkeeles võimeline erialaga seonduvaid probleeme suuliselt ja kirjalikult selgitama ning erialastes aruteludes osalema
olema valmis aktiivselt osalema kodanikuühiskonnas ning suhtuma sallivalt hoiakute ja väärtuste mitmekesisusse	olema valmis aktiivselt osalema kodanikuühiskonnas ning suhtuma sallivalt hoiakute ja väärtuste mitmekesisusse
oskama teaduslikke, ühiskondlikke ja eetilisi aspekte arvesse võttes hinnata teadmiste rolli ning oma erialase tegevuse rolli ja tagajärgi ühiskonnas	oskama ühiskondlikke ja eetilisi aspekte arvestades hinnata erialase tegevuse rolli ja tagajärgi ühiskonnale
olema suuteline omandatud teadmisi ja oskusi töös rakendada, õpinguid jätkama ning ennast pidevalt iseseisvalt erialaselt ja tööalaselt täiendama	olema suuteline omandatud teadmisi ja oskusi töös rakendada, olles valmis tegutsema oma kutsealal spetsialisti ülesannetes või ettevõtjana
	olema suuteline ennast pidevalt iseseisvalt erialaselt ja tööalaselt täiendama

Allikas: kõrgharidusstandard

ÕPPIVA PRAKTIKU KUJUNDAMINE: TARTU ÜLIKOOLI NARVA KOLLEDŽI KOGEMUSED

Lii Araste

Tartu Ülikooli Narva Kolledži noorsootöö lektor

Noorsootöömaastikul on viimastel aastatel üheks enamräägitud teemaks noorsootöö kvaliteet. Ilmselt ei ole kellelegi üllatuseks, et igasuguse töö kvaliteet sõltub suurel määral töö tegija teadmistest ja oskustest – et saada maitsvat saia, peab teadma, kuidas seda küpsetada. Erand ei ole ka noorsootöö. Kõnealune elukutse on olemuslikult äärmiselt kompleksne ning eeldab seetõttu töö tegijalt tervet rida vajalikke kompetentse. Nende kompetentside saavutamine on ilmselt kõige lihtsam ja tõhusam läbi vastava hariduse ning praktilise töö.

Rakenduskõrghariduse eelis ongi just teoreetilise ja praktilise poole ühendamine. Põhimõtteliselt arendab rakenduskõrgharidusel õppiv tudeng kolme valdkonda – üldised kompetentsid, erialased teadmised ja praktilised oskused. Kõik kolm moodustavad kokku tervikliku eelduse kvaliteetseks noorsootööks. Kui erialaainete ja praktika vajalikkus ei tektia enamasti mingeid küsimusi, siis üldainete otstarve seatakse vahel kahtluse alla. See teoreetilise osa on õppekavas siiski samuti äärmiselt vajalik, eelkõige noorsootöötaja üldise harituse ja maailmapildi laiendamise seisukohalt. Lühidalt selleks, et ühe mu sõbra irooniline lause: „Mina tahan, et noorsootöötaja, kes minu lapsega tegeleb, oleks temast ikka natuke targem“, kaotaks oma sisu. Siiski on rakenduskõrghariduse võti, nagu nimigi ütleb, selle rakendatavus igapäevasesse töösse.

Juba noorsootöötajana tegutsevad tudengid hindavad hariduse rakendatavust kõige adekvaatsemalt. Ei pea varjama, et kolledžile tekitavad sellised tudengid kuhjaga ebamugavust, sest nende õpetamine on oluliselt keerukam kui nullist alustavate tudengite õpetamine. Pidev hindamine, erinõuded, lisatingimised, soovid, vajadused on oma erialal praktiseeriva tudengi puhul täiesti tavalised. Samal ajal on praktikud kolledžile äärmiselt heaks indikaatoriks kooli enda kvaliteedi arendamisel. See sunnib pingutama: lektoreid ennast arendama, kaasaegsete arengutega kursis olema ja rakendatavusele mõtlema. See tähendab, et lektorid ei saa kapselduda kunagi omandatud teoreetilistesse teadmistesse neid aastast aastasse muutumatult edasi andes. Nõudlik tudeng on seega üheks programmi dünaamika ja kaasaegsuse tagajaks.

Praktiseerivate tudengite panuseks on nende reflekteerimisvõime. Õppekava koostamisel lähtutakse tervest

hulgast nõudmistest: noorsootöö ja haridusega seonduvatest õigusaktidest ja dokumentidest, kutsestandardist, erinevatest uuringutest ja paljudest teistest materjalidest. Selgelt vajalik ja mõistlik alus. Ent kui lähtekohaks on vaid materjalid, mis on omakorda koostatud materjalide põhjal, siis võib tekkida oht, et kõigel sellel kaob side reaalsusega – kaugenetakse noorest. Milline võimalus on ülikoolil kontrollida, õpetatava aktuaalsust ja sidet reaalsusega, et rakendatavus ei oleks üksnes näiline? Üheks võimaluseks on lend noorsootöötajaid välja õpetada, lasta neil paar aastat praktiseerida ja siis küsida: „Kuidas me olime?“ See võtab kokku vähemalt viis aastat. Põlvkond noori on selle ajaga noorsootöö areaalist välja kasvanud ja me oleme oma võimalike parandustega juba lootusetult hiljaks jäänud. Praktiseerivate tudengite kaudu on aga kolledžil see tagasiside pidev ning oht näilisuse kapselduda märkimisväärselt väiksem.

Niisiis on meil omakasupüüdlik põhjus ebamugavate praktiseerivate tudengite hoidmiseks. Oleme nõus pingutama, nende eripäraseid vajadusi arvestama, sest see on üheks meie kvaliteedi tagajaks. On teada, et suured süsteemid ei saa olla kuigi paindlikud: ei ole lihtsalt reaalne, et õppija individuaalseid vajadusi arvestatakse puhul, kui kursusel on 200 tudengit. Narva kolledž on väike kool ning see on meie eelis. Loomulikult on õppe paindlikkus ja loengutest väljapoole jääv kontakt kooliga eeliseks ka tudengite jaoks, tegemist on sümbioosiga. Võimalikult individuaalne lähenemine õpilajale ja mentorlus annavad kõige paremad tulemused teooriate ja praktikate ühendamiseks – kvaliteetseks ja rakendatavaks hariduseks. Et küpsetada head saia, peab pagar teadma, kuidas saia teha ning arukalt tegutsema. Mida arukam on noorsootöötaja, seda kõrgem on noorsootöö kvaliteet, seda enam väärtustab noorsootöötaja kutse ning see loob tingimused, et tulevikus seda nõudlikku elukutset ka väärrika palgaga tunnustama hakataks.

ÕPPIVA PRAKTIKU TOETAMINE

Pärnu KOVi noorsootöö võrgustiku koordinaatorite supervisioon

Ester Väljaots

OÜ EGO-Koolitus superviisor

Eestis on õppivate praktikute jaoks olemas mitmeid rohkem või vähem kasutamist leidnud tööalast ja isiklikku arengut toetavaid võimalusi, millest üks on supervisioon ehk töönõustamine. Supervisioon on interaktsiooni protsess mõistmaks vastastikuse mõjutamise protsessi ja dünaamikat. Lihtsamalt öeldes on see nõustamine, mis on seotud tööprotsessiga, mille käigus leiab aset professionaalse käitumise peegeldamine.

Supervisiooni kasuks otsustatakse tavaliselt juhtudel kui soovitakse toetada koostööd ja suhtlemise kvaliteeti kolleegidega, klientidega või parandada ülemuse ja alluva suhtlust. Lisaks on supervisioon abiks kui tahetakse kiiremini või efektiivsemalt saavutada eesmärgi, lahendada konstruktiivsemalt probleeme või parandada üldiselt juhtimise kvaliteeti. Supervisioon on ka väärt meetod läbipõlemise ja tööstressi ennetamiseks.

Supervisiooni mõjust on kirjutatud järgmist: „Positiivseid muutusi on täheldatud superviseeritavate professionaalsetes identiteedis, pädevuses ja rahulolus oma tööga. Üldisemal tasemel on leitud, et supervisioon edendab erialaste teadmiste avardamist, meeskonna või organisatsiooni arengut. On tõestatud, et supervisiooni mõjul vähenevad tööga seotud ärevus, hirmud ja tööstress, tööpinge ja väsimus, paranevad töökorraldus, taluvus- ja prognoosimisvõime, enesehinnang, eneseusaldus, iseseisvus ja koostöövõime, tunnetatakse oma jõudu ja vabanetakse sisemistest kammitsatest, saavutatakse tööalane stabiilsus ja tekib lihtsalt tunne abi saamise võimalikkusest rasketes olukordades.” (Laukkanen, E. et al 235:2008).

Supervisiooni üks võtmesõnu on konfidentsiaalsus.

See tähendab individuaalsupervisiooni puhul seda, et superviisor ei räägi supervisioonil räägitust tellija ülemusele, vaid ta nimetab üldstatult teemasid, mida käsitleti, näiteks suhted, erimeelsuste lahendamine, tööroll jne. Superviseeritav võib loomulikult rääkida kõigile, mida ta rääkis. Grupi/meeskonnasupervisiooni puhul tähendab konfidentsiaalsus seda, et ei superviisor ega ka grupiliikmed ei räägi väljaspool gruppi seda, mida teine grupiliige ütles või kuidas ta reageeris või käitus. Küll aga võib iga grupiliige rääkida seda, mida ta ise ütles, mõtles, tundis või mida ütles superviisor. Samuti ei kuulu konfidentsiaalsuse alla teemad, mida grupitöös käsitleti ning mis otsustele jõuti. Konfidentsiaalsuse üks osa on ka see, et grupisupervisiooni puhul on tegemist kindlalt grupiga,

uusi liikmeid võetakse gruppi poole protsessi pealt vaid kõigi grupiliikmete nõusolekul.

Töötaja toetamiseks on mitmeid eri võimalusi. Need võib jagada organisatsiooni sisesteks ja organisatsiooni välisteks. Organisatsiooni sisesed töötaja tööalast arengut toetavad vormid on sellised, mis viiakse läbi oma asutuse juhtide või töötajate poolt ilma, et kaasataks välist superviisorit. Organisatsiooni väliste toetusvormide puhul kaasatakse vastava ettevalmistuse saanud organisatsiooni väline superviisor. Mõnikord toimivad organisatsioonis mõlemad töötajate toetamise vormid paralleelselt või koguni mitmed korraga.

Millist viisi valida, see sõltub organisatsiooni ees seisvatest ülesannetest ja töötajate vajadustest. Otsuse tegemiseks ja konsulteerimiseks on hea need üle vaadata ning pidada nõu vastava ettevalmistuse saanud superviisoriga.

ORGANISATSIOONI SISESED ENAMLEVINUD TOETUSVORMID ON JÄRGMISED:

Arengu-/tulemusvestlus - regulaarne kord aastas toimuv vestlus juhi ja töötaja vahel, mille käigus analüüsitakse möödunud tööaastat ja püstitatakse uue tööaasta peamised sihid ning tegevused nende saavutamiseks. Vestluse tulemusena sünnib tulemusplaan, kus on kirjas tegevused ja nende saavutamise kuupäevad. Enamasti vaadatakse see plaan kord poolaastas üle, et teha vajalikud korrektiivid.

Mentorlus - uuel töötajal on sisseelamisperiodil juhendajaks staažikas kolleeg, kellega ta regulaarselt kohtub. Mentor võib siiski olla ka asutuseväline.

Kovisioon - regulaarsed kolleegidevahelised kohtumised, tavaliselt kord kahe kuu jooksul kuni kord kvartalis, mida juhendab rotatsiooni korras üks kolleegidest ja mille käigus töötatakse läbi tööga seotud juhtumid ja pakutakse seeläbi üksteisele tuge. Kovisioonil on kindel struktuur ja metoodika.

Individuaalne tööjuhendamine - regulaarne kohtumine juhi ja töötaja vahel, tavaliselt kord kuus, mille eesmärgiks on töötaja toetamine ja nõustamine aktuaalsete küsimuste lahendamisel. Koos juhiga vaadatakse üle eelmise korra kokkulepped ja tulemused ning viiakse sisse vajalikud muudatused. Tehakse uued kokkulepped järgmiseks kohtumiseks.

Rühma tööjuhendamine - regulaarne kohtumine, tavaliselt kord kvartalis juhi ja töötajate rühma/meeskonna vahel, mille käigus vaadatakse üle meeskonna/rühma/osakonna ja iga töötaja roll, panus, töömaht ja töötulemused ning viiakse sisse vajalikud muudatused. Organisatsiooni välist vastava ettevalmistuse saanud superviisorit/superviisoreid ja erinevaid supervisiooni vorme kasutatakse olenevalt organisatsiooni ja töötajate vajadusest.

ENAMLEVINUD TÖÖVORMID VÄLISE SUPERVISOORI KASUTAMISEL ON JÄRGMISED:

Individuaalne supervisioon - regulaarne nõustamisprotsess, kohtutakse teatud kokkulepitud perioodi järel, tavaliselt 6-8 korda aastas, ühe kohtumise pikkuseks on üks tund. Supervisioon aitab ennast ja oma tööviise analüüsida, saada toetust, leida uusi lahendusi tekkinud olukordadele.

INDIVIDUAALNE SUPERVISIOON



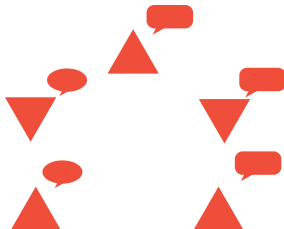
Coaching - individuaalne regulaarne töönõustamisprotsess, superviisorit nimetatakse *coach*'iks ja protsess toetab oskuste treenimist, eesmärkide seadmist ning potentsiaali rakendamist. Kohtumiste sagedus on tavaliselt kord kuus üks tund. Üks pilt ütleb rohkem kui tuhat sõna, seepärast soovitame vaadata alljärgnevalt lingilt lühikest sõnadeta neljaminutilist lustakat animafilmi:

„Kuidas *coaching* töötab“

www.youtube.com/watch?v=UY75MQte4RU

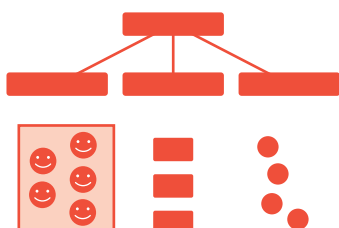
Grupi supervisioon - regulaarne nõustamisprotsess, kohtutakse tavaliselt kord kvartalis, grupiliikmeteks on sama tasandi ja ameti esindajad. Nõustamisprotsessi sisuks on enamasti kliendijuhtumid. Üks kohtumine kestab tavaliselt kolm tundi.

GRUPI SUPERVISIOON



Meeskonna supervisioon - regulaarne nõustamisprotsess, kus grupi moodustab igapäevaselt koos töötav meeskond. Kohtumiste sagedus oleneb meeskonna ees seisvatest ja lahendamist vajavatest ülesannetest, tavaliselt kord kvartalis kuni paar korda aastas. Protsessi sisuks võivad olla muudatused töökorralduses, vastutuse jagunemine, töörollide muutused jmt. Saadakse ja antakse tagasisidet. Küllalt sageli on see töövorm kombineeritud juhi individuaalsupervisiooni või *coaching*'uga.

MEESKONNA SUPERVISIOON



Võrgustiku supervisioon - regulaarne nõustamisprotsess, kus grupi liikmeteks on osalejad erinevatest organisatsioonidest, keda ühendab vajadus igapäevaselt või periooditi leida koostöös lahendusi keerulistele olukordadele, tavaliselt on nad ka erinevate ametite esindajad ja nende töö tulemuslikkus sõltub kõigi teiste võrgustiku liikmete tööst. Tavaliselt kohtutakse kord kvartalis.

Organisatsiooni supervisioon - töö toimub kogu asutusega nii individuaalselt kui rühmade/meeskondadega, tavaliselt on sellesse protsessi kaasatud mitu superviisorit. Protsessi sisuks on organisatsiooni arendamisega seotud teemad: arengukava koostamine, visiooni ja eesmärkide väljatöötamine, erinevate tasandite koostöö, suured muudatused organisatsioonis jmt. Tavaliselt kestab protsess ühe kuni kaks aastat, olenevalt vajadusest, ja lõpeb kui vajalikud muudatused on sisse viidud nii realselt kui ka vajaliku dokumentatsiooni näol.

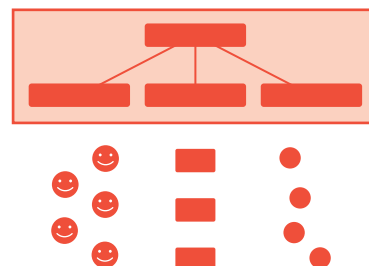
ORGANISATSIOONI SUPERVISIOON



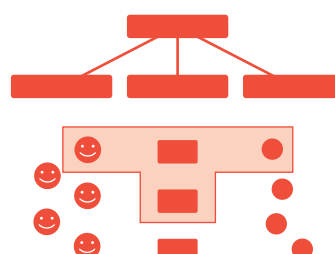
Lisaks neile on veel palju erinevaid võimalusi, mida Eestis on ka kasutatud. Supervisiooni sisu sõltub eelkõige organisatsiooni ja töötajate vajadustest ning sellest tulevalt lepitakse kokku optimaalne töövorm ja kohtumiste sagedus.

ALLJÄRGNEVALT VEEL MÕNED SKEEMID SUPERVISIOONI VORMIDEST:

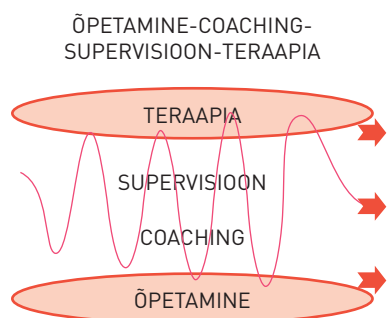
JUHTKONNA SUPERVISIOON



PROJEKTI SUPERVISIOON



Järgnev skeem kirjeldab supervisiooni sügavusastet võrrelduna teraapia, *coaching*'u ja koolituse/õpetamisega. Sügavusaste muutub ajas olenevalt tõstatunud teemadest, osaleja vajadustest ja huvist. Üldistatult võib siiski öelda, et supervisiooniprotsess on harilikult sügavam kui õpetamine, kuid toimub pealispindsemalt võrrelduna näiteks teraapiaga. Samuti annab individuaalsupervisioon kindlasti võimaluse protsessiga rohkem sügavuti minna kui grupisupervisioon.



Supervisiooni ajalugu ja tulevik Eestis

Supervisiooni ja *coaching*'u koolitus Eestis algas 1995. aastal. Esimene grupp ANSE (www.anse.eu) standarditele vastavaid superviisoreid lõpetas 1998. aastal. Eesti Supervisiooni ja Coachingu Ühing (www.supervisioon.ee) loodi 1997. aastal. Eesti ühing on ANSE liige. Ühingus on tänase seisuga 46 koolituse edukalt läbinud liiget. 2011. aastal loodi International Supervision and Coaching Institut (www.isci.ee) ning loodetavasti viib see omal ajal Achim Fritzsche (www.der-rote-faden.com) alustatud superviisorite väljaõpet Eestis väärikalt edasi. Esimene uue õppekavaga grupp alustab juba novembris 2013 ning Achimi viimane grupp lõpetas selle aasta juunis.

Supervisiooniprotsessist Pärnu KOVI võrgustiku koordinaatoritele

Tegevused toimusid ESFi ja Eesti vabariigi kaasrahastusel elluviidava programmi "Noorsootöö kvaliteedi arendamine" 1.1.0201.08-0001 KOV pülootprojekti „Noorsootöö võimekuse suurendamine tegelemaks põhihariduseta, koolikohustuslikus eas olevate koolikatkestajatest noortega“ raames.

Supervisiooni peamine eesmärk selles projektis oli anda koordinaatoritele oskusi ja toetust edendada projekti ja korralda ning juhtida juhtumiarutelusid. Selle projekti raames oli lisaks põhitegevustele planeeritud viis kahetunnist kohtumist kahele projekti koordinaatorile, seega kokku kümme tundi supervisiooni alates 2012. aasta oktoobrist kuni 2013. aasta aprillini. Osa kohtumisi oli planeeritud individuaalsupervisioonidena, osa aga väikegrupi supervisioonidena kahele koordinaatorile.

Seega, lähtudes eelnevalt kirjeldatud supervisiooni

vormidest, oli siin elemente individuaalsupervisioonist, *coaching*'ust, juhtide supervisioonist, projekti supervisioonist ja võrgustiku supervisioonist. Tundub keeruline, aga see ongi supervisiooni argipäev, sest supervisiooni vorm, sisu ja maht lähtuvad olukorrast, eesmärkidest ja vajadustest.

Viis planeeritud kohtumist toimusid järgmiselt:

Esimene kahetunnine kohtumine oli n-ö väikegrupi-supervisioon kahele juhile ja kulus tutvumisele, ootuste ja vajaduste täpsustamisele ning järgmiste kohtumiste sisu planeerimisele.

Teine kahetunnine kohtumine oli kahele koordinaatorile eraldi, st individuaalsupervisioonidena, kus vaadeldi projektiga seotud isiklikke tööalaseid eesmärke ja vajadusi.

Kolmas kohtumine oli juhtidele koos ning käsitleti erimeelsuste vahendamise teemat.

Neljas kohtumine oli koos ning seal harjutati juhtumiarutelude läbiviimise kovisiooni meetodit.

Viimane kohtumine kulus kokkuvõtete ja edasiste plaanide tegemisele.

Lisaks supervisioonidele ja koordinaatorite igapäevatööle toimus projektis samal ajal palju tegevusi - kohtumised võrgustikus, töö noortega, planeeritud ning täiendavad koolitused, mentorlus.

Supervisioonikohtumiste tulemiks on praegu koordinaatorite oskus ja julgus viia läbi võrgustikus kovisioone, mille nad arendavad edasi kovisiooni tavapäraseks vormiks, kus iga grupiliige saab vajadusel rotatsiooni käigus juhtumiarutelu läbi viia.

Projekt jätkub ja tänase seisuga jätkuvad ka paindlikult kavandatud supervisioonikohtumised.

Juhul kui soovite ise või organisatsioonis supervisiooni, siis leiate Eesti Supervisiooni ja Coachingu Ühingu kodulehelt www.supervisioon.ee tegevsuperviisorite nimekirja. Kasulikku lugemist supervisioonist:

LAUKANEN, E., MARTTUNEN, M., MIETTINEN, S., PEITIKÄINEN, M. 2008. „Kuidas aidata psüühikaprobleemidega noorukit.“ AS Medicina.

International Supervision and Coaching Instituudi koduleht: www.isci.ee



KOMMENTAAR

Kristel Kallau

Pärnu Kunstikooli direktor

Pärnus on käimas ESF programmi „Noorsootöö kvaliteedi arendamine“ raames projekt, kus omavahel on seljad kokku pannud Pärnu Õppenõustamiskeskuse (ÕNK) sotsiaalnõustajad ja linna huvikoolide õpetajad. Projekti nimi on „Kooliraskustega noorte kaasamine huviharidusse“ ja eesmärgiks on püüda leida huviala õpilastele, kes tavakoolis on mingil põhjusel jäänud hammasrataste vahele. Läbi huvitegevuse soovitakse toetada õpilase sotsiaalseid oskusi ja selle kaudu kooliskäimise kvaliteeti. Projekti on kaasatud Pärnu igast munitsipaalhuvikoolist (kunstikool, muusikakool, spordikool, kunstide maja ja loodus- ja tehnikamaja) mõni õpetaja, juhtkonna liige ja ÕNK-i sotsiaalnõustajad.

Kuna projekt on uus ja selles osalevatel inimestel puudub eelnev sellelaadne koostöökogemus, siis tahes-tahtmata tekib töö käigus vajadus nõustamise, omavaheliste kokkusaamiste ja küsimustele vastamise järele. Sellest tulenevalt leiti, et on vaja kindlat nõustajat (keda võib tinglikult nimetada superviisoriks), kelle poole vajadusel pöörduda.

Kuna projektis saavad kokku kaks erineva spetsiifikaga valdkonda (sotsiaalvaldkond ja pedagoogika), siis leidsime, et meie hulgas ei ole inimest, kes valdaks põhjalikult mõlema poole spetsiifikat. Siit tuligi otsus, et kokku saavad kaks inimest (mina huvikoolide esindajana ja Kersti Kesküla ÕNK-i esindajana), kes teevad omavahel koostööd. Koostöö toetamiseks tekkis võimalus saada ka konsultatsioone erinevatest valdkondadest, näit. juhtumi lahendamine, mida kasutada edaspidises töös projektis osalevate inimestega. Mina leian, et see olukord on meil väga hästi lahendatud. Kuna projekt on uus, siis ei oska meist keegi täpselt ette arvata, mis probleeme see kaasa toob.

Minu arust on vastutustundlik pakkuda inimestele uut väljakutset oma professionaalses arengus tekitades seejuures usaldusväärne õhkkond, et probleemide korral ei oleks inimene üksinda. Seega näengi enda ja Kersti rolli selle projekti protsessi juhtimisel.

Siiani on meil toimunud huvikoolide õpetajatele koolitused, mida lisaks väliste jõududele on teinud ka meie oma ÕNK-i inimesed. Õpetajatele on need väga vajalikud töötamiseks HEV õpilastega. Lisaks on toimunud vaheseminarid, kus on selgeks saanud, kus me projektiga antud momendil asume.

Selliste vahepunktide jaoks on vajadus kindlasti ka edaspidi. Lisaks oleme valmis pakkuma individuaalseid konsultatsioone, kui selleks peaks vajadus tekkima.

Leian, et meie roll on pakkuda turvatunnet, et uues situatsioonis ei tunneks inimesed end vette visatuna, vaid nad teaksid, et kui on uppumisoht, siis on kuskil olemas vastava spetsiifikaga inimene, kes aitab probleemiga tegeleda.

Uute olukordade puhul on alati selline vajadus toetuse ja nõustamise järgi ja seetõttu on mul hea meel, et oleme oma projektis jõudnud selleni, et me ei jäta kedagi üksi. Arvan, et see on tugev alustala kogu meie ettevõtmisele.

PEEGLIKE, PEEGLIKE SEINA PEAL...



Ilona-Evelyn Rannala

Tallinna Spordi- ja Noorsooamet
Eesti Noorsootöötajate Ühendus

Kas ma teen oma tööd hästi? Mida minult ootavad ülemused, rahastajad, kliendid, kolleegid? Kuidas ma oma töö tulemusi esitlen? Kuidas põhjendan tööalaseid valikuid, tegevusi, seatud eesmärgid või seda, et vaja oleks liisarekursi? Kuidas küsin tagasisidet ja mida ma sellega peale hakkan? Kuidas suhtun kriitikasse, eelkõige konstruktiivsesse, aga mitte ainult? Ma usun, et me kõik oleme selliseid küsimusi kas küsinud või mõelnud. Võib-olla oleme teinekord täiesti ootamatult sattunud olukorda, kus oleme pidanud kiirelt reageerima ja mõnele nendest küsimustest asjatundlikult vastama. Kui see vastamine on ebaõnnestunud, siis on see ilmselt andnud tõuke suuremaks enese ja oma töö analüüsiks, et järgmistel korradel paremini toime tulla. Järjepidev ebaõnnestumine vastamises viitab minu arvates millelegi tõsisemale – on see kutsekindluse puudumine, rutiini sattumine, motivatsiooni või teadmiste puudus vms.

Minulgi on noorsootööametnikuna töötatud kaheksa aasta jooksul küll ja küll tulnud sarnastele teemadele mõelda ja vastata. Esimestel aastatel olin naiivsem ja heausklikum, võib-olla aga hoopis rumalam või oma töös ebasüsteemne – arvasin, et kõik mõistavad noorsootöö väärtust ja hindavad tööd, mida tehakse. Kui volikogu liikmed või teised otsustamisega seotud inimesed esitasid mulle küsimusi näiteks noortekeskuste vajalikkuse kohta (aga oli muidugi üldisemaidki noortevaldkonda puudutavaid küsimusi) ja väitsid, et seal käivad ainult riskikäitumisega noored, võtsin alati aega analüüsimiseks. Tõepoolest, kõik ei mõista ja ei peagi mõistma, selgitamata. Tõepoolest, küsitaksegi erinevaid küsimusi, sõltuvalt küsija huvist (rahastaja, audiitor, potentsiaalne koostööpartner jne). Alati ei ole ka küsimuse toon sõbralik. Minu asi on küsijale vastata, kui ma tahan, et mu tööd mõistetakse, toetatakse, tuldaks kaasa lõõma. Minu asi on küsijale vastata asjalikult, lihtsalt, oluliste ja asjakohaste argumentidega, viidates headele tavadele, töö eesmärkidele, seadustele või arengukavadele, tuues näiteks võib-olla statistikat või teiste häid praktikaid ja muid arvestatavaid arvamusi, tõendeid. Minu asi on minu tööd mõista, mõtestada, esitleda. Pean ausalt tunnistama, et

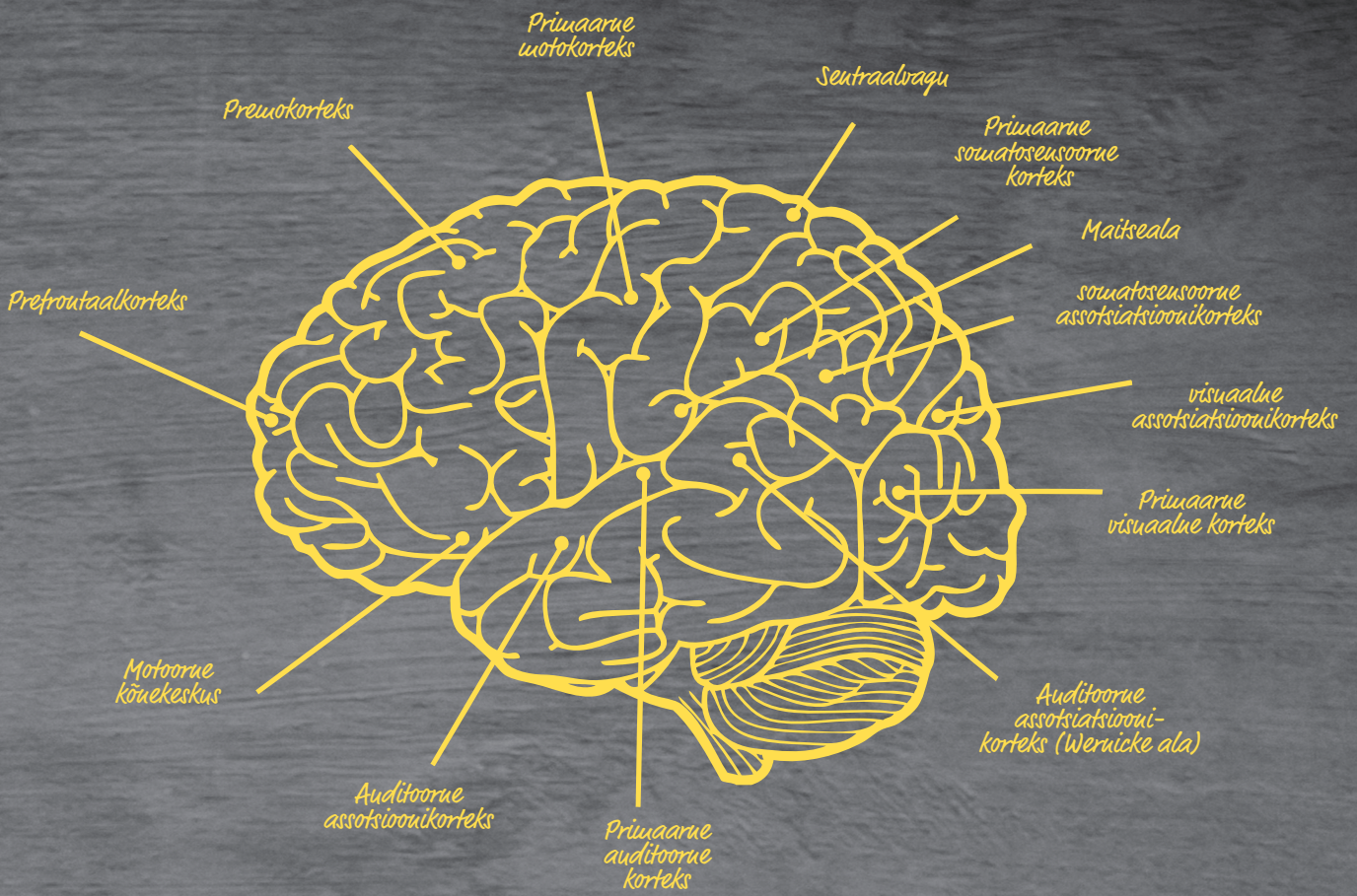
kõige kriitilisemad küsimused on olnud kõige edasiviivamad, vaatamata sellele, et esialgu tekitasid need võib-olla negatiivseid emotsioone. Kriitilised küsimused viivad analüüsini, mis enamasti omakorda viib selgema pildini, edasiliikumiseni, uue mõistmiseni. Niimoodi jõudsin Tallinnas noortekeskuste tegevuse kvantitatiivsete näitajate regulaarse analüüsimiseni ning mõni aasta hiljem, kohtudes Soome kolleegidega saime kinnitust, et oleme sarnaselt mõelnud ning mõeldame töö tulemusi sarnaselt, võrreldavalt. Samal ajal algatasime kolleegidega Tartust noortekeskuste kvaliteedihindamise projekti, millega samuti oleme edasi liikunud ja hindame ning parendame keskuste tööd juba ülelinnalisel.

Miks ma seda kõike kirjutan? Põhiliselt sellepärast, et öelda noorsootöötajatele, noortekeskuste juhtidele, noorsootööametnikele ja teistele, et tänaseks on olemas lihtsamaid teid, kui õppida läbi küsijate kriitika või otsustajate mõistmatuse. Täna ei pea noorsootöö mitmetes valdkondades enam jalgratast leiutama, et otsustada, kuidas, miks ja millal teha ning mis on hea noorsootöö. Olemas on mitmeid abivahendeid ja meetodeid töö analüüsimiseks, hindamiseks, arendamiseks. Olgu selleks siis kohalike omavalitsuste noorsootöö kvaliteedihindamise mudel¹ või noortekeskuste kvaliteedihindamise mudel JA-KOV² või ka olemasolev seiresüsteem³, kust huviline leiab olulisi luubi all olevaid teemasid ja noorte eluolu indikaatoreid, mida oma töös aluseks võtta. Mitmed noortevaldkonna organisatsioonid (näiteks Eesti Noorsootöö Keskus ja Eesti Noorteühenduste Liit) saavad regulaarselt laiali uudiskirju, kus on viiteid uuringutele, analüüsidele, raportitele, heade praktikate kirjeldusi ja väljavõtteid meediamonitooringust. On erialajakirju, millest ühte praegu käes hoiate. Küsimus on ainult selles, kas ja kuidas olemasolevat infot ja teadmisi oma töösse integreeritakse ja kasutatakse. Kui teadlikud on noorsootöötajad võimalustest noorsootööd hinnata, juhtida, arendada? Võib-olla on õigem hoopis küsida – kui teadlikult noorsootöötajad oma tööd hindavad, juhivad, arendavad? Kas me toimetame liiga sageli kusagil mugavustsoonis, väites et nii on aastaid tehtud ja nii me ka jätkame, andmata enda-

¹ Vt Programmi „Noorsootöö kvaliteedi arendamine“ Eesti Noorsootöö Keskuse kodulehelt <http://www.entk.ee/kvaliteet>

² Tutvu mudeliga Tallinna Spordi- ja Noorsooameti kodulehel <http://www.tallinn.ee/est/Tallinna-Spordi-ja-Noorsooameti-noorsootoo-valdkonna-materjalid-trukised-2>

³ Vt www.noorteseire.ee



le aru, et mitmed protsessid ühiskonnas on vallandanud uusi kitsaskohti noorte jaoks ja just noorsootöö saaks neid lahendada? Noorsootöö on ühest küljest väärtuslik nimelt oma pideva muutumisvõime tõttu, käies ajaga kaasas ja olles ajast sammu võrra ees. Me ei suuda näha nii kiireid muutusi näiteks kindlate õppekavadega ja traditsioonidega formaalõppes, kuid mitteformaalne õpe on kohanev ja mitmekülgne. Vaatame seda aga nüüd natuke laiemalt, sest ma ei pea siinkohal silmas, et me valdame palju ja põnevaid meetodeid, mänge või meil on rikkalik valik erinevaid töövahendeid. Ei! Mitteformaalne õpe (kõik meetodid, mängud, sündmused jne) ja töö noortega laiemalt toimub ühiskonnas, kus on paralleelselt käimas mitmeid protsesse, mis üksteist mõjutavad. Nendega oma töös mitteametamine või ignoreerimine ei saa häid tulemusi anda. Noorsootöö ei ole omaette saar, vaid osa ühiskonnast, sealjuures laiemalt Euroopast, mitte ainult Eestist. Seega, ei piisa, kui me õpime ära uued mängud või renoveerime ruumid - meil on vaja avaramat mõtlemist, seoste nägemise oskust, analüüsivõimet, tegutsemistahet ja palju muudki. See viibki loogiliselt inimesteni, kes noortega töötavad ja kellel need omadused ja oskused olema peaksid.

Eesti Noorsootöötajate Ühenduse juhatusel liikmena olin kaasatud uue noorsootöötaja kutsestandardi väljatöötamise⁴. Lühidalt võin öelda, et noorsootöötaja kutse on kompetentside keskne ja noorsootöötaja töö kõigil kolmel tasandil (4, 6 ja 7) on mitmekülgne ning paljunõudev. Kompetentsidele keskendumine tähendab seda, et tõestama ei pea ühe või teise hariduse omandamist, õppekava läbimist, vaid ametikohal vajalikke oskusi ja teadmisi tööosade ja -ülesannete lõikes, kus mõõdikuks on tegevusnäitajad (näiteks: uurib noorte arenguvajadusi, suheldes nendega kohapeal ja kogudes tagasisidet, arvestab saadud infot igapäevase töö kavandamisel⁵). Praktikas hinnatakse täna neid kompetentse noorsootöötaja kutse andmisel portfoolio kokkupanemisega ja intervjuuga. Kutse andmisel on ka teistsuguseid hindamismeetodeid, näiteks töökohal jälgimine, tööandja iseloomustus, esitlus või kirjalik struktureeritud töö, kutseeksam. Kutsesüsteemil on mitmeid eesmärke, lühidalt öeldes aitab süsteem:⁶

1. kirjeldada ameteid;
2. hinnata inimeste kompetentsust, sh viia läbi enesehindamist ja vastavushindamist kutse andmisel;
3. koostada õppekavasid ja koolitusprogramme, aga ka selgitada välja koolitusvajadust;
4. koostada ametijuhendeid ja toetada värbamisprotsessi;
5. planeerida karjääri ja elukestvat õpet;
6. võrrelda kutseid ja kvalifikatsioone.

4 Vt. Kutsestandardid, noorsootöötaja <http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10452095>

5 Noorsootöötaja kutsestandard, tase 4 <http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10452095/pdf/noorsoototaja-tase-4.4.et.pdf>

6 Vt. Kutsestandardid, noorsootöötaja <http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10452095>

Tulles tagasi eelneva jutu juurde, tahaksin erilist tähelepanu pöörata teisele punktile. Noorsootöötajal on võimalik kutse taotlemisel läbi viia põhjalik enesehindamine. See on olemasolev töövahend enesehindamiseks, mida ise leiutada ei ole enam tarvis. Juba noorsootöötaja kutse 4. tase vaatab noorsootöötaja ametile mitmetest olulistest aspektidest: noorsootöö korraldamine (sisuline tegevus mitteformaalse õppe korraldamisel), noorteinfo vahendamine ja noorte nõustamine, administreerimine ja juhtimine, võrgustikutöö ja suhtlemine avalikkusega, turvalise keskkonna tagamine, professionaalne enesearendamine.

Väga lihtsustatult tahan ma öelda seda, et eespool kirjeldatud raskema õppimise ja analüüsimise tee vältimiseks tasub küsida endalt juba täna: „Kas ma olen hea, tasemel noorsootöötaja ning teen seda, mida tunnustatud ametikirjeldus minult ootab?“ Noorsootöötaja, kes vastab kutsestandardi 4. tasemele, võib töötada noortekeskuses, noorteorganisatsioonis, laagrikasvatjana (sisaldab laagrikasvataja osakutset) ja tema töö sisu on individuaalne töö noortega ja töö noortegruppidega, kuid nagu juba mainitud, sisaldab ka administreerimist, osalemist võrgustiku- ja arendustöös. Toon mõned näited tegevusnäitajatest, mis noorsootöötaja 4. taseme tööd kirjeldavad: „tutvustab noortele erinevaid osalusvorme (näiteks osaluskogud, noorteühendused, õpilasesindused, projektipõhine ja vabatahtlik tegevus), arvestades noorte huvisid, olemasolevaid võimalusi ja konteksti, kaasates spetsialiste; motiveerib noori neis osalema“ või siis „hoiab end kursis erinevate infoteenustega, suunab noori iseseisvalt infot leidma ja kasutama ning spetsialisti juurde“ või midagi administreerimise ja juhtimise osast „teadvustab oma vastutusalas olevate tegevuste tulemusnäitajaid ning korraldab oma tegevusi neid arvestades; analüüsib oma töö tulemusi, küsides tagasisidet sihtrühmalt ja/või kolleegidelt ning tehes eneseanalüüsi; leiab võimalused tulemuste parendamiseks enesetäienduse kaudu, koostöös kolleegidega jne“. Hea noorsootöötaja, kui sa täna peaksid hindama oma tööd ja nendele tegevusnäitajatele tooma juurde näiteid ja tõendeid oma igapäevast, siis kuidas sa hakkama saaksid? Loodan, et suutsin huvi äratada ning peale selle artikli lugemist lööd kutsestandardi lahti ja süvened põhjalikult, vaadates oma tööd täna ja mõeldes, milline see võiks olla homme. Teadmine sellest, mida või miks ma oma töös teen, millises raamistikus töötan ja mis on üldised ootused minu ameti puhul - need on kindlasti aluseks professionaalsusele, sh tulemuslikkusele, aga ka ametikindlusele ja -uhkusele.

Noorsootöötaja 6. tase korraldab sisulist noorsootööd, aga juhib ka noorsootöö asutusi ja organisatsioone. Loomulikult on ootused sellele tasemele kõrgemad. Kui sa oled noortekeskuse juht, siis heida pilk peale kutsestandardile ja tee eneseanalüüs - kus oled oma töös ja tegevuses, planeerimises, võrgustikutöös, arendamises jne?

Noorsootõtaja 7. tase on noortevaldkonna arendaja kohalikul ja riiklikul tasandil, aga samuti noorsootõõasutuse juht või erialavõrgustiku juht. Nõudmised sellele tasemele on mõistagi veel suuremad. Kui juba pilk on kutsestandardisse heidetud ja enesehindamisega algust tehtud, siis on mõistlik protsessiga lõpuni minna ning kutse ka taotleda. Enesehindamisele paneb n-õ kirsil tordile vastavushindamine ehk et pädev kutsekomisjon tunnistas sind vastava kutse vääriliseks (või ei tunnista, mis on muidugi halvem ja mõtlemapanevam variant). Saad tunnistuse ja võid naasta töökohale enesekindlamana ja targemana - oled põhjaliku pilgu oma töösse heitnud ning tead, mida ja miks teed. Ilmselt oled leidnud üles ka nõrgad kohad oma senises töösoorituses ja arvestad sellega edaspidi. Küsijatele oskad edaspidi oma tööd põhjalikult kirjeldada ning ebakindlamaid või algajaid kolleege juhendada. Usutavasti on su töö eesmärgistatum ja tulemuslikum, paremini sinu enda poolt juhitud. Muidugi on tore, kui kutset väärtustab ka sinu tööandja näiteks vähemalt 10% suurema palga näol, nagu see praeguseks Tallinnas on kehtestatud.⁷ Kutse saamise kasutegur on aga tegelikult ju milleski muus, mida ma loodan, olen suutnud siinkohal ka näidata.

Lühidalt tahaksin peatuda ka kutsesüsteemi muudel eesmärkidel, tuues paar näidet. Noorsootõtaja ameti kirjeldus, enesehindamine ja vastavushindamine tulid juba põhjalikult jutuks ning on selle artikli põhifookuses. Samas on ootused noorsootõtaja ametile sisendiks noorsootõtaja eriala õppekavadele ja koolitusprogrammidele, ent neist ei soovi ma hetkel kirjutada. Soovin lühidalt välja tuua noorsootõtaja kutsestandardi seose värbamisprotsessiga ja ametijuhendite koostamisega tööandja seisukohast ning puudutada kutsete ja kvalifikatsioonide võrdlemise teemat. Noorsootõõ seadus⁸ ei defineeri, kes on noorsootõtaja ning aastaid on väljendatud riikliku seisukohana (Haridus- ja teadusministeerium),⁹ et noorsootõtaja määratlemisel tuleb lähtuda kutsestandardist. Arvestades viimaste aastate jooksul edukalt tööle pandud kohalike omavalitsuste noorsootõõ kvaliteedihindamise protsessi,¹⁰ võib oletada, et kohalik omavalitsus on muutunud tööandjana ja teenuste rahastajana teadlikumaks kui kunagi varem noorsootõtaja kutsestandardist ning eeldatavatest tööülesannetest. Teisalt on selle teadlikkuse hind üsnagi ajamahukas (kas kohalikus omavalitsuses on eraldi noorsootõõ koordineerija või juht, kes leiab selle ajaressursi, et end kutsestandardiga kurssi viia?).

Seega, noorsootõtaja potentsiaalne tööandja võib juba väga hästi teada nii kutsestandardit kui noorsootõtaja tööosadid, kuid ei pruugi. Olukorras, kus noorsootõtaja

7 Tallinna Linnavolikogu 7. veebruari 2013 määrus nr 10 „Noorsootõtajate töötasu alammäärad ja puhkuse kestus“
8 Noorsootõõ seadus (2010). <https://www.riigiteataja.ee/akt/13340694>
9 Vt Riigikogu kodulehelt: noorsootõõ seadus, eelnõu menetluskäik. <http://www.riigikogu.ee/31618?op=ems&page=eelnou&eid=9622eb29-e057-24d1-8377-938c7e6a7ee1&>
10 Vt. Eesti Noorsootõõ Keskuse kodulehelt <http://www.entk.ee/hindamistulemused>

mõiste ja töö sisu on põhjalikult lahti kirjeldatud ainult kutsestandardis, on võrdselt oluline tähelepanu pöörata mitte ainult noorsootõtajate, vaid ka tööandjate teadlikkuse tõstmisele sellest. Seda saavad edukalt teha noorsootõtajad ise läbi erialaorganisatsioonide (Eesti Noorsootõtajate Ühendus näiteks), kuid kindlasti ka juba mainitud riiklikud struktuurid. Teiseks tahaksin veel hetke peatuda kutsete ja kvalifikatsioonide võrdlemisel. Võib tunduda, et see teema on tähtis ainult tööandja seisukohast, kuid kui mõelda laiemalt, siis mitte ainult. Kohe selgitan: töötades Tallinna Spordi- ja Noorsooametis ning tegeledes noorsootõtajatele pikema puhkuse ja töötasude alammäärade kehtestamisega, sai väga oluliseks just nimelt noorsootõtaja kutsenõuete ja ametikirjelduste võrdlemine ligilähedaste erialade omadega, näiteks õpetajate. Kutse ja kvalifikatsiooni võrdlemine erialade vahel annab võimaluse „paika kaaluda“ konkreetse ameti n-õ väärtust palgaastmete ja sotsiaalsete garantiide määramisel ning neid valikuid veenvalt argumenteerida. Sama põhimõte kehtib muidugi ka ühe kutseala sees - mis võiks olla noorsootõõasutuse juhi (tase 6) ja noorsootõtaja (tase 4) palkade suhe, näiteks - võrdleme kutsestandardist tulenevaid tööosadid ja -ülesandeid. Seega, on kutsesüsteem kasuks nii töötajale, tööandjale, erialaorganisatsioonidele kui pikemas perspektiivis muidugi ka kliendile - noorele, lapsevanemale ning ühiskonnale laiemalt, tagades noorsootõõ kvaliteeti. Töö inimestega algab inimestest, kes seda tööd teevad ning seda kvaliteedi osa kogu protsessist on võimatu alahinnata.

Kokkuvõtvalt tahangi öelda, et noorsootõõ kvaliteet algab noorsootõtajatest ning kui Eesti Noorsootõõ Keskus kinkis kohalikele omavalitsustele kvaliteedihindamiste lõpus sümboliseelt peegleid, siis noorsootõtajatele on enesehindamiseks antud väga hea ja suur peegel kutsestandardi näol. Olles heitnud pikema pilgu peeglisse, tasub aga ringi vaadata ka peegliialal ja sahtlissegi ning avastada kõik see, mis peeglisse vaatamise järgmisel korral veel mõnusamaks teeb - olgu selleks kvaliteedimudelid, uuringud, erialane kirjandus, õppereis või koolitus, eneseanalüüsimise päevik või veel midagi, mis töös kasuks tuleb.

Kasutatud allikad ja soovitusi edasilugemiseks:

Eesti Noorsootõõ Keskus, programm „Noorsootõõ kvaliteedi arendamine“ www.entk.ee/kvaliteet

Tallinna Spordi- ja Noorsooamet, noortekeskuste kvaliteedihindamise mudel JAKOV www.tallinn.ee/est/Tallinna-Spordi-ja-Noorsooameti-noorsootoo-valdkonna-materjalid-trukised-2

Noorteseire. www.noorteseire.ee

Kutsekoda. Kutsestandardid (noorsootõtaja) www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/valdkond/10450642

Tallinna Linnavolikogu 7. veebruari 2013 määrus nr 10



PEEGLID, PEEGLID, PEEGLID... ENESEANALÜÜS, AGA KUIDAS SIIS?

Käesolevaga soovime teile pakkuda mõningaid olemasolevaid n-ö peegleid, mis aitavad teil vaadata otsa enda professionaalsusele, leida oma tugevused ja heita pilk arengupotentsiaalile.

Euroopa noortejuhi ja noorsootöötaja portfoolio

2007. aastal anti välja „Euroopa noortejuhi ja noorsootöötaja portfoolio“, et anda noorsootöötajatele võimalus määratleda, analüüsida ja kirjeldada oma pädevusi. Lisaks oli portfoolio loomise üldisem eesmärk ka noorsootöö laiema tunnustatuse saamine. Luues noorsootöötajatele võimaluse oma tegevusi ja pädevusi analüüsida, tõuseb ka nende oskus oma tööd valdkonna väliselt kirjeldada ja tutvustada. Portfoolio annab põhjaliku võimaluse analüüsida oma pädevusi ja julgustab leidma ka tagasisidet nii noortelt kui ka kolleegidelt, et eneseanalüüsist saadud ka teiste arvamusega täiendada. Hoolimata sellest, et materjal ilmus juba aastaid tagasi, on see jätkuvalt hea tööriist oma erialaste oskuste, teadmiste ja suhtumiste hindamiseks. Portfoolio on ingliskeelne:

www.coe.int/t/dg4/youth/Source/Resources/Portfolio/Portfolio_en.pdf

Õppima õppimise käsiraamat

2010. aastal välja antud käsiraamat on jätkuvalt täiendatav materjal õppimist toetavatele praktikutele. Autorite eesmärk on pakkuda töövahendeid, mis toetavad õppimise planeerimist, korraldamist ja analüüsi. Ühte kindlat vastust, kuidas õppijal oma õppimise eest vastutust aidata võtta, selles käsiraamatus ei ole. Seega on raamat analüütilisele lugejale ja tegijale, kes leiab mitmeid vastuseid ja toimimisviise ning rakendab neid vastavalt oma töökeskkonnale. Mitmeid soovitatud meetodeid võib enne oma töös kasutamist rakendada ka enda õppimise analüüsimiseks. Käsiraamatu ingliskeelse versiooni leiad järgnevalt lehelt:

www.learning2learn.eu/images/docs/l2l_handbook_for_facilitators.pdf

Noortepass

Noorsootöös ja sealhulgas noorteprojektides on peidus suur hulk õppimist, kuid teadlikkus sellest ei jõua ilma läbimõeldud analüüsita ei noorte endini ega ka laiem avalikkuseni. Noortepass on strateegia, mis aitab tunnustada ning väärtustada Euroopa Liidu noorte kodanikuharidusprogrammi Euroopa Noored projektides aset leidvat mitteformaalset õpet. Noortepass võeti kasutusele 2007. aastal ning see on enam kui vaid projektides osalemist tõestav sertifikaat. See on oma olemuselt sisukam töövahend kui tema nimi esialgu paista laseb. Noortepassis on saanud hästi toimiv töövahend nn „Noortepassi protsess“, mis toetab noorte ja noorsootõtajate teadlikku õppeprotsessi ja aitab neil juhtida oma õppimist soovitud suunas ning tuua esile projektide hariduslikku potentsiaali. Samuti tõstatab see olulisi küsimusi, mis aitavad määratleda noorsootõtajate rolli, nt kuidas noorsootõtajad saavad toetada tegevustes/projektides osalejate õppimist, ilma seejuures protsessi meeldivat külge rikkumata? Noortepassi formaat pakub võimaluse peale tegevusi vaadata otsa nende pädevustele, mis läbitud tegevused pakkusid. Õpitulemuste kirjeldamise aluseks on Noortepassis elukestva õppe Euroopa võtmepädevused ehk raamistik, millele peaks olema võimalik paigutada inimese elu kestel aset leidva õppimise tulemused. Peale aastatepikkust praktikat on Noortepassi koostamise tööviisid ja laiemalt Noortepassi protsess ülekantavad ka teistesse noorsootöö tegevustesse.

Käsiraamat „Noortepassi avastades“ keskendub peamiselt kahele teemale: „Noortepassi protsessile“ ning konkreetsetele meetoditele ja näpunäidetele, mis toetavad „Noortepassi protsessi“ läbiviimist. Käsiraamat on kättesaadav inglise- ja eestikeelsena:

euroopa.noored.ee/files/noortepassi_avastades.pdf (eesti keeles)

www.youthpass.eu/en/youthpass/downloads/youthpass-unfolded/ (inglise keeles)

KOMA ehk Koolitaja Enesearengu Mapp

„Eneseanalüüs nõuab nii julgust kui oskusi“ on ühe kogemusloo pealkiri 2011. aastal ilmunud koolitaja enesearengu mappis. Mapp on suunatud eelkõige koolitajale, kuid kui leidub ka noorsootõtajaid, kellel julgust see „peegel“ kätte võtta, siis leiab selles piisavalt universaalseid meetodeid, mis võivad igaühele abikäe pakkuda. KOMA põhineb samal aastal valminud „Noortevaldkonna koolitaja pädevusmudelil“. Ka KOMA autorid tõdevad, et eneseanalüüsi viise on sama palju kui neid, kes selle protsessi ette võtavad, seega saavad sellised materjalid olla eelkõige inspiratsiooniks. KOMA on huvilistele kättesaadav järgmiselt lehelt:

mitteformaalne.ee/ftp/KOMA.pdf

Noorsootõtaja kutse

Noorsootõtaja kutset saab taotleda alates 2010. aastast. Kui esmapilgul võib tunduda, et kutse andmine või saamine on pelgalt teiste poolt antud hindamise ja tunnustamisega seotud protsess, siis tegelikult võib ka sealt leida võimaluse süüvida eneseanalüüsi. Kutse taotlemisel tuleb ühes osas täita ka portfoolio, mis põhineb „Noorsootõtaja kutsestandardil III, IV, V“. See tähendab aga oma tööalaste pädevuste ehk siis oskuste, teadmiste ja suhtumiste põhjalikku analüüsi. Lisaks kirjalikule analüüsile osaleb kutse soovija ka intervjuul, mis on samuti heaks võimaluseks saada oma pädevustele tagasisidet. Saadud kutse on kokkuvõttes vaid kirsiks väärtuslikul eneseanalüüsi tordil. Noorsootõtaja kutse taotlemise kohta saab lisa lugeda:

www.entk.ee/kutsetaotlemine

K O

M A

**KOOL
IT
AJA
ENESE
ARENG
U
MA
PP**

Koostajad

**Piret Jeedas
Kristi Jüristo
Ülly Enn**

KAS NOORTEVALDKONNA ORGANISATSIOONIL ON ÕPPIVA ORGANISATSIOONI TUNNUSEID?

Maret Ahonen

Juhtimise lektor, TÜ majandusteaduskond

Õppimine on inimese loomupärane tegevus ja seda iseäranis noorte puhul. Seega võiks järeldada, et noortevaldkonna organisatsioon ongi õppiv organisatsioon. Kuid kas see ikka on nii? Selleks, et vastata tuleb lähtuda juhtimisteoorias ja -praktikas arvestatavat tähelepanu saanud õppiva organisatsiooni määratlusest ning leida, mil määral iseloomustavad taolise organisatsiooni tunnused noortevaldkonna organisatsioone. Artikli lõppu on koondatud valik nelja noortevaldkonna organisatsiooni esindaja õppiva organisatsiooni kujundamist toetavad tegevuspõimõtted. Loe ja mõtle kaasa, kas sinu organisatsioonil on õppiva organisatsiooni tunnuseid!

Juhtimisalases kirjanduses võeti õppiva organisatsiooni mõiste esmakordselt kasutusele 1970ndatel, kuid suuremat tähelepanu sai see 1990ndatel, kui ilmus Peter Senge raamat "The Fifth Discipline. The Art of Practice of the Learning Organization". Kes meist ei tahaks töötada organisatsioonis, kus: "inimesed pidevalt suurendavad oma võimet luua tõeliselt soovitud tulemusi, kus toetatakse uusi mõtteviise, kus on avatus ühistele püüdlustele ning, kus inimesed pidevalt õpitavad koos õppimist." (Senge, 1990: 3).

Üheks põhjuseks, miks selline kujutluspilt ideaalsest organisatsioonist juhtimismõttena jätkuvalt tähelepanu köidab, on esiteks see, et õppiva organisatsiooni eeliseks peetakse ainuomast, raskesti kopeeritavat organisatsioonilist võimekust, mis säilib ka üksikisikute lahkumisel ja uute liikmete lisandumisel. Teiseks, määramatud muutused väliskeskkonnas toovad kaasa selle, et inimesed liiguvad sinna, kus nende võimed ja oskused kõige paremini rakendust leiavad. See tähendab, et organisatsioonidel tuleb teha pidevaid pingutusi oma jätkusuutlikkuse ja atraktiivse tööandja maine kujundamisel. Organisatsioonide edufaktoriks on muutustega kohanemise võimekus, mida sageli seostatakse õppimisega. Teaduskirjanduses on levinud arusaam, et õppimise kiirus peab olema suurem või võrdne keskkonnas toimuvate muutuste kiirusega. (Heller, 2003). Juhtimisteadlane Ariel De Geus (1999) seob samuti õppimise muutumisega ja leiab, et õppimise tuumaks on võime juhtida muutusi iseenda muutmise kaudu.

Organisatsioon saab suurendada oma kollektiivset õppimisvõimekust, kui juhid annavad eestvedamise kaudu vastava suuna. Üheks soodustavaks teguriks peetakse paindlikku struktuuri. Madon (1999) leiab, et ka mittetulundusühingud on mõistnud struktuuri soodustavat mõju õppiva organisatsiooni kujundamisele ja on muutmas oma tsentraliseeritud, hierarhilisi ja kontrollikeskseid struktuure deentraliseerituks. Paindlik struktuur loob eeldused erinevates üksustes töötavate organisatsiooni liikmete ja huvigruppide kaasamisele otsustusprotsessidesse. Töötajate kaasamise all mõistetakse töökeskkonna loomist, kus töötajate arvamused mõjutavad organisatsiooni otsuseid ning tegevusi. Kaasamist peetakse samuti üheks oluliseks õppiva organisatsiooni tunnuseks. Juhtimisteadlase Charles Handy (2002) sõnul saavad inimesed üksnes ise otsuseid langetades tõeliselt vabaks. Lisaks nimetatud tunnustele on õppival organisatsioonil, võrreldes traditsioonilisega, mitmeid erinevusi, millest osa on koondatud tabelisse 1.

Tabel 1. Õppiva ja traditsioonilise organisatsiooni erinevused

	TRADITSIOONILINE ORGANISATSIION	ÕPPIV ORGANISATSIION
Visioon	Visioon antakse ülalt alla.	Visioon tekib kaasamisprotsessis.
Struktuur	Hierarhilised struktuurid, funktsionaalsed osakonnad, eraldatud ülesanded.	Lame struktuur, omavahel seotud üksused ja ülesanded.
Personali areng	Valitud inimesed saadetakse kursustele, kus neid õpetavad eskperdid. Koolitusosakonnad vastutavad õpetamise eest.	Õpitakse üksteiselt ja õppimise eest vastutatakse ühiselt. Eestvedamine juhendab. Pidev tagasisidepõhine areng.
Inimeste hoiakud töö suhtes	Inimesed järgivad instruksioone, ootavad, kuni neile antakse tööd.	Inimesed rakendavad oma algatusvõimet, visiooniteadlikkust ja teevad seda, mis on õige.
Töötajate ootused	Kindlustunne.	Isiklik areng.
Kompensatsiooni-süsteem	Põhineb aktiivsusel.	Põhineb tulemusel.
Kultuur ja kommunikatsioon	Kaitsereaktsioone tekitav. Probleemide tekkepõhjused on vähemolulised, kui kiired lahendused. Vigade eest karistatakse.	Paindlik, toetav ja avatud. Probleemide tekkepõhjusi uuritakse koos. Vigadest õpitakse.
Karjäär	Pigem vertikaalne.	Pigem horisontaalne.

Ka Senge (1990) väärtustab kaasamist ja leiab, et juhi ülesanne on luua keskkond, kus organisatsiooni liikmed tahavad ise panustada. Ta pöörab suurt tähelepanu ühise visiooni kujundamise olulisusele, kuna jagatud visioon inspireerib ja tugevdab pühendumist. Süsteemset mõtlemisvõimet peab ta aga õppiva organisatsiooni nurgakivi, kuna see aitab näiteks mõista, et täna esilekerkinud probleemi tekkepõhjused ei pruugi tuleneda otseselt konkreetsest tegevusest, vaid põhjusi tuleb otsida organisatsiooni kui laiema süsteemi omavaheliste seoste kokku puutekohtadest. Lihtsustatult tähendab see seda, et kui inimesed ei suuda ülesandeid täita, siis põhjuseks ei ole enamasti mitte küündimatu inimene, vaid probleemid tulenevad süsteemidest ja töökorraldusest. Scholtes (2001) on väitnud, et personal annab oma parima, kuid probleemi põhjuseks on ebaefektiivne töökorraldus.

Õppivas organisatsioonis seatakse ebarahuldavate tulemuste ilmnemisel kahtluse alla oma senised rutiinsed tegevused ja neid toetavad töökspidamised. Rutiinsed tegevused loovad korrastatuse tunde ning seetõttu tekitab nende kahtluse alla seadmine sageli vastupanu ja ebakindlust. Vanadest mõttemustritest loobumine on keeruline ja sageli aeganõudev protsess. Senge (1990) arvab, et organisatsioonide juhid ja kõik liikmed peavad

õppima aru saama, et tajutavaid probleeme ei tekita keegi teine, vaid nende endi tegevus.

Kuna organisatsioonid on inimeste grupid, siis sõltub organisatsiooni tasandil õppimine juhi ja seal töötavate inimeste võimetest, oskustest ja hoiakutest. Üheks nn sidusaineks organisatsiooni liikmete vahel on kommunikatsioon. Kommunikatsiooni kaudu kujundatakse organisatsioonisisene sotsiaalne süsteem, mida võidakse tajuda avatuna või kaitsereaktsioone tekitavana. Kaitseseisundis inimese teotahe pigem väheneb kui suureneb ning tema õppimine võib peatuda, seega ei toimu soovitud muutuseid (Goleman, 2001). Avatud ja tõhus kommunikatsioon tagab selle, et kõik liikmed on informeeritud ning saavad avaldada omi mõtteid ja ettepanekuid.

Peter Senge leiab, et ebakõlade vähendamisel on oluline, et inimesed teadvustaksid oma arengupotentsiaali kolmes valdkonnas: isiklik meisterlikkus, mõttemudelid ja meeskondlik õppimine. Näiteks, kõrge isikliku meisterlikkuse saavutanud inimene ei näe keskkonda probleemide allikana, vaid suudab mõista, et tema rahulolumäär põhineb isiklikel valikutel ja oskusel elada oma väärtustega kooskõlas. Mõttemudelid on oma olemuselt hoiakud ja uskumused, mis määravad inimese suhtumise endasse

ning teistesse ja mõjutavad inimeste ning gruppide käitumist ja väljendusviisi. Inimesed ei pruugi alati käituda kooskõlas sellega, mida nad ütlevad, kuid nende käitumine on enamasti kooskõlas nende mõttemudelitega. (Senge, 1990) Töö mõttemudelitega eeldab tahet ja oskust oma mõtlemise protsessi teadvustada, leida üles irratsionaalseid uskumisi genereeriv alge. Indiviidi tasandil tuleb kasuks valmisolek oma mõttekäiku meeskonnas arusaadaval viisil jagada. Üheks õnnestumise eelduseks on avatud suhtlemiskliima, mis toetab ühise infovälja kujunemist. Vähem oluline pole ka suhtlemisoskus, st väljendus- ja kuulamisoskus, küsitlusoskus, tagasiside andmise ja vastuvõtmise ning diskussiooni ja dialoogi arendamise oskus. Kokkuvõtvalt on need üldised sotsiaalsed oskused, mida iga inimene saab soovi korral õppida ja mille olemasolu toetab tulemuslikku meeskonnatööd ning meeskondlikku õppimist ja seeläbi õppiva organisatsiooni kujunemist.

Noortevaldkonna organisatsioonide esindajate õppiva organisatsiooni kujundamist toetavad tegevuspõhimõtted (väljavõtted intervjuudest):

- Probleemide ilmnemisel arutletakse läbi eelmistel perioodidel esinenud sarnase probeemi kogemus ja lahendamise käik.
- Otsime koos lahendusi.
- Läbitud koolitus aitab paremini ühiselt lahendusi mõista.
- Muutuste elluviimist soodustab üksteise tugevuste tundmine.
- Muutuste elluviimist soodustab kõigi kaasamine juba algtasandil.
- Muutused ei hakka toimima, kui inimene ei ole saanud kaasa rääkida.
- Eesmärk on igat tulevikuplaani liikmetega arutada ja kooskõlastada. /.../ Iga ettepanek kaalutakse läbi.
- Teadlikkus visioonist jõuab inimesteni arutelude käigus, koos vaadatakse üle peamised eesmärgid. /.../ Aluseks on arengukava, kus on tulevikusuunad kokku lepitud.
- Kõik töögrupid ja meeskonnad annavad enamasti endast kõik, et infovahetus oleks tõhus.
- Usaldusliku suhtlemise võtmesõnaks on infovahetus, teineteisega arvestamine, üksteise motiveerimine.
- Kasutame sageli oma töös dialoogi, et üksteist tunda õppida.
- Koosolekutel toimub kõigepealt dialoog - koosoleku juht kuulab, esitab lisaküsimusi, peegeldab seni, kuni jõutakse ühisele arusaamisele. /.../ Peale seda puhkeb tavaliselt diskussioon.
- Oleme püüdnud luua isiklikku arengut toetava keskkonna.
- Oma nõrku külgi arendan puhtalt tehniliselt harjutades. /.../ Kuulan kriitikat tähelepanelikult, sest tagasiside on see, millest õppida.
- Käin igal aastal koolitustel, mul on tööplaan, et kuhu tahan jõuda ja miks.

Tuginedes ülaltoodule, võib öelda, et vestluses osalenute hinnangul on nende organisatsioonis mitmeid tegevusi (nt tõhus infovahetus, liikmete kaasatus, dialoog, toetav keskkond, visiooniteadlikkus), mis kattuvad õppiva organisatsiooni määratlusega. Kogu organisatsiooni kohta üldistuste tegemiseks tuleks aga kõigil liikmetel anda hinnanguid selle kohta, mil määral näiteks tabelis 1 toodud märksõnad iseloomustavad nende organisatsiooni. Kasulik on mõelda ka järgnevale küsimustele: Kuivõrd omane on teie organisatsioonile veaolukordade ja/või probleemide tekkimisel üheskoos nende tekkepõhjuste väljaselgitamine ja vanadele olukordadele uute lahenduste otsimine?

Millised organisatsioonisisemed tegurid soodustavad ja millised takistavad vajalike muutuste elluviimist? Kuivõrd teadlik olete sellest, milline tahab teie organisatsioon tulevikus olla? Kuidas see teadmine teieni on jõudnud?

Kuivõrd omane on teie meeskonnale (ka juhile) avatud, st toetav ja usalduslik tööalane suhtlemine?

Missugune suhtlemisvorm on teie meeskonnas sagedasem: a) dialoog, mille eesmärk on üksteise mõtetest arusaamine või b) diskussioon, mille eesmärk on jõuda lahenduseni (otsuseni)? Miks?

Kuidas tegelete oma isikliku arenguga (eesmärgid, eneserefleksioon, jms)?

Julgustuseks võib öelda, et õppiva organisatsiooni puhul on tegemist väga abstraktse ja mitmedimensionaalse konstruktiga, kus oluline polegi mitte kohalejõudmine vaid protsess ning pidev muutumise valmidus.

Arikli valmimisele aitasid kaasa Kerli Kõiv (Rõuge Noorteklubi), Hele Riit-Vällik (Lille Maja), Kaidi Nurmik (ENL) ja Marit Voog (Eesti Skautide Ühing).

Kasutatud kirjandus

- De Geus, A. Elav ettevõtte. Tartu: Fontes, 1999.
 Goleman, D. Emotsionaalne intelligentsus. Tallinn: Väike Vanker, 2001.
 Handy, C. Oodates, et mägi hakkab liikuma. Tartu: Fontes, 2000.
 Heller, R. Juhi käsiraamat: kõik mida on tarvis teada ärist ja juhtimisest. Tallinn: Varrak, 2003.
 Madon, S. International NGOs: networking, information flows and learning. - Journal of Strategic Information Systems, 1999, Vol. 8, No. 3, pp. 251-261.
 Scholtes, P. R. Juhi käsiraamat Tallinn: Tea, 2001.
 Senge, M. P. The Fifth Discipline. The Art of Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday 1990.

KOMMENTAARID

Noortevaldkonna organisatsioon peab olema õppiv organisatsioon. Kõik meie ümber areneb ja muutub pidevalt ja muutuvad ka noored. Selleks, et üks noortevaldkonna organisatsioon suudaks noortega sammu pidada ja head noorsootööd teha peab see ka ise õppima ja arenema. Veel parem, kui suudaks olla noortest sammukese ees.

Arvan, et töös noortega on üks võtmesõnu muutustega kohanemise võimekus. Võime töötada noortega kõikjal ja kasutada väga erinevaid meetodeid. Kuid kas me ise oleme selleks ikka valmis? Kas suudame kogu aeg õppida, kohaneda ja muutuda? Kas vajadus õppida, muutuda on ikka suurem kui harjumuse jõud teha asju vanamoodi? Kuidas saame oma tööd teha tulemuslikult?

Ma leian, et õppiv organisatsioon toetab tööd noortega. Visioon tekib kaasamise protsessis – kellele siis ei meeldiks olla kaasatud. Õpitakse üksteiselt, toimub tagasisidepõhine areng – teisisõnu, pole läbikukkumisi, on vaid tagasiside ja seega puudub hirm. Toimub pidev isiklik areng. Organisatsioonikultuur on toetav ja avatud. Viga-dest õpitakse. Minule isiklikult meeldib sellises organisatsioonis töötada.

Hele Riit-Vällik
Lille Maja direktor

Puutusin sügavamalt õppiva organisatsiooni olemusega kokku 2009. aastal, kui osalesin Euroopa Noored riiklike büroode juhtide koolitusel, mis keskenduski õppiva organisatsiooni kontseptsioonile ja selle rakendusvõimalustele büroodes. Büroode tööd iseloomustab eriomane keskkond: tegutsemine “pehme” ja “põimitud” poliitika valdkonnas rahvusvahelisel ja siseriiklikul tasandil, tehes sama asja aga väga erinevaid taktikaid kasutades. Ühise visiooni omamine ning selle elluviimisel oma tegevuse järjepidev mõtestamine, kohandumine, uute lähenemiste katsetamine ja arendamine on mõõdapääsmatu selleks, et üha paremaid tulemusi saavutada. Sellega saadakse hakkama siis, kui ollakse n-ö ühes paadis ja vastutatakse tulemuste eest, ise seejuures arengutega sammu pidades. Leian, et õppiva organisatsiooni väärtuseid kannab nii Euroopa Noored Eesti büroo kui büroode rahvusvaheline võrgustik, millest on samuti aastatega omaette organism saanud.

Reet Kost
Euroopa Noored Eesti büroo juhataja

Meil on hea meel tõdeda, et paljud õppivale organisatsioonile iseloomulikud tunnused on omased ka ENLile. Meie jaoks on loomulik avatud suhtlemiskliima ja kaasamine – katuseorganisatsiooni jaoks on võtmetähtsusega, et iga liikmesorganisatsioon oleks kursis ENLi tegevusega ja saaks endale sobival moel ka kaasa rääkida. Võõras ei ole ka enesekriitika. Pärast iga projekti või suuremat tegevust võtame hetkeks aja maha ning analüüsime, mis õnnestus ja mida edaspidi teisiti teha. Soosime igapäevases töökeskkonnas algatusvõimet, loovat mõtlemist ja uusi lahendusi. Ennekõike tuleb lähendada eesmärkidest ja nende saavutamisest. Struktuurid ja süsteemid kujundame selliselt, et need aitaksid kaasa tulemuse saavutamisele.

Kaidi Nurmik

Eesti Noorteühenduste Liidu personali- ja haldusjuht

Tuginedes erinevates organisatsioonides töötamise kogemusele ja artiklist loetule, võin öelda, et koostöö ja areng toimub kõige tõhusamalt õppivas organisatsioonis. Olles seotud Rõuge Noorteklubi tegevusega, ütlesin et meie jätkusuutlikkuse ja tulemuslikkuse taga on kindlasti see, et arvestatakse kõikide arvamusega, uued otsused sünnivad varasemalt tehtu analüüsile tuginedes, rakendatakse igaühe oskusi ja tugevusi. Kuna tegemist on suure ühendusega, millel on 92 liiget, siis on väga oluline omavahe-line kommunikatsioon, jagatava info sisu ja laad. Avatud meel liikmete vahel on olnud oluline organisatsiooni sisekliima kujunemisel. Rõuge Noorteklubi liikmeteks on arenevad ja kasvavad noored, kes on väga erinevas vanuses ja läbimas erinevaid eluetappe. See toob kaasa selle, et organisatsioon kohandub pidevalt uute noortega ja juba liikmeks olevate noorte isikliku arenguga. Pidev muutus läbi liikmete isikliku arengu, milles on ka suur roll ühendusesisestes tegevustes, on suurendanud organisatsiooni kohandumisvõimet. Kuna noored juhivad ühendust nii nagu see neile kõige enam meeldib, siis ongi kogu väljakujunenud organisatsiooni tegevustiil õppimisel põhinev, orgaaniline. Noored eelistavad keskkonda, kus ei domineeri raamid, struktuurid, instruksioonid, sanktsioonid. Selleks, et noorteorganisatsioon toimiks, kohanduks ja oleks noorele meelepärane tegevuskeskkond, siis peavad tal olema just õppivale organisatsioonile omased tunnused. Artiklis toodud võrdlus kahe organisatsiooni mudeli vahel on hea võimalus analüüsida, milline ollakse ja seada sihte, milliseks ühenduseks soovitakse saada. Ma ei välista, et võib ette tulla olukordi, kus tuleb kombineerida nii üht kui teist lähenemist.

Kerli Kõiv

Rõuge Noorteklubi juhatuse liige

ÕPPIMINE NOORTEVALDKONNA KOLLEEGIDELT

Piret Jeedas

MA andragoogika, täiskasvanute koolitaja,
kaasava juhtimise edendaja. Noortevaldkonnas
koolitusi teinud kümme aastat.

PRAKTIKAKOGU- KONNAD JA NENDE KUJUNEMISE EELDUSED

Üha enam on igas organisatsioonis, kogukonnas, võrgustikus tõstatumas esile küsimused, kuidas toetada uute ideede sündi, keerukate probleemide lahendamist, loovate lahenduste leidmist ja uute toimivate tegutsemismudelite loomist. Teisisõnu, õppimist kõige laiemas mõistes. Üha enam märgatakse, et organiseeritud õppimisvõimaluste kõrval (nt koolitused, õppereisid, lähetused jne), peitub õppimise potentsiaal mingi valdkonna inimesi koondavates mitteformaalsetes inimühendustes – organisatsioonisisestest või -ülestes praktikakogukonnades (*community of practice*). Noortevaldkonnas tekitab täna erineva kogemuse, tausta ning haridusliku ettevalmistusega noorsootöö tegijaid, kes võiksid enam luua võimalusi oma praktika rikastamiseks kolleegidelt õppimise kaudu.

ÕPPIVAD PRAKTIKUD

Praktikakogukonnad on sarnase huviga inimesi ühendav aktiivne vabatahtlik ühendus, milles tegutsemise ja omavaheline suhtlemine loob võimaluse vastastikuseks õppimiseks, uute teadmiste loomiseks, kogemuste jagamiseks, praktiseerimiseks ning identiteedi kujunemiseks.

Organisatsiooni arengu ja edukuse, õppimise ja uuenduslikkuse seisukohalt on selles toimivad kogukonnad ja neis tegutsevad inimesed kriitilise tähtsusega.

Igal praktikakogukonnal on talle iseloomulik eesmärk, nt võivad kogukonnad toetada professionaalsete oskuste arendamist, parima praktika levitamist organisatsioonis või uute lahenduste loomist. Nii võib leida organisatsioonides sisekoolitajate praktikakogukondi. Tehnoloogia-ettevõtetes koonduvad valdkonna inimesed uute tehnoloogiate ja lahenduste koosloomisesse. Meditsiini- ja haridusvaldkonnas õpivad praktikud teineteiselt. IBM, Shell, World Bank, Toyota toetavad praktikakogukondade tegutsemist. Euroopa Sotsiaalfondi ja Eesti vabariigi koostöös elluviidava programmi „Noorsootöö kvaliteedi arendamine“ raames aset leidnud koolitused, seminarid ja mentorlusprogramm on loonud eeldusi noortevaldkonna koolitajate kogukonna kujunemiseks, kuid selle täielik potentsiaal on tõenäoliselt avanemata.

Kogukonnad on suunatud läbi aktiivse tegevuse, õppimise, kogemuste jagamise, praktiseerimise, vastastikuse interaktsiooni, probleemide lahendamise, uute ideede ja avastuste jagamise ühise tegevuspraktika rikastamisele ja täiustamisele. Seeläbi toetatakse organisatsioonide mitmekülgset arengut, sh tegevusplaanide elluviimist, uute tegutsemismudelite loomist, probleemide lahendamist ja talentide hoidmist. Kogukond on arengukeskkond seal tegutsevatele liikmetele: inimeste omavaheline sotsiaalne interaktsioon ja tegutsemine kogukonnas mõjutab liikmete identiteeti ning arusaama iseendast kui valdkonna praktikust.

Lisaks konkreetse valdkonna inimesi ühendavatele organisatsioonisisestele praktikakogukondadele võivad kujuneda ka organisatsiooniüleised praktikakogukonnad. Siin ühinevad koosõppimiseks sama valdkonna praktikud erinevatest organisatsioonidest. Ühendavaks huviks on õppimise soov ja praktika täiustamise vajadus.

Praktikakogukondi läbivaks ja ühendavaks jooneks on seega õppimine. Õppimine on muutusi esiletoov pidev ja elukestev protsess, mille keskmeks on õppija kui terviklik inimolend. Kogukonnas toimub õppimine aktiivse osalemise, praktika mõtestamise, reflekteerimise ja seeläbi uue tähenduse loomise kaudu. Lisaks iga kogukonna liikme individuaalsele õppimisele, on kogukonnad ka kollektiivse õppimise võimaldajad. Kollektiivne õppimine on teadvustatud ja eesmärgistatud protsess, kus inimesed loovad uut teadmist, tegutsevad õpitu põhjal ning viivad ellu muutusi. Näiteks sisekoolitajate praktikakogukond loob ühiselt uue koolitussüsteemi või -strateegia ning tegutsevad tulevikus sellele toetudes. Noortevaldkonna praktikakogukonna sihiks võiks olla uute noori toetavate programmide loomine, noorte kaasamist toetavate koostöömodelite arendamine, noorte vajadustest lähtuvate meetodite arendamine.

Praktikakogukonnad kujunevad keskkonnas, kus toetatakse pidevat uurimist, täiustamise soovi, kriitilist refleksiooni, tagasisidet ja vastastikust interaktsiooni. Seega

on organisatsioonikultuuri ja juhtide toetus inimeste osalemisele praktikakogukonnas äärmiselt oluline. Praktikakogukonna liige peab tundma, et osalemine peaaugjalikult vabatahtlikus ja mitteformaalses kontekstis on samavõrd oluline praktika rikastamiseks kui formaalses kontekstis õppimine.

Märkimist väärib, et ideaalis on kogukonnad oma olemuselt loomulikult esilekerkivad, iseorganiseeruvad, orgaanilised ja spontaansed. Oluline eeldus kogukonna kujunemiseks on vabatahtlikkus. Tänu vabatahtlikkusele kujuneb vastastikune usaldus, kogukonna liikmed jagavad ja otsivad teadmisi ja rakendavad seda praktikas. Samas on toimumas muutus praktikakogukondade kujunemises: iseorganiseeruvatest kogukondadest on kujunenud kavatsuslikult või teadlikult loodud viisid õppimise soodustamiseks ja teadmusloome võimaldamiseks. Nii kerkivad esile olulised praktikakogukondi puudutavad küsimused: kuivõrd kavatsuslikult loodud praktikakogukonnad kannavad endas iseorganiseeruvale ja loomulikult esilekerkinud kogukonnale iseloomulikku väärtust, õppimise ja teadmusloome potentsiaali? Teiseks, kuivõrd vabatahtlikult loodud kogukonnad oma olemuselt on?

Organisatsiooni juhi ja kujundajana on oluline märgata organisatsioonis tegutsevaid praktikuid, nende koostöötamise viise ja vajadusi ning eelkõige luua eeldusi nende koondumiseks mitteformaalsetesse kogukondadesse. Mida enam organisatsioon toetab iseorganiseerumist, vabatahtlikku ja orgaanilist tegutsemist, seda enam võivad praktikakogukondades kujuneda olulisi muutusi esiletoovad kooslused.



Võtmeküsimuseks jääb seega, kas ja kuidas luua eeldusi praktikakogukondade kujunemiseks organisatsioonis ja sellest väljaspool. Üheks võimaluseks on märgata pikaajalistes koolitusprogrammides osaleva õpigrupi potentsiaali kujuneda programmi järgselt praktikakogukonnaks. Näitena võib tuua erinevad noorsootöötajatele suunatud arenguprogrammid. Noorsootöötajate praktikakogukonna kujunemise eelduseks arenguprogrammide kontekstis on, et kogu koolitusprogrammi kestel on loodud koostöine õpikeskkond, kus õppijad kogevad erinevaid perspektiive, jagavad ideid, õpivad toetuma kolleegidele kui ressursiallikale. Lisaks võib oluliste eeldustena välja tuua järgmist:

1. autentse ülesande uurimine ehk ülesanded on seotud tegeliku elu probleemidega;
2. õppijate vastastikuse sõltuvuse kujunemine gruppitöös ehk grupi liikmed sõltuvad teineteisest teatud ülesande täitmisel;
3. õppijad ja koolitajad jagavad julgelt ideid ja loovad koos tähendust;
4. õppijad ja koolitajad jagavad avalikult informatsiooni kogukonna liikmetega;
5. õppijad teevad koostööd ekspertidega väljaspoolt;
6. vastutus õppimise ja õpetamise eest on jagatud.

Praktikakogukond on dünaamiline, pidevalt muutuv õppimise ruum, kus õppijad ja koolitajad vastutavad vastastikku õppimise eest ning on võrdselt olulised osalejad õpiprotsessis.

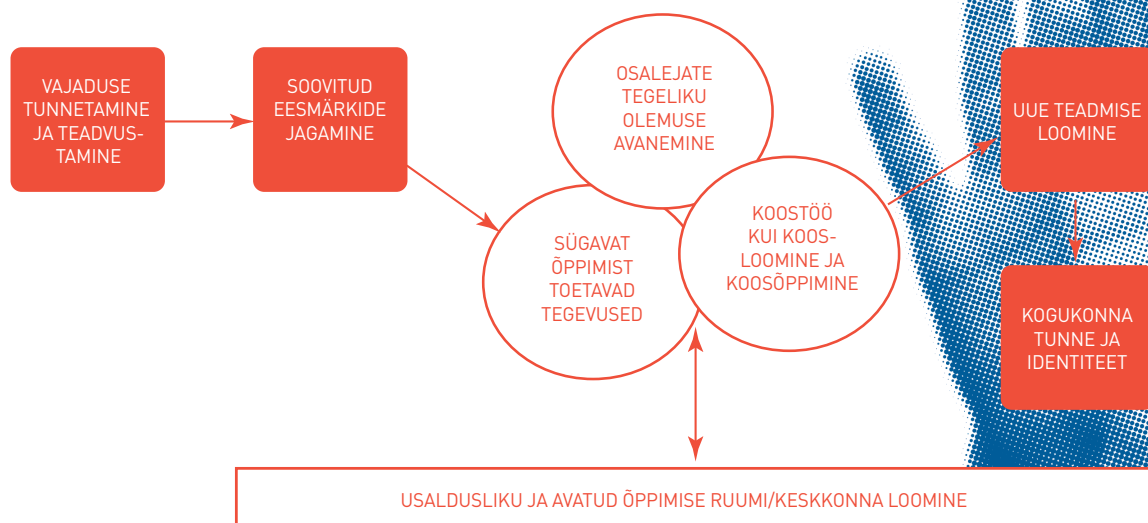
Käesoleva artikli autor uuris 2010. aastal kogukonna kujunemise eeldusi pikaajalise kaasava juhtimise arenguprogrammi raames. Üheksapäevane arenguprogramm viidi ellu ajavahemikul 2009. aasta septembrist kuni 2010. aasta märtsini. Programmi siht oli tõsta osalejate kaasamis- ja juhtimisalast võimekust ning oskusi algatada ja edendada erinevaid kaasamisprotsesse. Koolitusprogramm tõi kokku juhid ja tegutsejad erinevatest organisatsioonidest, et ühiselt õppida ja praktiseerida kaasamist ning liidriks olemist.

Programmi esimesest moodulist alates märkasid koolitajad, et inimeste vahel on kujunemas sünergia, õpikeskkonda iseloomustas avatus, siirus ja sügavus. Kujunes tunne, et selle programmi läbiviimine ja selles osalemise kogemus on rikastav kõikidele osapooltele ning kujunemas on teineteise õppimist toetav õppijate grupp. Koolitusprogrammi näol oli kujunemas midagi enamat kui kaasava juhtimise programm – see õpetas koolitajatele midagi olulist õppimisest, õpetamisest ja õppimise toetamisest. Nii selgines aja jooksul vajadus programmis osalemise kogemust analüüsida, et seeläbi rikastada tulevasi programme ning pakkuda teistele koolitajatele perspektiivi, kuidas luua eeldusi teineteist toetava kogukonna kujunemiseks.

Õppiva kogukonna¹ kujunemist toetavad järgmised eeldused (vt joonist).

- Kogukonnas osalemise vajaduse tunnetamine ja teadvustamine loob eelhäälestuse õppimiseks, osalemiseks ja panustamiseks.
- Grupiliikmete eesmärkide jagamine võimaldab luua ühise arusaama soovitud eesmärkidest ning seeläbi panustada nii kollektiivsete kui individuaalsete õpieesmärkide saavutamisse.
- Liikmete tegeliku ja tervikliku olemuse avaldamine kogukonnas toetab osalejate eneseteadlikkust ning mitmekesistab õppimist.
- Sügavat õppimist toetavad tegevused, mitmekülgsed meetodid, ülesanded ja arutelud võimaldavad õpitud mõista ja mõtestada ning õpitud üle kanda igapäevase elu konteksti.
- Kõigi liikmete omavaheline koostöö, kaasatus ning vastastikune õppimine võimaldab võrdselt panustada tegevuste elluviimisesse ja õpieesmärkide saavutamisse.
- Uue teadmise loomine on nii individuaalne kui kollektiivne protsess, mille tulemusena läbi erinevate perspektiivide jagamise, neis kahtlemise ja arvamuste muutmise kujuneb uus tähendus ja arusaamine.
- Kogukonnatunne ja -identiteet kujuneb läbi ühise ja jagatud ajaloo ning loob eelduse sarnaseid väärtusi kandva inimeste ringi kujunemisele ning toetab tegevuste käigus õpitu elluviimist.
- Usaldusliku ja avatud ruumi õppimiseks loovad kõik kogukonna liikmed. Ruumi loomine on seotud iga inimese arenguks keskkonna loomisega, mis võimaldab olla inimesena kohal, jagada avatult oma mõtteid ning õppida koos teistega.

¹ Artikli autor on viidatud magistritöös kasutanud laiemalt õppiva kogukonna mõistet, ent selle kujundamist toetavad eeldused on üle kantavad praktikakogukondade konteksti.



Kogukonna kujunemise eelduste mõistmine avab perspektiivi, kuidas toetada iga inimese õppimist ning luua koostöine ning autentne õpikeskkond, mis toetab uue tähenduse loomist, professionaalset arengut, õpitu elluviimist, eneseteadlikkuse kasvu ja unikaalse identiteedi kujunemist. Koostöise õpikeskkonna kujunemine on erinevate õppeprotsessis osalejate - nii õppijate kui ka koolitajate - ühise koostöö, kaasatuse ning tõelise kohalolu tulem.

Kaasava juhtimise arenguprogrammi järgselt on tänaseks välja kasvanud praktikakogukond. Ühist õppimist ja praktika rikastamist toetavad kaks korda aastas aset leidvad iseorganiseeruvad seminarid, praktikud viivad ühiselt ellu kaasamisalaseid koolitusi või juhendavad kaasamisprotsesse, ühiselt arendatakse edasi kaasamispraktikaid. 2013. aastal on loodud enesetäiendusprogramm Kaasajate Kasvulava, mille raames toimuvate koolitus- ja arendustegevuste kaudu toetatakse uute teadmiste, oskuste, praktikate toomist kaasamispraktikasse, senise kaasamispraktika mõtestamist, üksteiselt õppimist ja kogemuste vahetamist ning kaasamise praktiseerimist. Kasvulava elluviimisesse on kaasatud vabatahtlikuna praktikakogukonna liikmed ning tegutsemises lähtutakse kaasamise põhimõtetest. Olgu öeldud, et arenguprogrammi ettevalmistamisel ja läbiviimisel koolitajad teadlikult kogukonna kujunemiseks eeldusi ei loonud. Sarnane praktikakogukond on muuhulgas kujunenud Euroopa Komisjonis, kus tänaseks on koolitatud ligi tuhandet juhti kaasavalt tegutsema.

Noortevaldkonnas on samuti peidus enneolematu potentsiaal praktikakogukondade kujunemiseks, mis koondivad valdkonna praktikuid ühiselt õppima, looma uusi teadmisi, ning loodu valguses ellu viima nii organisatsiooni kui ka valdkonna arengut toetavaid muutusi, seda nii linna või nt maakonna tasandil. Hea samm alustuseks oleks noorsootöötajate endi initsiatiiv mitteformaalsete kohtumiste käigus arendada ideid valdkonna edenda-

miseks ning neid ka erinevates kontekstides ellu viia. Seejärel analüüsida elluviidud tegevuste tulemuslikkust, ebaõnnestumise põhjuseid või õnnestumise eeldusi ning häid praktikaid julgelt laiema avalikkusega jagades. Oluline on, et igaühel meist praktikuna oleks valmisolek panustada, jagada julgelt oma kogemusi, esitada häid küsimusi ning olla vajadusel kriitiline. Kohtumiste elluviimistel võiks praktiseerida jagatud juhtimist, nt iga kohtumise valmistavad ette erinevad väiksemad meeskonnad. Teisisõnu, praktikakogukonnad on selles osalevate inimeste nägu ning kannavad endast just neid ambitsioonikaid võimalusi ja ettevõtmisi, millest julgeme ise kinni haarata ja luua.

Viited:

Crawford, B. A., Krajcik, J. S., & Marx, R. W. (1999). Elements of a community of learners in a middle school science classroom. *Science Education*, 83,701-723.

Jeedas, P. (2010). Õppiva kogukonna kujunemise eeldused õppijate ja koolitajate kogemuses (pikaajalise kaasava juhtimise arenguprogrammi näitel). [Magistritöö]. Tallinn: Tallinna Ülikooli andragoogika osakond

Loytarde, E. & Rivera, O. (2007). Communities of practice: a model for their cultivation. *Journal of Knowledge Management*, 11, 67-77.

McDermott, R. (1999). Nurturing three-dimensional communities of practice. How to get the most out of human networks. *Knowledge Management Review*, 13, 26-29.

Merriam, S. B., Courtenay, B. & Baumgartner, L. (2003). On becoming a witch: learning in a marginalized community of practice. *Adult Education Quarterly*, 53,170-188.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: University Press.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Snyder, W. M., & Briggs, X. d. S. (2003). *Communities of practice: A new tool for government managers*. Arlington: The IBM Center for The Business of Government.



Suur tänu kõigile, kes käesolevasse numbrisse panustasid!

Ajakirja väljaandja:
Sihtasutus Archimedes
Euroopa Noored Eesti büroo
Koidula 13 a, 10125 Tallinn
tel 697 9236
faks 697 9226
euroopa.noored.ee
www.mitteformaalne.ee

Ajakirja MIHUS väljaandmist toetatakse
Euroopa Sotsiaalfondi ja Eesti Vabariigi
kaasrahastamisel elluviidavast programmist
"Noorsootöö kvaliteedi arendamine".
Peatoimetaja: Marit Kannelmäe-Geerts
Keeletoimetaja: Erle Luuk
Kujundus: Kontuur Leo Burnett /
Kaia Rähn, Neeme Möll
Trükk: Ecoprint AS

