

3. Koolituse kavandamine



T-Kit käsiraamat
Koolitamise
alused

3.1 Vajaduste hindamine

Koolitus algab vajaduste hindamisega ning selle etapi tähtsust ei tohi alahinnata. See hõlmab esmast analüüsi, mille abil tehakse kindlaks, kas koolitus on vajalik ja kas see vastab esilekerkinud vajadustele. See analüüsietapp on äärmiselt oluline ning tundub, et noorteorganisatsioonides jäetakse see sageli tegemata. Noortevabaihenduste ja nende lähikeskkonnaga seonduvate vajaduste tõsine hindamine nõuab rohkesti pingutusi, teadmisi ja raha. Sellist hindamistegevust ei tohi segi ajada uuringutega, mis käsitlevad erinevaid Euroopa noortega seonduvaid ainevaldkondi. Vajaduste hindamise käigus keskendutakse just konkreetsete noorteorganisatsioonide, nende aktiivsete liikmete ja nende otsese sihtrühma vajadustele, mis tuleb täita selleks, et nende tööd saaks paremaks muuta ja ühtlustada. Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse lühidalt vajaduste hindamise protsessi erinevaid külgi.

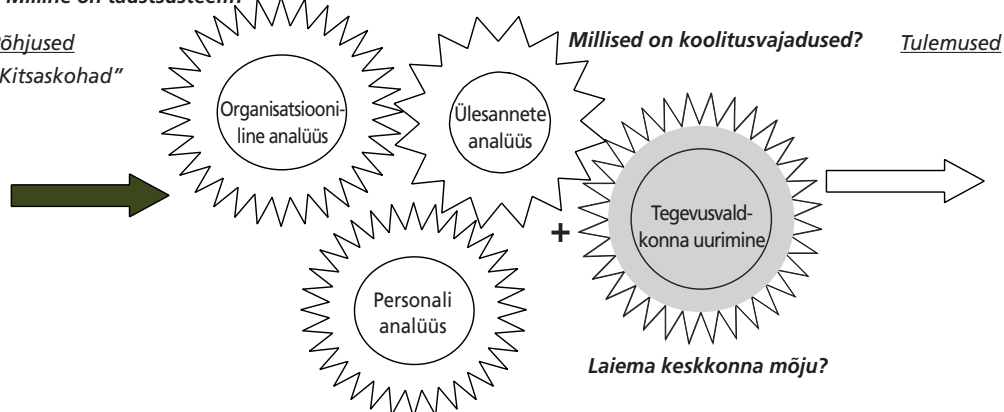
3.1.1 Vajaduste hindamine

KA-4

Milline on taustsüsteem?

Põhjused

"Kitsaskohad"



(Noe 1998: 51)

Siinkohal tuleb märkida, et organisatsiooni vajaduste hindamine hõlmab tavaliselt kõige selle analüüsimist, millega organisatsioonis tegeletakse, mida selle liikmed soovivad saavutada ja mida (milliseid teadmisi, oskusi ja veendumusi) neil on vaja soovitu saavutamiseks.

- *Organisatsiooniline analüüs* tähendab koolitusraamistiku uurimist. See hõlmab noorteorganisatsiooni taustsüsteemi, arengusuundade, liikmete, vabatahtlike ja personali püsivuse ja voolavuse analüüsi. Vajaduste hindamise eesmärk on selgitada välja organisatsiooni sees tähelepanu nõudvad põhiküsimused ja nendega seonduvad vajadused ning töötada välja vajaduste täitmiseks vajalik strateegia. Näiteks tuleb selline analüüs korraldada noorteorganisatsioonis, kus järgmise semestri jooksul otsustatakse keskenduda inimõigusi käsitlevale haridusele. Sellisel juhul tuleb organisatsiooni sees loomulikult nimetatud ainevaldkonnaga lähemalt tutvuda ning üldiselt organisatsioon ümber korraldada, et see vastaks kavakohaselt prioriteetseks muutuva ainevaldkonna eripärale.
- *Ülesannete analüüsi* käigus tehakse kindlaks need ülesanded, mida tuleb organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks täita. Kui jätkata eelmises lõigus toodud näidet, siis hõlmaks asjakohane ülesannete analüüs nende konkreetsete ülesannete või töökirjelduste määratlemist, mis on seotud inimõigusi käsitleva hariduse pakkumisega. Samuti hõlmaks see töökirjeldustele vastavate inimeste oskusi, teadmisi ja kompetentsustaset.
- *Personalianalüüs* tuleb korraldada pärast ülesannete ja nende täitmiseks vajalike oskuste määratlemist. See tähendab esmase ülevaate koostamist, mille käigus tehakse kindlaks, kas kavandatavate tegevuste sooritamiseks on olemas sobivad inimesed ning kas nad (vabatahtlikud, juhatuse liikmed, personal, projektijuhid jt) vajavad koolitust. Personalianalüüs lõpetatakse selle uurimisega, kas organisatsioonis ollakse koolituste korraldamiseks valmis ja kas selle vastu tuntakse huvi.



Siiani oleme käsitlenud kolme tegurit, mis tavaliselt kuuluvad vajaduste hindamise mudelisse. Kuid noortevabaihenduste puhul on äärmiselt tähtsad veel kaks asjaolu.

- Esiteks tuleb arvestada noorteorganisatsiooni eripäraga eeltoodud kolmest tegurist lähtuvalt. Kuna noortevabaihenduste liikmete koosseis muutub pidevalt, tuleks nende organisatsioonide personali analüüsida sagedamini kui teiste organisatsioonide personali. Noorsootöö kipub olema äärmiselt dünaamiline ning pidevad muutused võivad põhjustada organisatsiooni tugevate ja nõrkade külgede suurt kõikumist väga lühikeste ajavahemike jooksul. Siinkohal on heaks näiteks organisatsiooni juhtkonna vahetumine, mis võib kaasa tuua olukorra olulise paranemise või täieliku katastroofi.
- Teiseks tuleb arvestada veel ühe analüütilise teguriga, mis hõlmab tegevusvaldkonna uuringu korraldamist (joonisel KA-4 on sellega juba arvestatud). Teistes sektorites kuulub tegevusvaldkonna uuringu organisatsioonilise analüüsi alla, kuid noorsoosektoris on selle tähtsa teguri rõhutamisel erilised põhjused.
- *Tegevusvaldkonna uurimine* tähendab noortevabaihenduse lähi- ja laiema keskkonna analüüsimist. Ümbritseva keskkonna eraldi analüüsimine on tähtis seetõttu, et väliskeskkonnal (näiteks riiklikul poliitikal, peamiste rahastavate organisatsioonide suhtumisel jms) on noorteorganisatsioonide tööle oluline mõju. Selle vajaduste hindamise protsessi etapi käigus uuritakse asjaomast tegevusvaldkonda, et teha kindlaks, kes on võimalikud koostööpartnerid, milline on konkurentsiolukord, kes on võtmeisikud ja millised on nende vahelised suhted.

Rahvusvaheliselt tegutsedes on noortevabaihendustel peaaegu võimatu korraldada terviklikku vajaduste hindamist. Hindamisega seonduvad raskused aga ei tohiks vabandada selle proovimata jätmist, mida tänapäeval noorteorganisatsioonides siiski sageli tehakse. Me oleme tihti kuulnud selliseid väiteid nagu "Meil on vaja rohkem noorsootöölaseid koolitajaid" ja "Meil on vaja X läbirääkimiskustega liiget". Kui sageli oleme aga kuulnud küsimust "Miks?" samal ajal? Enne igat koolitust tuleks vajadusi hinnata ning koolitus peaks sellele edaspidi toetuma. Selles ei ole midagi häbiväärset, kui te ei suuda koostada täielikku vajaduste hinnangut. Kuid teil peaks olema vägagi häbi, kui ka pärast kõige eeltoodu läbilugemist te ikka veel ei usu, et heade ja tõhusate koolituskavade loomiseks tuleb keskenduda vajaduste hindamisele!

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

Kuidas minu organisatsioonis otsustati, et viimasel ajal toimunud koolituste käigus tuleks käsitleda teemat X?

Kes tegi kindlaks asjaomased vajadused ja kuidas need kindlaks tehti?

Kas koolitavad tõesti vajasis nimetatud teemat käsitlevat koolitust? Miks te nii arvate?

Kas teie meelet saab eelkirjeldatud vajaduste hindamise keskset lähenemist edukalt kasutada ka teie organisatsioonis?

Näidisharjutus: tegevusvaldkonna uuringu² korraldamine

Uuringu korraldamise põhjused: välised tegurid mõjutavad otseselt või kaudselt mitmeid organisatsioonide vajadusi, mis seonduvad koolitamisega. Väga sageli valitseb organisatsioonides olukord, kus vajadus teatud koolitustegevuste pakkumise (sisendi) järele ületab organisatsiooni rahalised võimalused. Organisatsioon võib avastada, et selle lähikeskkonnas ei ole asjaomase koolituse järele tegelikku vajadust või et mõni teine organisatsioon juba pakub sellist koolitust. Erinevad võimalused ja ohud võivad suunata koolituspüüdlused kas õnnestumise või läbikukkumise

2. Siinkohal keskendume tegevusvaldkonna uurimisele, kuna teisi käesolevas osas kirjeldatud analüüsimetodeid käsitletakse käsiraamatutes „Organisatsiooni juhtimine“ ja „Projektijuhtimine“.



poole. Kui organisatsioonilise, ülesannete ja personalialalüüsi käigus uuritakse olukorda organisatsiooni sees, siis tegevusvaldkonna uuring keskendub organisatsioonist väljapoole jäävate olulise mõjuga tegurite analüüsimisele.

Eesmärk: kavandatavat või käimasolevat koolitust mõjutavate väliste tegurite täpne kindlakstegemine.

Vajaminev aeg: kaks tundi.

Tehnilised abivahendid: pabertahvel, kahte värvi kaardid või märkmepaberid, markerid.

Märkus: seda harjutust võib kasutada mitmesuguste koolitajatele suunatud koolituskursuste puhul, kui koolitavad on pärit erinevatest organisatsioonidest. Sellisel juhul võiks selle harjutuse igaüks iseseisvalt läbi teha. Harjutus lõpetatakse üheskoos arvamusi ja järeldusi arutades (4–8 osalejast koosnevates rühmades). Loomulikult saab harjutust rakendada ka siis, kui kõik koolitavad tulevad paarist või ühestainsast organisatsioonist. Sellisel juhul saab osalejad jagada nelja- või viieliikmelistesse rühmadesse, iga rühm uurib oma tegevusvaldkonda ning hiljem arutatakse arvamusi ja järeldusi plenaaristungil.

Tegevusvaldkonna uurimise etapid

1. Määrake kindlaks analüüsitav valdkond: millise valdkonnaga koolituse käigus tegeletakse?
2. Tehke nimekiri kõikidest välistest teguritest, mis analüüsitavat valdkonda mõjutavad: füüsilised, infrastruktuuriga seonduvad, tehnoloogilised, sotsiokultuurilised, majanduslikud, riiklikud, valitsusvälistes, organisatsioonidevahelised, institutsionaalsed ja kõik muud tegurid, mis meelde tulevad!
3. Tehke kindlaks, milline mõju mingil teguril võib olla või on. Kui teguri mõju tundub ebatõenäoline, siis tõmmake see nimekirjast maha.
4. Tehke kindlaks, kas teguri mõju analüüsitavale valdkonnale on positiivne või negatiivne.
 - Kui mõju on positiivne, kirjutage see rohelisele kaardile või märkmepaberile.
 - Kui mõju on negatiivne, kirjutage see punasele kaardile või märkmepaberile.
5. Tehke kindlaks teguri liik ja see, kas te saate seda tegurit mõjutada või mitte. Seejärel kinnitage kaardid või märkmepaberid pabertahvli külge (vt joonist KA-5 allpool).
 - Määrake kindlaks, millisesse klassi tegur kuulub, lähtudes järgmistest jaotustest (vt joonist KA-5).
 - Pakkumine – organisatsioonis olemas olevad vahendid, mis on koolitusprotsessi sisendiks (koolituse korraldamiseks sobivad ruumid, kogenud koolitajad, sarnaste ürituste korraldamise kogemus jne), ja puuduvad vahendid (koolituse korraldamiseks vajalikud rahalised vahendid, koolitamiseks vajalikud abivahendid jne).
 - Nõudlus – kas asjaomase koolituse järele on nõudlust. Sõltuvalt koolituse liigist võib nõudlus olla organisatsioonisisene või -väline (noortevabaühendustes töötavad vabatahtlikud ei ole kunagi sellist koolitust saanud, vabaühendused on vähesel määral teadlikud vajadusest sellise koolituse järele, vabatahtlikud tunnevad selle teema vastu suurt huvi jne).
 - Konkurents/koostöö – teised organisatsioonid, kes juba korraldavad sarnaseid koolitusi või tunnevad nende vastu huvi (vabaühendus X on huvitatud koostöö tegemisest asjaomases valdkonnas, vabaühendus Y juba korraldab sarnaseid koolitusi, valitsus otsib endale partnereid jne).
 - Üldised tingimused lähikeskkonnas – millised tegurid võivad veel koolitusprojekti mõjutada (näiteks Kaukaasias korraldava kursuse puhul tuleks uurida, milline on olukord piiridel, kuidas valitsus suhtub noorsootöösse jne).
 - Hinnake, kas teie saate tegurit mõjutada. Kui saate, siis paigutage see risküliliku sisse (vt joonist KA-5). Kui te ei saa seda mõjutada, pange see riskülilikust väljapoole. Kui te ei ole oma mõjus kindel, asetage see piirile.
6. Vaadake üle kõik skeemile paigutatud tegurid. Märkige ära, millised tegurid mõjutavad analüüsitavat valdkonda kõige tugevamalt.
7. Arvamused/järeldused.

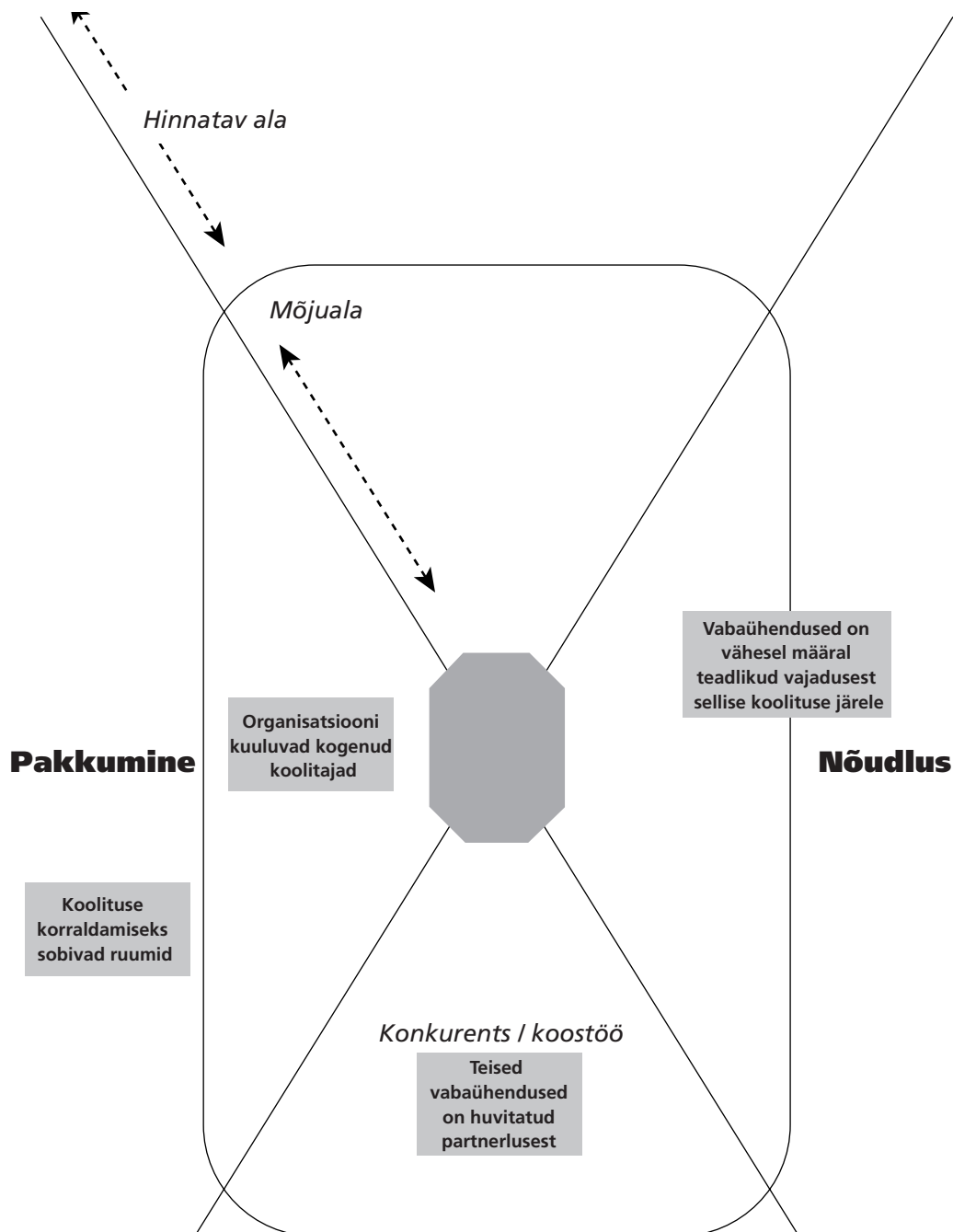
Milliseid tegureid saate otseselt mõjutada ja milliseid mitte? Kuidas käsitleda neid tegureid, mida te ei saa otseselt mõjutada?

Kas kõnealune koolitustegevus on teostatav? Kas selle tegevuse järele on piisavalt nõudlust? Kas teie organisatsioon suudab seda tegevust korraldada?



KA-5 Tegevusvaldkonna uurimise skeem

(Käesolevas versioonis on skeemi kohandatud, nii et selle abil saaks hinnata ühe organisatsiooni koolitusvajadusi ja selle võimet koolitusi korraldada.)



(Kasutatud allikas: tegevusvaldkonna uurimise skeem, mida kasutati Hollandi fondi Management for Development Foundations korraldatud koolituskursusel „Institutional strengthening of INGOs“, Tuzla BiH, 7.–8. detsember 1998.)



3.1.2 Koolituse korraldamise põhjused

Eelmises alapeatükis käsitleti mitmeid küsimusi, mis seonduvad noorte koolitamisega kogu Euroopa tasemel. Käesolevas peatükis pöördatakse uuesti koolituse toimumiskonteksti poole, et ühendada vajaduste analüüs nende teguritega, mis teevad koolituse korraldamise võimalikuks. Koolitusi võidakse korraldada erinevate algatuste raames ja erinevatest motiividest lähtudes. Sellega seoses tuleb vastata järgmistele põhiküsimustele.

- Kes määrab kindlaks koolituse käigus käsitletavat probleemi ja koolitusega täidetavad vajadused?
- Kes on koolituse korraldaja?
- Milleks koolitust korraldatakse?
- Keda hakatakse koolitama?

Neile küsimustele antavate vastuste alusel on võimalik vahet teha neljal põhjusel, miks koolitusi korraldatakse.

Organisatsiooni vajaduste täitmiseks korraldatavad koolitused (noorteorganisatsioon korraldab koolitusi oma liikmetele, et täita liikmete endi vajadusi)

See kehtib tavaliselt noortevabaihenduste puhul. Noorteorganisatsioon teeb kindlaks oma vajadused ning koostab nende alusel koolituskava. Organisatsioon vastutab täielikult kogu protsessi eest: vajaduste kindlakstegemine, eesmärkide määratlemine, koolitajate leidmine, rahastamine, organisatsiooni liikmetele koolituse korraldamine ja tulemuste hindamine. Näiteks skautide ja gaidide organisatsioonides kasutatakse sissetöötatud skeeme oma liikmete korrapäraseks koolitamiseks.

Rahastajate poliitika mõjutusel korraldatavad koolitused

Valitsusasutused, suured rahvusvahelised valitsusvälised fondid ja muud rahastavad riiklikud organisatsioonid või vabaihendused (EL, Euroopa Nõukogu, Avatud Ühiskonna Instituut ja paljud teised) hindavad noorsoosektoris sageli nende enda vajadusi. Hindamisega tehakse tavaliselt kindlaks, millist koolitust vajatakse, ning seejärel korraldatakse asjaomane koolitus. Selleks kasutavad nad tavaliselt ühte järgmistest levinud strateegiatest.

- Nad korraldavad koolituse ise. Tuntud näited: noorsoo- ja spordidirektoraadi (Euroopa Nõukogu) koolituskursused, SALTO koolituskursused programmi Euroopa Noored raames (EL), ELi institutsioonide kohalikul tasemel korraldatavad tegevused.
- Noortevabaihendused esitavad koolituste korraldamiseks toetustaotluse, mille rahuldamise korral rahastatakse organisatsioonide koolitustegevust. Näited: rahvusvahelistele noortevabaihendustele suunatud ning noorsoo- ja spordidirektoraadi (Euroopa Nõukogu) korraldatud õppesessioonide programm, Avatud Ühiskonna Instituudi rahastatud tegevused Kesk- ja Ida-Euroopas.

Samas valdkonnas tegutsevatele organisatsioonidele korraldatavad koolitused (osalejaid kaasatakse ka organisatsioonist, kes koolituse korraldab)

Sellised koolitused erinevad rahastajate poliitika mõjutusel korraldatavatest koolitustest olulisel määral. Käesoleval juhul taotleb rahastamist ja korraldab koolitusi üksainus organisatsioon (või organisatsioonide võrk), kusjuures koolitavad on pärit erinevatest organisatsioonidest. Selline praktika on üsna levinud ja rahastajad toetavad seda, sest see ulatub suurema hulga inimesteni ja sellel võib olla mitmekordne mõju. Euroopa Noortefondi toetatavad projektid kuuluvad sageli käesolevasse koolituste kategooriasse. Punktis 2a kirjeldatud koolituskursuste korraldamisele võivad tihti järgneda käesolevat liiki koolitused, sest eelmist liiki koolituskursuste käigus kohtuvad eri organisatsioonide liikmed üksteisega ning leiavad endale ühised prioriteedid ja võimalused uute kursuste korraldamiseks.

Teenusena korraldatavad koolitused (organisatsioon või koolitusasutus tegeleb koolitamisega, mida võimalikele klientidele pakutakse teenuse kujul)

Koolitusteenuse pakkumiseks on olemas eriorganisatsioonid või -asutused, kes võivad oma teenuseid pakuda tasuta, kindla või kokkulepitava tasu eest. Sellised koolitusasutused ei kes-



kenda oma tegevust tavaliselt ainult noorsoosektorile, kuid nendes töötavad professionaalsed koolitajad, kes tunnevad hästi eri valdkondi ja kes annavad oma teadmisi edasi töötubades või koolituskursustel. Siinkohal ei tohi unustada ka inimesi, kes ei tööta üheski koolitusasutuses, vaid kes koolitavad erinevaid noorteorganisatsioone vabakutselise koolitajana. Euroopa Noortefoorumi ning noorsoo- ja spordidirektoraadi koolitajate nimekirja kuuluvatest koolitajatest on mõned ka vabakutselised.

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

1. Mõtlege kõige viimasele koolitusele, milles te osalesite. Kes selle koolituse algatas?
2. Millist liiki koolitus see oli (ülaltoodud koolituste liigituse alusel)?
3. Kes oli selle koolituse rahastaja? Kas rahastajal oli suur sõnaõigus koolituse eesmärkide ja tulemuste määramisel? Millisel määral seondus koolituse üldine eesmärk organisatsiooni eesmärkidega?
4. Kes osalesid sellel koolitusel?

3.2 Õppimine, õpitulemused ja õppimisviisid

Eelmises peatükis käsitleti seda, kui oluline on koolitusvajaduste põhjalik läbimõtlemine. Pärast vajaduste analüüsi seondamist vajaduste täitmiseks tarvilike tegevustega on astunud esimesed sammud sessiooni- või koolituskava koostamiseks. Vajaduste analüüs toob esile põhilise asjaolu, miks on vaja inimesi koolitada – selleks, et nad õpiksid midagi. Käesolevas peatükis jätkatakse õppimise käsitlemist ning püütakse see ühendada koolitusstrateegia ja kursuse väljatöötamise ja kavandamisega.

3.2.1 Õppimine

Lapsena esitati mulle küsimusi õppimise kohta kahel juhul. Minult küsiti rituaalselt: „Mida sa täna koolis õppisid?“, mis sarnanes vägagi kõnelemisele ilmast. Teist – „Ma loodan, et sa sellest midagi õppisid“ – kasutati pärast järjekordset omatehtud kosmoseraketiga juhtunud õnnetust. Tänase päevani ei mäleta ma midagi erilist sellest, mida ma algkoolis õppisin, kuid mul on meeles see, et kergkütusest ei piisa korralike kosmoseuuringute korraldamiseks.

Kui taolisi hetki meenutada, siis on igaühele selge, et meie õppimisviisid on erinevad ja et me õpime eri aegadel, sõltudes olukordadest, tagajärgedest ja stiimulitest. Lisaks sellele õpime erinevaid asju olenevalt ümbruse mõjust. Seega on meil õppimiseks erinevad motiivid, alates teadlikust soovist eksamil läbi saada kuni peaaegu alateadliku sotsialiseerumise tulemusel valgusfoori märguannete selgeks saamiseni. Seega on õppimine keerukas ja komplitseeritud protsess, mille abil me omandame teadmisi ja oskusi, arendame oma võimeid ja saame teada, millised on meie hoiakud, väärtushinnangud ja tunded.

Me oleme koolitajad ja peame õppimise teistele lihtsamaks muutma. Kõigepealt tuleb aga mõelda sellele, kuidas noorte koolituste käigus õpitakse. Eeldatavalt tähendab koolitus inimestele sotsiaalse õppimise jätkamist, sest nad paigutatakse koolituse ajal uude keskkonda ja viiakse kokku uute inimeste, olukordade ja veendumustega ning tavapärasest erineva söögi ja joogiga. Käsitledes rühmasisest dünaamikat (ptk 4.1), kirjeldame ka seda, kuidas me saame luua selliseid taustüsteeme, milles inimesed võiksid oma uutest kogemustest terviku moodustada. Koolituste sihiki ei ole ainult uute olemisviiside näitamine, nad keskenduvad ka sellele, et inimesed saaksid õppida tundma erinevaid ainevaldkondi, teemasid, oskusi, vajadusi, võimalusi jne. Kõige tähtsam eesmärk on aga see, et inimesed saaksid õpituga midagi peale hakata. Õppimist on vägagi erinevalt määratletud, kuid koolitamise seisukohast on kasulik järgmine definitsioon: „tahtlik ja teadlik protsess, mille eesmärk on saavutada käitumises teatud jäävad muutused“ (WAGGGS *Training Skills for Advisors*, ptk 2.2). Seega peame teiste õpitegevuse hõlbustamiseks siduma selle, kuidas nad õpivad, kavakohase protsessiga, mille abil on võimalik saavutada soovitud muutusi. Koolituse käigus võib omandada erinevaid kogemusi ning arves-



tades ka Kolbi (1973) definitsiooniga – “õppimine on protsess, mida kogemuste transformeerimise kaudu kasutatakse teadmiste loomiseks” –, võime väita, et õppimine sisaldab taoliste kogemuste teadlikku analüüsi. Samas ei tohiks koolitaja eeldada, et koolitustegevus iseenesest pakub õppimiseks vajalikke stiimuleid ja et õppimiseks sobivad tingimused tekivad automaatselt. Pärast koolituse aluseks olevate vajaduste kindlakstegemist peab koolitaja arvestama veel kahe õppimisega seonduva teguriga – millised peaksid olema õpitulemused ning kuidas võimaldada inimestel eri viisidel õppida, nii et nad saaksid soovitud tulemusteni jõuda.

3.2.2. Õpitulemused

“Kui sa ei tea, kuhu sa lähed, siis ära imesta, kui sa avastad, et sa oled jõudnud sinna, kuhu sa ei kavatsenud minna.” Kas te teate seda ütlust või mõnda selle teisendit? Need, kes on kaua aega koolitamisega tegelejad, oigavad tõenäoliselt, kui nad seda kuulevad. Ja mitte ainult seepärast, et tegemist on klišeega, vaid ka sellepärast, et see on nii sageli tõeks osutunud. Koolitavate liikumise hoolikas juhtimine lähtepunktist lõppeesmärgini on ülitähtis ning järgmistes peatükides tuuakse esile tegurid, millega tuleb ettevalmistusetapi jooksul arvestada (ja ka siis, kui kava rakendamise käigus hiljem ümber tehakse). Kõigepealt tuleb *õpitulemused* kindlaks määrata ja teisendada need seejärel *eesmärkideks*.

Millise eesmärgi peaksid osalejad koolituskursuse lõpuks koolitaja kava järgi saavutama? Mida peaksid koolitavad teadma pärast töötoas osalemist? Mida peaksid nad oskama? Mis peaks neile selgeks saama? Need on mõned näited lõpututest küsimustest, millele tuleks koolituse lõpptulemustega seoses vastata. Selge on see, et koolitamist võivad mõjutada lugematud tegurid, alates koolitavate ootustest ja õppimisviisidest kuni õpitu hindamise viisideni. Siiski ei välista teineteist koolitustegevuse dünaamikat rõhutav paindlik lähenemine ja koolitamise põhjalikule kavandamisele keskenduv lähenemine. Kui koolitaja mõtleb läbi selle, millised peaksid olema õpitulemused, siis saab ta maksimaalselt kasutada koolituse käigus toetatavaid õppimisviise ning kaasata need koolituse strateegia ja metodoloogia väljatöötamisse. Küsimusele, mida need õpitulemused endast täpselt kujutavad, ei ole aga ikka veel vastatud.

Gagne ja Medsker (1996) leiavad, et “õppimine on inimvõimete muutmine suhteliselt jääval viisil, kusjuures nimetatud muutused ei tulene kasvuprotsessidest”. Seejärel nad lisavad, et inimvõimel on seotud konkreetsete õpitulemustega, st õppimisvormide kategooriatega, mis on omakorda seotud erinevate kehaliste ja vaimsete teguritega. Järgnevas tabelis on esitatud nende õpitulemuste liigitus.

Õpitulemused

Õpitulemuse liik	Oskuse kirjeldus	Example
Suuliselt esitatav teave	Varem talletatud teabe esitamine, teatamine või kirjeldamine	Koolis ajalootunnis küsimuste esitamine II maailmasõja olulisemate sündmuste toimumise aja kohta
Intellektuaalsed oskused	Üldiste mõistete ja reeglite rakendamine ainevaldkondade analüüsimiseks, probleemide lahendamiseks ja uute küsimuste tõstatamiseks	Projektikava koostamine kindlaks määratud nõuete kohaselt
Kehalised oskused	Kehalise tegevuse täpne ja kiire sooritamine	20 meetri pikkust köit mööda ronima õppimine
Hoiakud	Väljavalitud personaalse käitumisviisi juurutamine	Otsus muuta oma suhtumist koolitamisse pärast koolitajate koolitusel osalemist
Kognitiivsed strateegiad	Personaalsete mõtlemis- ja õpiprotsesside juhtimine	Kolme erineva strateegia valikuline kasutamine konkreetse organisatsiooni koolitusvajaduste väljaselgitamiseks

(Gagne ja Medsker 1996)



Õpitulemuste liikide eristamise vajadus tuleneb koolituste eri tasemetest ja liikide eristamise vajadusest. Kui lähtuda eeltoodud tabelis kirjeldatud skeemist, siis kuuluvad noorte koolituste käigus saavutatavad tulemused tavaliselt hoiakute, kognitiivsete strateegiate ja intellektuaalsete oskuste tasemele. Kuna noori koolitatakse enamasti mitmekultuurilistes ja mitmekeelsetes oludes, pannakse suuliselt esitatavale teabele vähem rõhku ning veelgi harvemini arendatakse kehalisi oskusi. Samas osutavad noorte koolitamises üha enam juurdunud väljastpoolt pärit meetodid teatud muutustele kõnealusel sektoris. Väga sageli rakendatakse eeltoodud skeeme noorte koolituste käigus vaid teatud ulatuses, nimelt teadmiste, oskuste ja hoiakutega seotud tulemuste saavutamiseks.

Arvestades, et meie eesmärk ei ole anda ammendav ülevaade kõikidest teoreetilistest mudelitest, piisab eeltoodust üldpildi andmiseks. Selle asemel paneme rõhku õpitulemuste tähtsustamisele esmase kavandamisprotsessi käigus. Koolituseesmärkide määramise käigus peaks õpitulemustega arvestamisel olema keskne tähtsus. Samuti võivad need tulemused innustada osalejaid koolituse käigus mõtlema selle üle, millised väärtushinnangud ja eesmärgid õppimisega seonduvad.

Õpitulemuste määramise puhul tuleb arvestada veel ühe äärmiselt olulise, põhjalikkust käsitleva küsimusega. Kui põhjalikult tahab koolitaja mingit teemat või valdkonda tutvustada? Teisisõnu, koolitajad peavad teadma, kui palju koolitajad peaksid teatud teemaga tegelema, millise õpitulemuste ja millise teadmiste taseme nad peaksid saavutama.

Pärast alljärgneva loeteluga tutvumist muutub eeltoodud küsimus oluliselt arusaadavamaks.

Kuus teadmiste taset

1. Teadlik olemine – teabe meenutamine, selle ära tundmine, selle olemasolust teadlik olemine.
2. Mõistmine – ühel kujul esitatud teabe teisendamine.
3. Rakendamine – teabe rakendamine või kasutamine uues olukorras.
4. Analüüsimine – olukorra uurimine ja osadeks liigendamine.
5. Sünteesimine – teabe uut moodi kokku panemine.
6. Hindamine – teabe hindamine kindlaksmääratud nõuetest lähtuvalt.

(Klatt 1999 ning Krathwohl, Bloom ja Masia 1964).

Järgmises näites kirjeldatakse teadmiste tasemetest seost tavalise koolitamisega.

Näide: Millised teadmised võivad inimesel olla tavalise koolitamisega? ³

- Kõige madalamal tasemel on inimene teadlik sellest, et koolitused on olemas. See tase on veelgi madalam tasemest, kus inimene teab, miks koolitused on tekkinud ja millistel eesmärkidel neid korraldatakse (kursusel osalemine). Teadmised selle kohta, kuidas teatud liiki koolitusi korraldada (rakendamine), kuuluvad kõrgemale tasemele. Kui teadmisi veelgi kasvatada ja edasi arendada, siis peaks inimene oskama analüüsida koolituskavasid ja neid osadeks liigendada. Seejärel peaks inimene ise oskama koostada koolituskavasid (osadest kokku panemine). Selle jaotuse kohaselt hõlmavad kõige kõrgema taseme teadmised hindamist, st oskust teha järeldusi ja langetada otsuseid kindlaksmääratud nõuetest lähtuvalt (nt otsustamine, kas üks koolituskava on kohasem kui teine).

3. Märkus: järgmises lõigus kasutatakse terminit hindamine laiemas tähenduses kui mujal käesolevas käsiraamatus, kus seda kasutatakse ainult koolitamisega seonduvas tähenduses.



Õpitulemuste tase on tähtis mitmel põhjusel. Tulemuste tase seondub vajaduste analüüsiga, sest selle alusel alustatakse asjakohaste vajaduste teisendamist koolituskavale vastavaks. Lisaks sellele tuleb tulemuste taseme puhul arvestada ka koolitatavate omadustega (vt ptk 3.5.4). Praegu keskendume eesmärkide määratlemisele, mille käigus toetutakse kindlaks määratud õpitulemustele.

3.2.3 Eesmärkide määratlemine

Eesmärkide määratlemist võib käsitleda kindlaks määratud õpitulemuste muutmisena toimivaks tervikuks, mida saab ühe koolituse käigus kasutada. Siiski tuleb märkida, et see ei kehti kõikide eesmärkide puhul, mida saab konkreetsele tegevusele püstitada. Kirjeldades õpitulemuste liike ja tasemeid, keskendume ainult individuaalsele arengule. Noorsootöös (ja ka teistes sektorites, kus organisatsioonid tegelevad personali koolitamisega) aga puututakse tavaliselt kokku kahe- või kolme taseme eesmärkidega. Esimene eesmärkide kogum moodustub konkreetsetest individuaalsetest eesmärkidest, mis seonduvad koolituse kasuliku mõjuga koolitatavatele. Teine eesmärkide kogum haakub aga organisatsiooniga, kuhu koolitatavad kuuluvad. Need eesmärgid on seotud sellega, kuidas organisatsioonis ja seda ümbritsevas keskkonnas on võimalik õpitud rakendada ning milline on õpitu mõju. Kui koolituskursuse eesmärk on õpetada välja ja motiveerida koolituse mõju levitajaid, siis muutub teine eesmärkide kogum veelgi tähtsamaks.

See tähendab, et koolituse kavandajal on kaks peamist ülesannet: esiteks individuaalsete õpitulemuste teisendamine koolituse eesmärkideks ja teiseks selliste eesmärkide väljatöötamine, mis käsitlevad pärast koolitatavate omandatud uute teadmiste rakendamist organisatsioonis tehtavad parendusi. Need ei ole lihtsad ülesanded. Koolitaja peab täpselt teadma, mida koolituse eesmärgid endast kujutavad. Samuti peavad need olema arusaadavalt sõnastatud ja olema teostatavad. Ei tohi unustada ka koolitatavate teavitamist eesmärkidest, sest see annab koolitatavatele võimaluse viia isiklikud ootused vastavusse koolituse eesmärkidega.

Meie kogemused näitavad, et erinevate terminite kasutamine eesmärkidest kõneldes ei too mingit kasu. Kas tegu on püüdlustega või eesmärkidega? Kas meil võivad olla nii püüdlused kui ka eesmärgid ja milline on nende suhe? Aga millised on veel sihid? Või sihtmärgid? Ja mis saab siis, kui me püüame neid termineid teistesse keeltesse tõlkida? Segaduste vältimiseks on kõige lihtsam käsitleda eesmärke kui väidete või ennustuste kogumit, mida püütakse saavutada koolituse jooksul. Alljärgnevalt esitatakse eesmärkide peamised tunnused ja juhised nende hindamiseks (KA-6). Tegum on ühe kasuliku mudeliga paljudest, lõppkokkuvõttes peab iga koolitaja ise otsustama, milline neist talle kõige paremini sobib.⁴

4. Eesmärkide sõnastamise mudelit SMART on kirjeldatud käsiraamatus „Projektijuhtimine“.



KA-6

Eesmärkide sõnastamise mudel SPIRO

Konkreetsus (Specify)	Eesmärgid peavad olema konkreetsed (mida te täpselt kavatsete teha?).
Tulemuslikkus (Performance)	Eesmärgid peavad keskenduma oluliste tulemuste saavutamisele, mitte tegevustele (mida te kavatsete saavutada?).
Kaasamine (Involvement)	Eesmärkide saavutamises osalevad inimesed tuleb kaasata ka eesmärkide sõnastamise protsessi (milline on teie osa eesmärkide saavutamises?).
Realistlikkus (Realism)	Eesmärgid peavad olema realistlikud ja end ära tasuma. Kui eesmärkide püstitamisel ollakse liiga auahne, siis võib see kaasa tuua pettumuse. Samas peavad eesmärgid panema koolituses osaleja proovile, vastasel korral ei oleks nende saavutamine maini misväärne (kas eesmärke on võimalik saavutada olemasolevate vahenditega?).
Möödetavus (Observable)	Eesmärgid peavad olema möödetavad või nähtavad (kuidas te saate aru, kas te olite koolitajana edukas või mitte?).

(Pfeiffer ja Jones (toim.) 1972)

Näited eesmärkide kohta:

Individaalsel tasemel (määratletakse lähtuvalt õpitulemustest)

- Anda osalejatele vajalikud oskused projektide ettevalmistamiseks, elluviimiseks ja hindamiseks.
- Arendada osalejate võimeid järgmistes valdkondades: inimõigusi käsitlev haridus, juhtimine ja koolituskavade arendamine, projektijuhtimine ja kultuuridevaheline õppimine.
- Suurendada osalejate teadmisi Euroopa mitteformaalse haridussektori põhialustest ja kasvatada nende teadlikkust asjaomastest põhiväärtustest.
- Kasvatada osalejate kompetentsust ja motivatsiooni osaleda kultuuridevahelise õppimisega seotud tegevustes noorsoosektoris.
- Anda üldine ülevaade mitteformaalses haridussektoris korraldatavate koolituste käigus kasutatavatest mõistetest.
- Toetada osalejaid, et nad saaksid ise hinnata oma koolitusvajadusi ja õppida enda kogemustest.
- Arendada osalejate haldus- ja juhtimisoskusi.

Organisatsioonilisel tasemel (laiem keskkond)

- Aidata kaasa suhtlusmustrite olulisele parandamisele osalejate organisatsioonis.
- Toetada kohalike uuenduslike noorteprojektide korraldamist osalejate poolt nende endi organisatsioonides ja keskkonnas, kusjuures need projektid käsitleksid kodanikuaktiivsust ja -osalust.

Märkus: käsiraamatus „Projektijuhtimine“ on eesmärkide määratlemist pikemalt käsitletud.

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

Millised tegurid on teie meelest kõige vajalikumad selleks, et inimesed saaksid õppida? Miks just need tegurid? Millist rolli mängivad eesmärgid õppimise käigus? Kas eesmärke saab alati mingil viisil mõõta? Kuidas saaks eesmärke tõhusalt osalejatele tutvustada?



3.2.4 Õppimisviisid

Noorsoosektoris on formaalse ja mitteformaalse hariduse kõrvutamise täiesti tavaline (vt ptk 1.1.4). Formaalse hariduse andmise käigus, toimugu see siis kas koolis või ülikoolis, keskendutakse intellektuaalsetele teadmistele ja sageli panganduslikuks lähenemiseks tembeldatud õppimisviisile. Õpetaja on kõikteadja, kelle eesmärk on täita õppijad kasuliku teabega, arvestamata õpilastel juba olemas olevaid teadmisi, nende mitmekesisust ega sügavust. Sellele vastandatakse koolitamist: koolitaja on sõbralik suunanäitaja, kes julgustab õppijat välja valima teda huvitava valdkonna ja omandama sellega seonduvat teavet endale meelepärasel viisil. Sellise dihhotoomia tekitamisel ei arvestata mitmete asjaoludega, nimelt formaalses sektoris kasutatavate hariduslike lähenemiste arenemisega mitteformaalses sektoris kasutatavate lähenemiste suunas, formaalse sektori mitmekesisusega ja kahe sektori vahelise haridusmeetodite ristikasutamise kasvamisega. Samuti hõlmab see eeldust, et mitteformaalset haridust esindavatel tegevustel on iseenesest teatud väärtus. Siinkohal ei tohiks unustada seda, et ka T-särgis ja sandaalides inimeste korraldatav kampaania võib olla täiesti mõttetu.

Tegelikult aga iseloomustab mitteformaalset haridust osalejakeskne lähenemine ja see, et osaleja soovib tavaliselt ise korraldatavates tegevustes kaasa lüüa. Mitteformaalse hariduse eesmärk on sellise konteksti loomine, kus inimesed saavad õppida üksteiselt, rühma tegevusest ja koolitusest kui sellisest. Kuna tegu on osalejakeskse lähenemisega, rõhutatakse koolitamise käigus just individuaalset arengut (vt ptk 1.1.2) ja võimalikult paljudel viisidel õppimist. Sellist lähenemist on sageli nimetatud 4T (4H) lähenemiseks: õppimiseks läheb vaja nii taipu (*head*), tegusid (*hands*), tundeid (*heart*) kui ka tervist (*health*). See lähenemine rõhutab intellektuaalsete, praktiliste, emotsionaalsete ja holistlike õppimisviiside põimumist. Isegi ilma konkreetsete teooriatega üksikasjalikumalt tutvumata võib öelda, et eeltoodud kokkuvõte on igale koolitusele oluline, kuna sellega rõhutatakse erinevate õppimisviiside pideva rakendamise teel saavutatavat õpitulemuslikkuse kasvatamise võimalust. 4T lähenemine toetub järgmisele põhimõttele: mida mitmekülgsem on koolitus, seda kõrgema taseme õpiprotsessiga on tegu. Samuti keskendutakse sellele, et inimesed peaksid analüüsima kasutatavaid õppimisviise, teadlikult erinevaid võimalusi käsitlema ja töötama oma asjakohaste võimete arendamise nimel.

Siiamaani oleme käsitlenud erinevaid õppimisviise, seondades neid kogemustega. Ei ole vist mõtet mainidagi seda, et kogemused on erinevad ja et ka inimesed erinevad üksteisest selle poolest, et nad rakendavad erinevaid õppimisviise. Õppimisviiside kohta on välja mõeldud hulganisti kuulsaid teooriaid, millest noorsoosektoris rakendatakse kõige enam Honey ja Mumfordi lähenemist. Kuna nende vaateid käsitletakse üksikasjalikult käsiraamatus „Organisatsiooni juhtimine”, keskendume siinkohal D. A. Kolbi kogemusõppetsüklile, millele on rajatud ka Honey ja Mumfordi teooria.

Kolbi teooria põhiolemus seisneb selles, et ta lahutab õpetussõna *kogemusest õpitakse* eraldi-seisvateks, kuid üksteisega seotud etappideks, millest moodustub tsükliline protsess. Õppimine ei ole seotud ainult kogemusega, vaid ka kogemuse kasutamise viisiga. Kogemust tuleb teisedada, nii et sellest oleks võimalik õppida, ning kogemuse väärtus tuleb sellest eri viisidel välja nõrutada. Tsükkel koosneb järgmistest etappidest: tegevus, toimunu isiklik analüüs, kogemuse üldistamine ja tõlgendamine ning selle tulemusel tekkinud uute teadmiste rakendamine järgmise tegevuse käigus. Mida mitmekesisemaid õppimisviise kasutatakse, seda kõrgema taseme kogemus tekitatakse. Kogemus on täiesti kasutu, kui seda ei analüüsita ja kui vajaduse korral analüüsi tulemusi praktikas ei rakendata. Eespool esitatud õppimise definitsioonis (ptk 3.2.1) viidati väljendiga *jäävate muutuste saavutamise käitumises* just sellele tegevusele. Kui tulla tagasi minu näite juurde kosmoseraketiga juhtunud õnnetusest, siis ei oleks olnud mingit kasu minu haiglasviibimisest, kui ma ei oleks analüüsinud seda, miks ma haiglasse sattusin ja kuidas seda edaspidi vältida, jätkates aga siiski oma eksperimente. Sarnane näide koolituste vallast oleks kultuuridevaheliseks õppimiseks korraldatav simulatsioonimäng, kus osalejatel palutakse läbi elada väljamõeldud kogemusi. Et mängust saaks midagi õppida, tuleb pärast mängu teha kogetust kokkuvõtte, seda analüüsida ja teisedada. Sellistes struktureeritud õpitingimustes alustataksegi ühiskonna tundmaõppimist.

Levinumates teooriates käsitletakse täiuslikku *integreeritud õppijat* inimesena, kes oskab midagi õppida kõikide kogemusõppetsükli etappide jooksul. Samas võib isikliku analüüsi käigus sel-



guda, et igapähele meist sobib üks kindel õppimisviis paremini kui teised õppimisviisid, kuigi see võib sõltuda olukorrast, motiividest ja stiimulitest. Ühele õppimisviisile kindlaks jäämine võib olla teatud etapi jooksul küll kasulik, kuid võib osutuda kahjulikuks, kui teiste etappide käigus läheb vaja teistsuguseid oskusi. Taoliste teooriatega tutvudes tuleks endale peamiseks eesmärgiks seada see, et me õpiksime õppima. Teisisõnu, me peaksime keskenduma meile kõige vähem kasu toovate olukordade väljaselgitamisele ning peaksime seejärel püüdma neist olukordadest midagi välja pigistada. Sellega seoses ei tohiks unustada ka seda, et õppimisviis on seotud ka õppimiskiirusega – inimesed õpivad eri rütmis, mis sõltub igapähe individuaalsest tempost, koolituskursuse kavast ja kogu rühma tekitatavast õpihoost. Taoliste teooriate arutamise käigus tuleb veel kord meenutada ühte olulisemat eeldust, millest käesolevas käsiraamatus lähtutakse, nimelt kujutavad teooriad endast ainult taustsüsteemi ja neis ei esitata täpseid kavasid koolituste korraldamiseks. Keegi ei vasta täpselt teoreetilistele kategooriatele ja tegeliku koolitamise jooksul tulevad esile sellised tegurid, mida ei ole võimalik ette ennustada ja mis mõjutavad õppimist olulisel määral. Eeltoodud kategooriad võivad liigse rõhutamise korral piirata õppimist ja muuta selle stereotüüpseks tegevuseks.

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

1. Meenutage viimast koolitust, milles te osalesite, ning hinnake õpitut 4T seisukohast.
2. Kas olete koolitajana mõtelnud sellele, milline suhe valitseb nende viiside vahel, kuidas te ise õpite ja kuidas te koolitate teisi? Mõelge mõnele oma koolitusseisolevale endale meelepärasele õppimisviisi seisukohast: kas see sobib ka teiste viiside ja lähenemistega? Kuidas oleks võimalik seda ümber kujundada, säilitades selle olemasolevad tugevad küljed, kuid suurendades teistele jäetavat mänguruumi?

3.2.5 Kultuuridevaheline õppimine

Käesolevas käsiraamatus on kultuuridevahelise õppimise teemat juba lühidalt käsitletud ning selgus, et kultuuridevaheliste kontekstide mõistmise eelduseks on koolitajate õpitud oskuste arendamine. Selle eelduse põhjused peituvad asjaolus, et kultuuridevaheline õppimine toob sageli endaga kaasa järgmise vastandumise: ühelt poolt sotsiaalse õppimise (sotsialiseerumise) teel omandatud tegelikkuse tunnetamise viis (ja sageli ka meie väärtushinnangud) ning teiselt poolt teadliku õppimise teel omandatud arusaam erinevatest reaalsustest ja väärtushinnangute süsteemidest (mida kultuuridevahelise õppimise käigus püütakse koolitatavatele edasi anda ja mida väärtustatakse kui positiivsete teadmiste allikat). Siinkohal väidavad paljud teadlased, et on olemas hädatarvilikud sotsiokultuurilised oskused, mida on võimalik õppimise kaudu omandada ja millel on keskne roll selle õppimises, kuidas kohaneda kultuuridevaheliste tingimustega, kuidas selliseid tingimusi hinnata ja kuidas sellistes tingimustes inimestega suhelda. Nendest oskustest lähtudes saavad koolitajad teha väärtuslikke järeldusi omaenda käitumise kohta ning lisaks on nendega seotud teatud isikuomadused, mille arendamisele koolitajad saavad aktiivselt kaasa aidata.

- *Empaatia* puhul on tegu erinevate, kuid üksteisega seonduvate tähenduste kogumiga. Tavaliselt peetakse selleks võimet asetada end teise inimese olukorda, lugu pidada teiste inimeste käitumise üldnimilikest motiividest ja püüda aru saada enkulturatsiooniprotsessidest, mis kujundavad inimesed erinevateks. Pärast II maailmasõja lõppu on mõned sotsioloogid väitnud, et üha keerulisemaks muutuv moodsas maailmas on inimeste kooseksisteerimise eeltingimuseks just empaatia. Kuna me puutume pidevalt kokku erilaadsete oludega, mille kohta meil ei ole kogemusi, siis aitab *empaatia aktiivselt ja loovalt mõista selle inimese teisesust, kellega me kultuuridevahelises kontekstis kohtume* (Service National de la Jeunesse, lk 32). Empaatiat ei tohi segi ajada sümpaatiaga – inimene võib tunda empaatiat, tundmata sümpaatiat. Empaatiat analüüsimise ja arendamise tulemusel saame hakata tegelema erinevate väärtushinnangutega, töötama erinevate tõlgendussüsteemidega ja ka suhtlema. Siinkohal ei tohi unustada ka empaatiat seatavaid piiranguid, nimelt ei kujuta see endast mitte



teiste inimeste täielikku mõistmist, vaid pigem tegevust, mille käigus õpitakse ja käsitletakse erinevusi.

- *Rollist* eemaldumine kujutab endast tegevust, mille käigus püütakse vaadata end väljastpoolt, mõistes samas sellise tegevusega kaasnevaid piiranguid. Enkultuuratsioon on protsess, mille keskpunktiks on inimese mina. See protsess tekitab meis arvamuse, et meid ümbritsev tunnetuslik, tõlgenduslik ja hinnanguline raamistik on normaalne, loomulik ja stabiilne. Kultuuridevahelises kontekstis (või isegi igas inimrühmas) puutuvad kokku mitu sellist püsisüsteemi. Kui me suuname tähelepanu oma minalt mujale, siis saame alustada enda kui kultuuri omaks võtnud olendi analüüsimist, st enda käsitlemist nende omaduste seisukohast, mis muudavad meid teistest erinevaks. Rollist eemaldumine ei too endaga kaasa kultuurilist relativismi. Rollist eemaldumine tähendab enda analüüsimist, mille käigus me selgitame endale neid reegleid, eelarvamusi ja stereotüüpe, millest me lähtume. Kuid ühtlasi keskendume nendele väärtushinnangutele ja kultuurilistele veendumustele, millel on meie identiteedile keskne tähtsus ning mida me ei saa kõrvale heita. Rollist eemaldumist võiks mees pidada ka käesolevas käsiraamatus esitatud rollide käsitlemise (ptk 4.3) lugemise käigus.
- *Mitmeti mõistetavate olukordadega leppimine* seondub kultuuridevaheliste kontekstidega, kus võivad aset leida pidevad muutused. Sellistes olukordades ei tunnista, jaga ega kiida teised inimesed heaks meile endast mõistetavaid reegleid, eeldusi ega suhtlusmustreid. Koolituse käigus peavad tingimused aga olema sellised, et me saaksime pidevalt osaleda suhtluses ja üksteist vastastikku mõjutada. Nii intellektuaalsest kui ka emotsionaalsest seisukohast võivad sellised tegevused tekitada kindlusetuse tunde, põhjustada frustratsiooni ja tuua kaasa kaitsepositsioonide sissevõtmise. Sallivuse arendamine mitmeti mõistetavate olukordade suhtes tähendab ebakindlate tingimuste analüüsimist ja sellistes tingimustes tegutsemist. Selle abil saame end vabastada iseenda poolt taaskinnitatavast maailmapildist, ilma et me võtaksime otsekohe enese rahustamiseks kasutusele uued, aga teistsugused vaated (samas, lk 35). Selleks peab inimene olema tolerantne, olukordi aktiivselt analüüsima ja õppima toime tulema ebaselgetes tingimustes, ühtaegu üksikasjalikult uurides ebaselgust põhjustavaid asjaolusid.

Käsiraamatus „Kultuuridevaheline õppimine“ on kirjeldatud erinevaid kultuuridevaheliste tegevuste struktureerimise võimalusi. Kultuuridevaheline õppimine hõlmab peaaegu alati alljärgnevas loetelus esitatud tegevuste sooritamist ning ilma nende tegevuste põhjaliku analüüsimiseta ei saa eelkirjeldatud oskusi ise omandada, veelgi vähem nende oskuste arendamist teistele õpetada.

- Enda tundma õppimine, arvestades sotsiaalse ja kultuurilise taustsüsteemiga.
- Aktiivsel moel maailmaga ja erinevate reaalsuste vaheliste võimalike seostega tutvumine.
- Enda hoiakute, väärtushinnangute, arusaamade ja käitumise analüüsimine, seondades neid üldise ühiskonna ja konkreetsete rühmasiseste mõjudega.
- Suhtlemise käsitlemine kultuurilise tegevusena, mis kujutab endast läbirääkimisi. Läbirääkimiste käigus tuleb pidevalt tähelepanu pöörata nii suuliselt kui ka muul viisil esitatud teabele ning need hõlmavad uute oskuste väljaarendamist.

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

Lähtudes isiklikest kultuuridevahelise õppimisega seonduvatest kogemustest, analüüsige ptk-s 3.5.3 toodud joonist KA-10.

1. *Mugava hakkamasaamise ala.* Mis muudab teie valitud olukorra mugavaks?
2. *Pingutus nõudev ala.* Miks te pidite pingutama? Kas seda on võimalik seostada mõne ülaltoodud oskusega? Kuidas te olukorra lahendasite?
3. *Kriisiala.* Kuidas te kriisile reageerisite? Milliseid ülaltoodud oskusi läks selles olukorras vaja?



3.3 Strateegiad ja metodoloogia

3.3.1 Koolitusstrateegiad

Järgmiseks sammuks on sellise koolituskava koostamine, mis vastaks soovitatavatele õpitulemustele ning erinevatele õppimisviisidele ja -kiirustele. Koolitusstrateegiat võib käsitleda tegutsemisviisina, millest koolituse käigus lähtutakse; sidusate põhimõtetenä, mille alusel ainevaldkonda tutvustatakse; meetoditena, mida rakendatakse rühmasisese dünaamika arendamiseks. Mõni elementidest on enesestmõistetav, nt kursust ei saa alustada enne, kui tulevaste tegevuste kava, kursuse sihid ja projekti alused on kindlaks määratud. Samas on koolitusstrateegia äärmiselt tähtis, sest see toob esimest korda esile erinevate koolituselementide vahelised seosed. Joonisel KA-16 (vt ptk 4.1.3) on need seosed esitatud teemakeskse interaktsiooni mudeli kujul.

Laiemalt võetuna kehtib see mudel ka tavalise koolitamise puhul (ptk 4.1.3), kuid praeguses kontekstis juhib see tähelepanu konkreetsetele ja üksteisest sõltuvatele elementidele, millega tuleks koolitusstrateegia koostamise käigus arvestada. Teema tähendab koolituse eesmärki ja põhjust, miks inimesed on koolitusele tulnud. Mina tähistab koolitusel osalejat (kas meeskond või koolitav), kellel on oma ootused, kes on oma elu jooksul õppinud eri viisidel, kelle teadmised valdkonnast ja sellega seotud kogemused on erinevad jne. Meie hõlmab kogu rühma ja see tähendab midagi enam kui ainult füüsiliselt kokku kuuluvat kollektiivi. Siinkohal kujutab rühm endast kollektiivset protsessi, mille kaudu luuakse oma kultuur. Rühmakultuur hõlmab suhtlusmustrite arendamist, ühiseid eeldusi ning arutelusid väärtushinnangute, õhkkonna, rollide, kõrvalehoidmise ja teistsuguste rühmasisese dünaamikaga seonduvate küsimuste üle. Viimaseks elemendiks on maailm ehk koolituse toimumise kontekst, alates füüsilistest ja materiaalistest tingimustest kuni organisatsiooni nõuete ja seosteni "tegeliku maailmaga".

Nendest elementidest saab moodustada kolmnurga. See kujutab maailma, mille raames erinevad elemendid – teema, inimene ja rühm – peaksid olema tasakaalus. Kolmnurga koostisosade seostest lähtuvalt saame esitada küsimusi, mis käsitlevad koolitusstrateegia kavandamist. Alljärgnevasse nimekirja saab loomulikult veel sarnaseid küsimusi lisada.

- *Teema – meie.* Milline peaks olema rühma teemakohaste kogemuste tase? Mille poolest erinevad koolitavate kogemused? Kas koolitus on induktiivne (koolituse raamistik ja suunad on rühmale kindlaks määratud) või deduktiivne (rühmale antakse võimalus luua koolituse raamistik ja ise end suunata)? Millised on meie ootused, mis käsitlevad rühma rolli teema arendamises? Milline on rühma arengu ja teema arendamise vaheline seos?
- *Meie – mina.* Kuidas me käsitleme individuaalseid ootusi, mis seonduvad rühmana töötamisega? Kui palju ruumi on igal inimesel rühma sees? Kas tööajad ja -meetodid vastavad nii rühma kui ka individuaalsetele vajadustele? Kuidas me konflikte lahendame?
- *Mina – teema.* Millised on inimeste teemaga seonduvad ootused? Mida nad tahavad õppida? Kas teema käsitlemise viis sobib erinevate õppimisviiside ja -rütmidega? Kas inimesed vastutavad ise õppimise eest ja millised on nende võimalused anda koolitamiselle oma panus? Kas inimeste keeleoskus tekitab probleeme? Kas koolitamist mõjutavad veel mingid probleemid, mis vajaksid lahendamist?

Eeltoodud seoste puhul tuleb arvestada veel neljanda teguriga, nimelt *maailmaga*: millised võimalused ja piirangud seonduvad tööruumide, rahaliste vahendite, organisatsiooni ootustega jne.

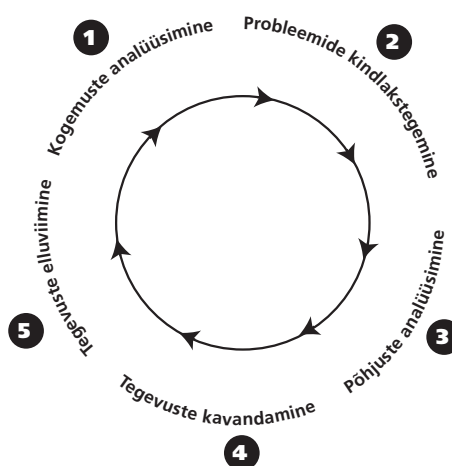
Koolitusstrateegia ja maailma vahelisi seoseid saab uurida järgmise praktilise näite varal, milleks on World Studies Projecti (1976: 4; Leahy 1996: 20) poolt välja töötatud sotsiaalse analüüsi psühhosotsiaalset meetodit kujutav ringdiagramm (KA-7). Nimetatud koolitusstrateegia toetub eeldusele, et teadmised tekivad sotsiaalsete kogemuste analüüsimise ja sünteesimise tulemusel. Seega on selle strateegia puhul arvestatud tugevate seostega, mis tekivad eeltoodud kolmnurga kolme elemendi vahel. Selle strateegia kohaselt kasutatakse teema arendamiseks rühma tehtavat analüüsi. Selline analüüs hõlmab järgmise kolme elemendi sünteesimist: individuaalsed kogemused, rühmatöö edendamiseks üksikasjalikumalt tõlgendatud kogemused ja teemakeskus. Koolitustsükli täitmiseks on vaja läbida viis etappi, mille käigus asjakohaste elementide pidev koostoime soodustab koolituse edenemist.



Kuigi käesolev mudel on välja töötatud ühiskonna analüüsimiseks (eelkõige maailmahariduse vallas), võib seda rakendada ka teistes valdkondades, kui koolitusstrateegia on kooskõlas mudeli põhieeldustega. Lisaks sellele tuleb strateegia koostamise käigus langetada veel lugematu hulk otsuseid. Strateegiaga suunatakse koolituse käiku, kusjuures selleks tuleb kasutusele võtta koolitusele sobiv metodoloogia.

KA-7

Sotsiaalse analüüsi psühhosotsiaalne meetod



3.3.2 Meetodid ja metodoloogia

Küsimus: kuidas panna sõna *meetod* mitmusesse? Vastus: *meetodid*, mitte *metodoloogia*. See on esimene asi, mida käesolevas peatükis tuleks selgitada. Meetod on kavakohane tegutsemisviis, mis annab koolituse teatud osale kindlad raamid. Meetodist olenevalt võib tegu olla näiteks energiaharjutuse, simulatsioonimängu või loenguga. Metodoloogia on loogika, millest lähtuvalt hariduslikke meetodeid rakendatakse. Simulatsiooniharjutus „Ecotonos“ on meetod; simulatsioon on aga metodoloogia, mis toetub kogemusõppe põhimõtetele. Seega on metodoloogia tihedalt seotud koolitusstrateegiaga. Metodoloogia kujutab endast reegleid, mille alusel erinevad meetodid välja valitakse, see annab meile ülevaate koolitamiseks kasutatavatest meetoditest, arvestades osalejate erinevustega, nende õppimisviiside vaheliste seostega, inimeste/rühma tegevusega jne. See aga omakorda osutab asjaolule, et meetodi valimine on midagi enamat, kui lihtsalt olemasoleva aja täitmiseks sobivate tegevuste kindlaksmääramine. Käesolevas peatükis käsitletakse just neid küsimusi, millele tuleb vastata enne meetodi väljavalimist.

Osalejate seisukohast sisaldab meetod kogu koolituskava. Meetod kui selline ütleb vägagi palju kavandamisprotsessi kohta. Veidi imeliku mulje võib jätta see, kui kodanikuaktiivsuse ja -osaluse kohta peetakse viietunnine loeng, ilma et kuulajatele antaks võimalust küsimusi esitada või tualetis käia. Sellisel juhul ei vastaks kasutatud meetod ega eeltoodud kolmnurga elementide vahelised suhted loengu või koolituse käigus propageeritud väärtushinnangutele. Seega peab kasutatav meetod olema põhimõttelises kooskõlas koolituse eesmärkidega, st koolituse aluseks olevate väärtuste, üldsihtide ja konkreetsete eesmärkidega. Väljavalitud meetod peab täitma konkreetset eesmärki, olles samal ajal kooskõlas kogu ettevõtmise aluseks olevate väärtustega. Nimekirja küsimustest, millele tuleks vastata enne meetodi valimist, tuleks alustada järgmiselt.

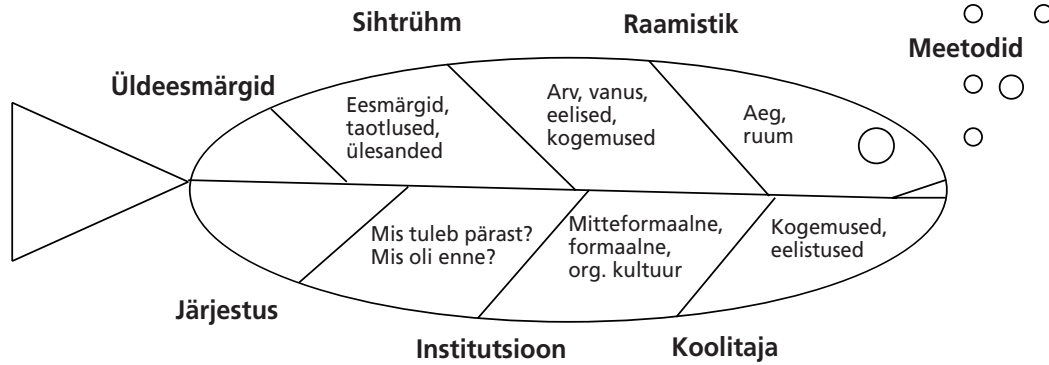
- Kas valitud meetod vastab koolituse käigus edastatavatele väärtushinnangutele ja koolituse eesmärkidele?
- Kas valitud meetodi abil on võimalik saavutada koolitusstrateegias püstitatud eesmärgid? (Lõpetage lause: Ma tahaksin, et käesoleva sessiooni lõpuks osalejad...)

Eeltoodud küsimustele vastamine võib olla kasulik ka koolitusmeeskondadele, kui nad arutavad seda, kas nende arvamused on sarnased. Kui meeskonnaliikmed vastavad nendele küsimustele erinevalt, siis tuleks ehk varasem tegevus üle vaadata.



Meetodite sidumist üldiste teguritega kujutab kalamudel.

KA-8



Eeltoodud joonise autorile ei ole võimalik viidata, sest keegi ei ole selle autoriõigusi taotlenud. Autoriõiguste omanikku ei ole kindlaks tehtud. Me oleksime tänulikud igasuguse teabe eest, mis juhataks meid autoriõiguste omanikuni.

Õhumullid kujutavad meetodeid, mis on tekkimiseks pidanud läbima kogu keha. Kala külgedel on kirjas tegurid, mis on meetodite väljakujunemist mõjutanud. Neid tegureid saab seostada ka maailma kuuluvate elementidega. Mõelge järgmiste küsimuste üle rühma seisukohast.

- Millisel viisil peegeldab metodoloogia rühmasisesed olusid, st kas kogu koolituse käigus kasutatakse erinevaid meetodeid, mis vastavad erinevatele õppimisviisidele, -vajadustele ja -kiirusele?
- Missuguste suhtlusviiside kasutamist valitud meetod soodustab?
- Kas valitud meetodi kasutamine aitab kaasa meeskonna loomisele või ei ole see praegu oluline?
- Kui usalduslikud ja lähedased suhted peavad rühma sees valitsema, et valitud meetodit oleks võimalik rakendada?
- Millisel määral on valitud meetod praegu kooskõlas teie arusaamaga rühmasisesest dünaamikast?
- Mil määral vastab meetod käesoleval hetkel koolitusstrateegia seisukohast rühma vajadustele ja kohustustele?

Rühmaga seonduvate kaalutluste käsitlemise käigus peaksime arvestama ka inimestega seonduvate probleemidega, kaasates analüüsi veel ühe eeltoodud kolmnurga elementide vaheliste suhete mõõtmega.

- Kas valitud meetod võib seonduda inimeste eluloolise teabega, mis võib oluliseks osutuda (vanus, haridus, keel, sotsiokultuuriline taust, varasemad kogemused)?
- Kas valitud meetodi kasutamine aitab kaasa õppija aktiivsele osalemisele õpiprotsessis?
- Kas valitud meetodi kasutamine hõlmab teiste oskuste arendamist peale suuliste ja intellektuaalsete oskuste?
- Kas valitud meetodi kasutamine annab õppijale piisavalt aega ja võimalusi selleks, et ta saaks aru, millised on tema tunded, huvid ja mõtted?
- Kas õppijale saab selgeks see, et ta on ise oma õpitulemuste ja individuaalse arengu eest vastutav?
- Kas koolituse käigus kerkivad esile sellised küsimused, mis peaksid huvi tekitama edasiste uuringute, koolituste, arutelude või õpingute vastu?
- Kas valitud meetodi kasutamine kutsub esile reaktsioone ja tundeid, mida on kõnealus kontekstis võimalik ohjata?
- Kas valitud meetodi kasutamine eeldab seda, et koolitatavatel on olemas teatud füüsilised võimed?

Valitud meetod on silmnähtavas seoses koolituskursuse teemaga. Meetodi valimise käigus lähutatakse sellest, kuidas selle abil saaks kõnealusel hetkel teemat edasiarendavalt käsitleda. Koo-



litusstrateegia seisukohalt peaks meetod vastama kursuse sisuga seonduvatele eesmärkidele ning suhetele, mis on selleks hetkeks tekkinud koolitaja ja rühma vahel.

- Kas valitud meetodi kasutamine eeldab varasemate (intellektuaalsete, emotsionaalsete jne) teadmiste olemasolu?
- Kas valitud meetod hõlmab koolituseelseid ja -järgseid asjaolusid?
- Kas valitud meetod paneb rõhku rühma panusele, püüdes kaasa aidata selle ühtlustumisele?
- Millist osa teabest tutvustab koolitaja osalejatele ja millise osa teabest peavad nad ise leidma?
- Millised teema komponendid on praeguseks tulnud valitud meetodi kasutamise tõttu esile ja miks just need?

Ja viimaks tuleb arvestada ka maailmaga seonduvate teguritega.

- Kas valitud meetodi kasutamine on teostatav?
- Kas valitud meetodi kasutamise käigus ei ohustata kedagi kehaliselt ega psühholoogiliselt?
- Kas vajalikud materjalid on kättesaadavad ja kas nendega on eelarve koostamise käigus arvestatud?
- Kuidas mõjutab meetodi valimist füüsiline väliskeskkond?
- Kas tegevuse lõpuleviimiseks ja eesmärkide saavutamiseks jätkub piisavalt aega, arvestades ka väikeste viivitustega?

Märkus: eeltoodud küsimuste koostamiseks on kasutatud Antje Rothemundi poolt koolitajatele mõeldud kursuse "Training for Trainers" jaoks koostatud materjali "Considerations for the Design of Training Programmes and the Choice of Methods", European Youth Center Budapest, 1998 (nimetatud materjali koostamiseks kasutatud allikas: Gerl, "Methoden der Erwachsenenbildung", viidatud järgmise teose järgi: Pöggeler, Handbuch der Erwachsenenbildung, Stuttgart, 1985).

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

1. Kas teile tuleb pärast eeltoodud küsimuste lugemist pähe veel mõni küsimus, mille võiks neile lisada?
2. Kas need soovitused tulenevad konkreetsetest kogemustest?

3.3.3 Meetodid ja koolitaja

Lõppude lõpuks aga sõltub valitud meetodi kasutamisel saavutatav edu ainuüksi koolitajast. Keegi on kunagi öelnud, et ka koolitajad on inimesed, ja tal oli tõenäoliselt õigus. Siiski saab ka selles valdkonnas paarist lihtsast reeglist kinni pidades vältida ebasoovitavate tagajärgede tekkimist. Kui te kasutate kogemusõppega seonduvat meetodit, siis pidage meeles, et tegu ei ole täppisteadusega. Teile ootamatuna tunduvates arengusuundades ja arvamustes võib peituda rohkesti õpetlikku. Kuid õpetlikkus avaldub vaid siis, kui koolitaja suudab need ootamatud asjaolud siduda koolituse eeldatavate eesmärkide ja käiguga. Põhiline on see, et valitud meetodit kasutades tunneks koolitaja end mugavalt ja enesekindlalt. Kui te koolitajana hindate, kas valitud meetod sobib teile, juhinduge alljärgnevatest punktidest. Need on eriti kohased kultuuridevaheliste koolituste puhul kasutatavate meetodite hindamiseks:

Meetodit valides peaks koolitaja.....

- olema kindel, et see meetod sobib;
- võimalusi mööda olema koolitatavana (või meeskonnaliikmena, kui teised liikmed on seda kogenud ja nad võivad seda kogu meeskonnale tutvustada) kogenud, kuidas seda meetodit kasutatakse;
- teadma, millised on meetodi kasutamise tulemused, aga suutma arvestada ka ootamatute tagajärgedega
- olema teadlik sellest, milline tähtsus on tema arvamustel ja tõlgendustel, ning oskama töötada ka koolitatavate tõlgenduste ja hoiakutega;



- arusaadavalt selgitama, millised on teatava kursuseosa eesmärgid, vältides samas liigset lihtsustamist;
- vältima meetodeid, mis võivad koolitatavates või kogu rühmas kutsuda esile tundeid, mida koolituse käigus ei ole võimalik ohjata;
- arvestama sellega, et kõik koolitatavad ei tarvitse soovida osaleda igas harjutuses;
- olema välja töötanud kokkuvõtete tegemiseks ja tagasiside saamiseks põhjaliku strateegia, mis peab sobima ka ootamatute olukordade lahendamiseks;
- olema teadlik sellest, et õppimine tähendab muutumist ega tarvitse olla meeldiv kogemus. Koolitatavad võivad väita, et nad tunnevad end ebamugavalt mingi meetodi kasutamise korral (või kui teatud koolitaja seda kasutab). Koolitaja peab hoolikalt analüüsima seda, kas ebamugavust põhjustas meetod või oli tegu hoopis meetodi abil esile kutsutud uute tunnete ja avastustega.

(*Rothemund, op. cit.*)

Sellised loetelud on alati puudulikud, kuna paljud tegurid sõltuvad konkreetsetest koolitusega seonduvatest asjaoludest. Samas juhivad sellised väited tähelepanu ka koolitaja rolli ja kutseetikaga seotud küsimustele (nt millistes suhetes koolitaja on koolitatavate rühmaga, kas koolitajal on juhiroll, mille palumine koolitatavatel on vastuvõetav jne) (vt ka ptk 1.2.3).

3.4 Logistilised küsimused

Koolituskursuse korraldamine on nagu reisiettevalmistuste tegemine. Mu vanaemal oli kombeks öelda, et mida paremini sa pakid kohvreid, seda mõnusamalt sa veedad aega. Ja ta ei eksinud. Mu vanaema ei pidanud seejuures silmas küll noorsootööd, kuid kõik, mis ta ütles, kehtib ka koolituskursuste puhul. Mida põhjalikumad on ettevalmistused, seda paremini tuleb sa toime ootamatute olukordadega. Käesolevas peatükis lähtutakse tavapärasest kolmeetapilisest jaotusest ning käsitletakse praktilisi ja logistilisi probleeme, millega te võite kokku puutuda enne koolitust, koolituse ajal ja pärast koolitust. Samuti võiks mees pidada seda, et kuigi koolitust ennast peetakse harilikult kõige olulisemaks etapiks, tuleks tervikliku koolituse korraldamiseks siiski pöörata võrdväärset tähelepanu kõigile kolmele etapile.

Alljärgnevas tabelis antakse ülevaade põhielementidest, millele tuleks keskenduda koolituskursuse ettevalmistamise ja toimumise ajal. Tabelis on sooritamise järjekorras välja toodud peamised vajalikud haldustegevused. Me ei käsitle tegevuste ajalist külge, kuna see oleneb erinevatest teguritest ja muutujatest, alates koolituse sisust kuni organisatsiooni suuruse, vajaduste ja tavadeni. Võiksite mõelda minu vanaema peale ja mitte alahinnata seda, kui kaua mõne haldusküsimuse lahendamine võib aega võtta (nt viisade saamine).

3.4.1 Enne koolitust

JÄRJESTUS	TEGEVUS	KAALUTLUSED
1	<ul style="list-style-type: none">– Vajaduste hindamine– Teema kindlaksmääramine– Kuupäeva, vastuvõtva organisatsiooni, ürituste vormi ja tähtaegade kindlaksmääramine	Igal organisatsioonil on oma ülesehitus ja sellele vastav otsuste langetamise kord, kuid tavaliselt alustatakse siiski järgmistest tegevustest: organisatsiooni liikmete vajaduste ja soovide uurimine ning hindamine. Sellele järgneb koolitusele kõige sobivama teema kindlaksmääramine.



JÄRJESTUS	TEGEVUS	KAALUTLUSED
2	– Uurimine, milliseid toetusi saab taotleda ja millised tingimused tuleb selleks täita ⁵	Selle toimingu kestust ei tohi mingil juhul alahinnata. Iga toetuse puhul tuleb kontrollida ka seda, millistest tähtaegadest tuleb kinni pidada.
3	– Toetuse taotluse kirjutamine – Vastuvõtvale organisatsioonile asjakohase palve esitamine ja sellele kinnituse saamine	Vastuvõtvale organisatsioonile tuleb esitada arusaadav ja üksikasjalik palvete ja soovide nimekiri, mille alusel organisatsioon otsustab, kas ta soovib ja suudab kõnealust üritust korraldada. Selle etapi jooksul tuleb välja uurida, millised on puuetega inimestele pakutavad tingimused. Kindlaks tuleb määrata ettevalmistava meeskonna koosoleku ja seminari toimumise esialgsed kuupäevad. Vastuvõttev organisatsioon määrab kindlaks konkreetse ürituse toimumise paiga, mille sobivusega peab nõustuma ettevalmistav meeskond ja/või ürituse vastutav korraldaja pärast seda, kui ettevalmistusmeeskonna koosoleku ajal on kohaga tutvunud. Mõnikord tuleb toimumispaiga eest tasuda ettemakse. Sellisel juhul ärge unustage küsida, kui suur on tühistamistasu.
4	– Ettevalmistusmeeskonna moodustamine	Meeskonna moodustamisel lähtutakse organisatsioonides tavaliselt siseprotseduuridest, kuid meeskonna koosseisu kindlaksmääramisel ei tohi unustada ka mitmekultuurilisust ja sugudevahelist võrdsust. Tuleb täpselt kindlaks määrata, millised kogemused meeskonnaliikmetel peaksid olema ja milliseid kohustusi nad peaksid hakkama täitma.
5	– Ettevalmistusmeeskonna koosolek	Ideaaljuhul korraldatakse ettevalmistuskoosolek koolituspaigas. Koosolekul osalemiseks saadetakse välja kutsed. Kutsetes tuleb esitada koosoleku päevakord ja ürituse ettevalmistamiseks vajalik üksikasjalik teave, nt langetatud otsused või üldist lähenemist käsitlevad avaldused, rahastamisaotlus, aruanded varasemate ürituste kohta jne. Koosoleku jooksul otsustatakse, millised on koolituse eesmärgid, koolituskava, sessioonide kava, kasutatavad töömeetodid, sihtrühm ja koolitusmeeskonna kohustused. Kinnitada tuleb ka seminari toimumise täpsed kuupäevad. Kohe pärast koosolekut saadab ürituse vastutav korraldaja asjaomase aruande kavandavale meeskonnale.

5. Toetusi saab taotleda riiklikul ja rahvusvahelisel tasemel. Rahvusvahelisel tasemel on Euroopa piires noorsootegevuste korraldamiseks võimalik teatud tingimuste täitmise korral taotleda toetusi nii Euroopa Nõukogult kui ka Euroopa Liidult. Üksikasjalikumad teavet võite leida järgmistelt veebilehtedelt: <http://www.coe.int> (Euroopa Nõukogu) ja <http://europa.eu.int> (Euroopa Liit).



JÄRJESTUS	TEGEVUS	KAALUTLUSED
6	– Tölketeenused	Kui seminari toimumise kuupäevad on kinnitatud, saab vastutav korraldaja ühendust võtta tõlketeenuseid pakkuva ettevõttega, et teha kindlaks, kas ettevõtte saab vajalikke teenuseid pakkuda (arvestades vahenditega, mis on toimumispaigas olemas ja mida tuleb üürida) ja kui suur on tühistamistasu.
7	– Ekspertide ja väljastpoolt tulevate koolitajate kutsumine	Kui plaanitakse kutsuda üritusel esinema ka eksperte, siis peab ettevalmistusmeeskond otsustama, milliseid eksperte soovitakse kaasata. Seejärel tuleb nendega ühendust võtta ja anda neile ülevaade kursusest. Pidage meeles, et neid tuleb teavitada kavamuudatustest ja et neile tuleb saata kõik materjalid, mille te olete koolitavatele saatnud.
8	– Kutsete saatmine organisatsioonidele ja osalejatele	Pärast ettevalmistuskoosolekut koostatakse kutsed, millega teatatakse ürituse toimumisest ning mis saadetakse kõikidele sihtrühma kuuluvatele organisatsioonidele ja võimalikele osalejatele. Kutsetes tuleb kirjeldada ürituse eesmärke, kasutatavaid töömeetodeid ning sihtrühma. Kutsetele peab olema lisatud osalemisetaotlusvorm (k.a toitlustamine, keel), reisivorm, viisataotlus ja teave puuetega inimestega seonduvatest tingimustest. Kutsetel peab olema selgelt välja toodud taotluste esitamise tähtaeg. Ärge unustage kirjeldamast ka tühistamisega seonduvaid tingimusi.
9	– Taotlejate järjestamine ja nende sobivusest teatamine	Lähtudes sihtrühma kirjelduses toodud nõuetest, järjestab ettevalmistav meeskond kandidaadid nende sobivuse alusel ja saadab neile asjakohased teated. Sellistele teadetele lisatakse tavaliselt koolituse kava, üksikasjalik teave toimumispaiga ja sinna jõudmise kohta ning osalustasu maksmise juhised. Erilist tähelepanu tuleb pöörata osaleda soovivatele puuetega inimestele. Neile tuleb anda täpset teavet ning tuleb astuda kõik vajalikud sammud, et nad saaksid osaleda.
10	– Viisataotluste küsimuse lahendamine koos vastuvõtva organisatsiooniga	Kui te olete kätte saanud kõik viisataotlused, siis saatke need vastuvõtvale organisatsioonile, kes väljastab viisade saamiseks vajalikud kutsed. Pidage silmas asjaolu, et paljudes riikides kehtivad viisade saamiseks erinevad nõuded ja formaalsed tingimused, mida tuleb järgida.



JÄRJESTUS	TEGEVUS	KAALUTLUSED
11	– Osalustasu maksmine	Mõni organisatsioon nõuab osalustasu ettemaksmist pangaülekandega, teine aga eelistab sularahas maksmist saabumisel. See tähendab, et täpse pangateabe esitamine on vajalik, seejuures ärge unustage mainimast, millist valuutat tuleb kasutada.
12	– Asjakohaste dokumentide ja materjalide ettevalmistamine	Kui osalejate arv on kindlaks määratud, tuleb vajaduse korral lasta tõlkida koolitusega seonduvad materjalid ja dokumendid. Samuti tuleb kõikidest materjalidest teha koopiad ja saata need nii ettevalmistusmeeskonnale kui ka osalejatele. (Nende materjalide hulka võib kuuluda ka tunnistus, mis tõendab koolitusel osalemist.)

3.4.2 Koolituse ajal

JÄRJESTUS	TEGEVUS	KAALUTLUSED
1	– Ettevalmistusmeeskonna koosolek	Ettevalmistusmeeskond peaks jõudma kohale enne osalejaid. Sellisel juhul jääb veidi aega kava üle vaatamiseks ja selle kohandamiseks taotlusvormides kirjeldatud ootuste järgi. Samuti saab koosoleku käigus lahendada viimasel hetkel üles kerkinud küsimusi ja probleeme (majutamise ja koosolekuruumidega seonduvad küsimused, materjalide ettevalmistamise lõpetamine, toimumispaika ja üritusi käsitlevat teavet sisaldava nn saabumispaketi koostamise lõpetamine).
2	– Erinevad haldusülesanded, sh maksete kontrollimine, osalejate nimekirja parandamine, asjaomaste taotlusvormide täitmine. Mõne toetuse puhul on võimalik esitada taotlusi saamata jäänud tulu vms kohta.	Osalejatel palutakse kontrollida, kas nende kohta käivad andmed on õiged. Seejärel tehakse osalejate nimekirja vajalikud parandused ja nimekiri jagatakse laiali. Taotlusvormide täitmiseks tuleb anda täpsed juhised (kui asjaomaste taotluste esitamine on toetuse tingimustes ette nähtud).
3	– Aruannete koostamine iga päev	On võimalik, et osalejad peavad kirjutama aruandeid iga päev. Neid aruandeid kasutatakse hiljem ürituse kohta käiva aruande koostamiseks. Vt ptk 3.4.8 aruannete koostamise kohta.
4	– Kohapealsete kulude katmine	Kui osalejatele tuleb välja maksta sularaha, paluge neil täita kulude katmise taotlus. Lisage taotlusele kõik asjakohased kviitungid või paluge osalejatel need teile saata nii kiiresti kui võimalik. Sellisel juhul ärge unustage kviitungitest koopiaid teha!
Ja	– KÕIK MUU!	Meeskond ei peaks end haldusülesannete täitmisega liialt vaevama, sest ei tohiks unustada ürituse hariduslikku külge.



3.4.3 Pärast koolitust

JÄRJESTUS	TEGEVUS	KAALUTLUSED
1	– Saamata jäänud tulu ja reisikulude eest tasumine (vajadust mööda)	Ürituse vastutav korraldaja edastab kõik taotlusvormid asjaomasele organisatsiooni töötajale, kes tegeleb taoliste kulude katmisega.
2	– Meeskonna, toimumispaiga töötajate ja vastuvõtva organisatsiooni tänamine (olukorrasst lähtuvalt kas kirja või faksi teel või väikese kingitusega)	Vastutav korraldaja tänab kohasel viisil toimumispaiga töötajaid, vastuvõtvat organisatsiooni, eksperte ja kavandavat meeskonda.
3	– Aruanne	Organisatsioonilistest tavadest ja toetuse tingimustest lähtudes tuleb koostada aruanne ja edastada see asjaomastele inimestele.
4	– Hindamiskoosolek	Võimaluse korral tuleb ettevalmistusmeeskond veel kord kokku, et kogu üritust põhjalikult hinnata.
5	– Järeltegevused	Paljude ürituste puhul on ette nähtud hilisemad järeltegevused, mille hulka võivad kuuluda kursuse jooksul ette valmistatud projektid, tulemuste kohta käiva teabe vahetamine või veebilehtede koostamine. Vt ptk 5 järeltegevuste kohta.

Ilmselt tuleb nii inim- kui ka rahaliste ressursside juhtimise käigus arvestada vägagi paljusid tegureid. Et ürituse eest vastutavad organid ja isikud (organisatsioon, ettevalmistusmeeskond ning teatud määral ka eksperdid ja koolitavad) saaksid kaasa aidata eduka ürituse korraldamisele, peab neil olema ülevaade kõikidest asjaomastest teguritest. Eeltoodut arvestades tuleb rõhutada ka seda, et meeskonna paindlikkus ja ettevalmistatus ootamatute olukordade lahendamiseks mõjutavad võrdväärselt nii haldusülesannete sujuvat täitmist kui ka ürituse sotsiaalset ja hariduslikku külge. Pidage meeles minu vanaema sõnu!

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

Käesoleva alapeatüki alguses on öeldud, et tabelites on (peamiselt halduslikud) tegevused järjestatud viisil, mis võiks aidata teil koolituskursuse jaoks ettevalmistusi teha. Me ei pakkunud meelega välja tegevuste sooritamise tähtaegu, nii et nüüd ... võite need ise kindlaks määrata.

- Mõtlege oma organisatsiooni suurusele, ülesehitusele, juhtkonnale ja tavadele. Sellest lähtuvalt püüdke kindlaks määrata, millised ajalised raamid sobiksid kõige paremini soovitatud tegevuste elluviimiseks. Kujutage nende tegevuste sooritamist alljärgneval ajaskaalal.

ENNE KOOLITUST												
Tegevused	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ajaskaala												
	_____ üritus											

Nüüd püüdke kujutada samal skaalal ka tegevusi, mis toimuvad PÄRAST KOOLITUST.



3.4.4 Ettevalmistusmeeskonna koosolekud – miks, millal ja kui kaua?

Ühe või mitme ettevalmistuskoosoleku pidamise võimalus enne koolituskursuse algust sõltub sellistest teguritest nagu rahalised vahendid ja meeskonnaliikmete kättesaadavus. Nii mõndagi saab enne koolituskursuse algust kahtlemata arutada ja korraldada e-posti, faksi või telefoni teel. Samas ei asenda miski sellist koosolekut, kus kõik meeskonnaliikmed kohtuvad oma mõtete arutamiseks ja jagamiseks ning koolituskava, selle põhiväärtuste ja eesmärkide kokkuleppimiseks. Eriti siis, kui mitte ükski meeskonnaliikmetest või mõni neist ei ole varem koos töötanud, kujutab koolituskursuse ettevalmistamiseks korraldatav meeskonna koosolek endast esimest koos töötamise ja kolleegide tundma õppimise võimalust.

Ideaaljuhul tuleks ettevalmistuskoosolek pidada mitu kuud enne kursuse algust. Täpne ajakava sõltub sellest, mida on vaja teha. Kas koolitatavad valitakse välja koosoleku käigus või pärast seda? Kas tuleks kohale kutsuda ka eksperdid? Selliste asjadega tegelemiseks tuleb varuda piisavalt aega.

Koosoleku kestus sõltub sellest, missuguse kursuse korraldamist kavandatakse ja kui hästi meeskonnaliikmed üksteist juba tunnevad. Võimaluse korral võiks ettevalmistav koosolek kesta vähemalt kaks päeva. Lisaks koolituskursuse raamistiku kindlaksmääramisele, koolituskava ettevalmistamisele ja ülesannete jaotamisele tuleks veidi aega pühendada ka meeskonna loomisele ja koosoleku analüüsile.

Enne koosoleku lõppu peavad ülesanded olema selgelt jaotatud ja tähtjad kindlaks määratud. Kes peaks mida tegema ja milline on selle tegevuse tähtaeg? Mida võib korraldada e-posti teel ja mida mitte? Kasulik oleks määrata koosolekute vahelise tegevuse koordineerija, kes hoolitseb kõige toimimise eest järgmise koosolekuni.

3.4.5 Sihtrühma kirjeldus

Pärast eesmärkide ja sihtide kindlaksmääramist ning koolituskava väljatöötamise alustamist ettevalmistava meeskonna poolt (ptk 3.5) tuleks arutada ka seda, missugustele osalejatele koolitus on suunatud.

Äärmiselt oluline on saavutada meeskonnas ühtne arusaam sellest, millisele sihtrühmale on koolitus mõeldud. Tulevaste osalejate põhjalik iseloomustamine muudab organisatsioonidele lihtsamaks kursusele saadetavate inimeste leidmise ning aitab kavandatavat meeskonda koolituskava väljatöötamise ja koolitatavate osaluse määramise käigus. Loomulikult tuleb arvestada sellega, et kirjeldus peab vastama tulevastele osalejatele, sest ainult nemad saavad kirjeldusele anda tegeliku sisu. Kirjeldus ei tohiks muutuda soovunelmaks, vastasel korral muutub kirjapandud iseloomustuse ja reaalsuse erinevus liiga suureks (seda esineb kõige sagedamini enda keeleoskuse hindamise puhul). Lisaks saab koolitusmeeskond sihtrühma kirjelduse põhjal välja töötada teatud eeldustest (vt järgnevat loetelu) lähtuva koolituskava, mida on võimalik kohandada ja täpsustada meeskonna poolt koolitatavate rühmale antava hinnangu, koolitatavate ootuste ja saadava tagasiside alusel.

Taotlusvormi koostamisel tuleks arvestada järgmistega teguritega.

- **Vanus:** mõne institutsiooni toetuste puhul kehtivad vanusepiirangud. Koolitatavate rühma seisukohast tuleks arvestada ka sellega, milline seos valitseb vanuselise jaotuse ning koolituse eesmärkide, sihtide ja kasutatavate töömeetodite vahel.
- **Keel:** see on äärmiselt oluline küsimus, eelkõige juhul, kui kavandav meeskond peab hoolitsema ka tõlketeenuste pakkumise eest. Lisaks töökeelte kindlaksmääramisele tuleks välja tuua koolitusel osalemiseks vajalik keeleoskuse tase. Näiteks mõnes vormis nõutakse seda, et taotleja peab vormist ise aru saama ja täitma selle ilma teiste abita. Sageli tulenevad taotlusvormide alusel keeleoskuse hindamisega seonduvad raskused sellest, et tulevase osaleja asemel täidab vormi mõni teine organisatsiooni töötaja. Kui te juba loete seda, siis te teate, millest me räägime.



- **Kogemused:** kindlaks tuleb määrata kogemuste hulk ja teadmiste põhjalikkus, mida osalejatelt oodatakse kursuse teemaga seoses. Näiteks edasijõudnutele mõeldud projektijuhtimiskursuse puhul peaksid tulevased osalejad kinnitama taotlusvormil, et nad on vastutava isikuna ellu viinud vähemalt kolm projekti. Kui aga kursus on suunatud algajatele, võiks vormil küsida, millistes projektides koolitav on osalenud ja millistes projektides ta kavatseb osaleda. See tegur osutub sageli kasulikuks, kui te soovite teada saada, mida koolitavad on varem õppinud, ja seda koolituskursusse kaasata. Koolitavate kogemustest, teadmistest ja varasemast tegevusest lähtudes saab kavandav meeskond alustada koolituskava koostamist ja otsustada, millisel määral koolitavateelt oodatakse aktiivset osalust.
- **Vajadused ja motivatsioon:** me väitsime alapeatükis 3.1, et koolituse kavandamine peaks algama vajaduste hindamisest. Sellest järeldub, et koolituse üldsihtide ja eesmärkide saavutamiseks peavad koolitavad seda koolitust tõesti vajama. Koolitavate vajadused võivad tuleneda konkreetsetest (nt töötaja peab hakkama täitma organisatsiooni sees uusi ülesandeid) või üldise arenguga seonduvatest põhjustest (nt edasijõudnud koolitajatele suunatud koolitus). Vorm võiks sisaldada küsimusi, millele vastates peavad tulevased osalejad kirjeldama seda, miks nad koolitust vajavad ja miks nad arvavad, et sellest koolitusest oleks neile kasu. Sellised küsimused annavad teavet ka osalejate motivatsiooni kohta. Kuigi osalejate vajaduste ja motivatsiooni hindamine piiratud teabe alusel on meeskonnale keeruline ülesanne, on otseste küsimuste esitamisest sageli päris palju abi.
- **Organisatsiooni liik:** kindlaks tuleb määrata, missugustest organisatsioonidest osalejaid oodatakse. Vorm võiks sisaldada küsimusi organisatsiooni tausta, sihtide ja ülesehituse kohta.
- **Ametikoht organisatsioonis:** see, milline on osaleja ametikoht organisatsioonis, mõjutab tema võimalusi kursusel õpitut teistele edasi anda ning sageli ka koolituse käigus esile toodud vajalikke muudatusi juurutada või asjaomaseid ettepanekuid teha. Eriti oluline on see rahvusvaheliste tegevuste puhul.

Kui organisatsioon on täidetud taotlusvormid kätte saanud, võib alata osalejate järjestamine. Järjestamise käigus tuleb lähtuda põhimõttest, et väljavalimine ei tähenda hinnangu andmist, st ei hinnata tulevaste osalejate oskusi ega võimeid, vaid selgitatakse välja osalejad, kelle iseloomustus ja vajadused vastavad kursuse eesmärkidele ja sihtidele. Samas ei tarvitse see alati lihtne olla, sest valimise ja hindamise vahelised piirid võivad olla udused. Lisaks sellele võivad mängu tulla veel ka poliitilised või organisatsioonilised argumendid, millest võidakse osalejate valimise käigus lähtuda. Erinevate tegurite mõju piiramiseks võiks meeskond enne kokku leppida valiku tegemise aluspõhimõtetes.

3.4.6 Koolituskursuste liigid

Tähtis samm koolituskursuse ettevalmistamise käigus on otsustamine, missuguse kursuse te kavatsete korraldada (vt ka ptk 3.2.3). Ilmselt on asjaomase otsuse mõju hariduslikule tegevusele uskumatult suur, kusjuures vahel jäetakse selle otsustamine ettevalmistusmeeskonna õlgadele. Organisatsioon, rahastaja või institutsioon määrab tihti kindlaks kursuse raamistiku, sest nemad võivad otsustada, missugust kursust nad soovivad tellida. Alljärgnevalt on esitatud loetelu (sugugi mitte ammendav!) koolituskursuste enam levinud liikidest.

PIKAAJALINE kursus kestab kavakohaselt suhteliselt pikka aega ja see on mitmeosaline. Tavaliselt on tegu kahe kursusega, mille vahele jääv aeg on kindlaks määratud. Selle vaheperioodi jooksul peaksid osalejad täitma konkreetseid ülesandeid, lähtudes esimese kursuse käigus õpitust. Tulemusi hinnatakse teise kursuse ajal.

Märkused: Selliseid kursusi kasutatakse sageli näiteks pikaajaliseks projektijuhtimiskoolituseks. Kursused, mis koosnevad koolitamisest, õpitu rakendamiseks ja tulemuste hindamisest, on aja jooksul osutunud kasulikuks nii koolitajate kui ka koolitavate seisukohast, andes neile põhjalikuma pildi koolitamisest kui sellisest



<p>LÜHIAJALINE kursus, nt õppesessioon, on tavaliselt eraldiseisev viie- või seitsmepäevane kursus.</p>	<p>Märkused: Korraldatakse väga sageli. Aja piiratud tõttu peaksid koolitajad end tagasi hoidma, vältimaks liiga tiheda kava koostamist ning jätmaks piisavalt aega selleks, et rühm muutuks koos töötavaks meeskonnaks.</p>
<p>ERIKURSUSE kava ja sisu lähtub osalejate erivajadustest. Sellist kursust võib kavandada mitmel viisil. Esiteks võivad kursusel olla kindlaks määratud eesmärgid ja sihid, millest lähtudes koostab ettevalmistusmeeskond koos osalejatega kursuse kava. Teiseks võidakse ka eesmärgid panna paika koos osalejatega vahetegevuste käigus. Selliseid kursusi kasutatakse näiteks edasijõudnutele mõeldud konkreetset teemat käsitlevate koolituste puhul või organisatsioonisiselt, kui selle liikmed teevad kindlaks, milliste oskuste või teadmiste osas nad koolitust vajavad.</p>	<p>Märkused: Dünaamilised kursused, mis panevad tõsiselt proovile nii koolitajad kui ka koolitavad, nõudes neilt lisaks paindlikkusele ka oskust korraldada kursusi võimalikult erinevatel teemadel ja erinevates valdkondades.</p> <p>Selle lähenemise keskpunktiks on osalejate vajaduste kindlakstegemine, nende tõlgendamine ja neile kõige paremini vastavate lahenduste leidmine. Kui kursuste kavandamisest võtavad osa ka koolitavad, siis tuleb vahetegevused hoolikalt läbi mõelda, arvestades eelkõige seda, kas kasutatavad meetodid soodustavad aktiivset osalust ning millised on koolitajate ja osalejate rollid koolituse käigus.</p>
<p>MOODULIPÕHINE KURSUS koosneb eri moodulitest, st konkreetsetest osadest või eraldiseisvatest koolituskursustest. Tavaliselt keskendutakse moodulis ühele teemale või valdkonnale. Moodulite teemad võivad üksteisega seonduda või mitte.</p>	<p>Märkused: Üsna kasulikud kursused, kui koolitavatel on piisavalt aega selleks, et nad saaksid osaleda mitmes moodulis (moodulite kestus võib loomulikult erineda). Need sobivad nii eraldi plokkidest koosnevate koolituste (building block training) korraldamiseks kui ka üksteisest sõltumatute teemade käsitlemiseks.</p>
<p>TÖÖALANE KOOLITUS on konkreetset valdkonda käsitlev koolitus, mis on seotud koolitava töökohustusega.</p>	<p>Märkused: Selliste kursuste peamine eelis seisneb selles, et koolituse käigus õpitud hakatakse viivitamatult rakendada ning koolitaja saab koolitavalt kohe tagasisidet.</p>
<p>KOHUSTUSLIKUL KOOLITUSKURSUSEL on kindlad eesmärgid. Kursus kuulub organisatsioonisisesse süsteemi või raamistikku. Koolitavatel nõutakse kursusel osalemist või soovitatakse neil osaleda, et nad omandaksid konkreetseid teadmisi ja oskusi, mida nad vajavad oma töökohustuste täitmiseks.</p>	<p>Märkused: Selliseid kursusi korraldatakse näiteks gaidi- ja skaudiorganisatsioonides, kus konkreetsete rollide ja ametikohtade täitmiseks on vaja saada koolitust. Kõnealusel juhul lähtub organisatsiooni koolitussüsteem selle koolitusvajadustest, kuid tähelepanu tuleks pöörata ka koolitusvajaduste ja asjaomase süsteemi korrapärasele ülevaatamisele.</p>
<p>KOMBINEERITUD KURSUSE puhul on eeltoodud kursuste komponente kombineeritud, mille alusel kavandatakse konkreetsetele vajadustele vastavat segakursust.</p>	<p>Märkused: Sellised kursused sõltuvad kontekstist, mistõttu tuleb rõhku panna eri elementidest koosneva kursuse hariduslikule küljele. Kombineeritud kursustega on tegu näiteks siis, kui moodulipõhise kursuse üks moodul käsitleb tööalast koolitust ja teised moodulid hõlmavad erikoolituskursusi.</p>



Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

Mõtlege koolituskursustele, millega te olete viimase aasta jooksul tegelenud.

- Millist liiki kursused need olid?
- Kas need kuuluvad ülalloodud loetellu?
- Kui jah, siis mida te lisaksite ülalloodud märkustele?
- Kas te oleksite korraldanud teist liiki kursuse, arvestades koolitusele antud hinnangut / koolituse tulemusi? Kui jah, siis miks?
- Kas te sooviksite ülalloodud loetelule lisada veel mõne liigi? Kuidas te neid liike kirjeldaksite ja hindaksite?

3.4.7 Koolitamise käigus kasutatavad abivahendid

Me rõhutasime õppimisviise käsitlevas osas (ptk 3.2.4), et inimesed õpivad erinevalt, tehes seda omal kiirusel, sõltudes isiklikest stiimulitest ja rakendades isesugused oskusi. Sellega tuleks arvestada koolituskursusega seonduvate metodoloogiliste otsuste langetamisel (ptk 3.3.2). Rühmasisest suhtlust saab edendada ja õppimist lihtsamaks muuta ka sessioonide ülesehituse ja materjalide esitamise viisi põhjaliku analüüsi abil. Loomulikult ei tasu end piinata küsimusega, kumb on parem, kas pabertahvel või tavaline tahvel, kuid abivahendite küsimust tuleks siiski natuke kaaluda.

Abivahendite valimisel tuleks arvestada järgmiste teguritega:

- osalejate arv ja taust (eelkõige rahvusvahelise tegevusega seonduvad kogemused);
- füüsiline keskkond;
- koolitamiseks kasutatav lähenemine ja koolitusstrateegia;
- sessiooni teema ja sisuline külg;
- kättesaadavad materjalid;
- koolitajate oskused ja pädevus.

Neid tegureid kaaludes tuleks meeles pidada ka seda, et abivahendid ei kujuta endast koolitusmeetodeid. Abivahendid on pelgalt tööriistad, millega ei ole võimalik koolitajat asendada. Kasulikuks võib osutada erinevate abivahendite kasutamine, kuid mitmekesisus (või tehnoloogilisus!) ei tohiks muutuda omaette eesmärgiks. Videokonverentsi pidamine koolituskeskuse eri korruste vahel võib küll olla muljetavaldav, kuid vanamoodsa plenaaristung korraldamine võib siiski lihtsamaks osutada. Seetõttu oleks soovitatav, et te enne koolituse algust abivahendeid prooviksite, et teha kindlaks, kas neist on ka tegelikult kasu või saab nendega ainult uhkeid trikke teha. Me väitsime ptk-s 1.2.4, et see, kuidas teisi koolitatakse, võib olla seotud kujutlusega iseendast kui koolitajast, ning abivahendeid saab kasutada taolise kujutluspildi kinnistamiseks.

Alljärgnevas tabelis on toodud mõned kasulikud juhised abivahendite valiku lihtsustamiseks.

ABIVAHENDID	MÄRKUSED
Visuaalsed abivahendid: <ul style="list-style-type: none">• projektor,• slaidid,• lühikesed filmilõigud või filmid,• pildid,• pabertahvel,• värvilised kaardid,• märkmepaberid,• jaotusmaterjalid,• programmi PowerPoint kasutamine materjalide esitlemiseks.	Hoolitsege selle eest, et ruum sobiks valitud abivahendi kasutamiseks ja et kõik koolitatavad näeksid seda. See tähendab ka valgustuse kontrollimist, arvestades kogu ruumi ja ekraaniga. Hea oleks piirata abivahendite liigset kasutamist ja vältida seega osalejate tähelepanu hajutamist. Kasutage sobivalt kujundatud materjale ja sobiva suurusega tähti. Ärge jätke tähtede vahele liiga suuri vahesid, kusjuures tähed võiks venitada pigem pikemaks kui laiemaks. Kui te kasutate erinevaid värve, ärge kasutage liiga sarnaseid toone.



ABIVAHENDID	MÄRKUSED
<p>Auditiivsed abivahendid:</p> <ul style="list-style-type: none">• muusika,• mikrofoni.	<p>Muusikat kasutatakse sageli osalejate lõõgastamiseks või selleks, et koolitaja saaks ruumis luua uut meeleolu.</p> <p>Mikrofoni kasutamine ei tarvitse alati olla lihtne. Proovige seda kasutada, et teha kindlaks, kui kaugel peab suu mikrofonist olema ja kuidas vältida kaja tekkimist.</p>
<p>Materiaalsed abivahendid:</p> <ul style="list-style-type: none">• pallid;• spordivarustus;• rollimängudes, maskeerimiseks jne kasutatavad vahendid;• voolimiseks ja visuaalsete kujundite loomiseks kasutatavad vahendid.	<p>Koolituse käigus tuleb osalejatele kasuks, kui nad saavad end veidi liigutada ja ergutada. Selleks võib läbi korraldada mängu või loova harjutuse savi vms materjaliga. Hoolitsege selle eest, et konkreetseks harjutuseks vajalikke materjale oleks piisavalt ja et harjutuse korraldamine oleks koolituspaigas ohutu.</p>
<p>Paigutus ruumis</p> <ul style="list-style-type: none">• Kui te paigutate toolid ringikujuliselt, siis loob see ebaametliku õhkkonna, mis aitab kaasa arvamuste vahetamisele ja isegi lähedaste sidemete tekkele. Kõik saavad üksteist näha ja kedagi ei eelistata teistele.• Kui te paigutate toolid ridadesse, nii et kõneleja seisab koolitatavate ees, siis saab visuaalseid materjale hästi esitada (eeldusel, et kõik näevad neid). Ringikujulise paigutusega võrreldes aga kerkib kohe üles küsimus sellest, kes saab parema koha. <p>Kui te paigutate toolid eraldi väikestesse ringidesse, siis sobib see eraldi töörühmade loomiseks, kes peavad koolituse käigus iseseisvalt ülesandeid täitma või harjutusi sooritama. Kõneleja võiks seista poodiumil ruumi kõige sobivamas kohas.</p>	<p>Ruumi kujundus mõjutab rühmasisest dünaamikat ja ka õppimist.</p> <p>Osalejad peaksid end kehaliselt mugavalt tundma, nägema ja kuulma kõike vajalikku ning kavandatud tegevuste sooritamiseks peaks jätkuma ruumi.</p> <p>Ruumis peaks olema piisavalt õhku. Osalejad saavad vajalikele tegevustele keskenduda, kui ruumi temperatuur on sobiv, st ruumis ei tohi valitseda troopiline palavus ega kangestav külmus.</p> <p>Osalejatele ja koolitajatele tuleks teada anda, kus asuvad väljapääsud, mida tuleb kasutada tulekahju või muu õnnetuse korral.</p>

3.4.8 Aruande koostamine – miks, kellelt kellele?

Kui pikk ja väsitav koolituskursus on läbi, on kavandaval meeskonnal tavaliselt jäänud täita veel üks ülesanne, nimelt aruande kirjutamine. Kuigi aruanne võib sageli sarnaneda eelviimase peatusega enne sihtpunkti jõudmist ehk kurnatuna kokku varisemist, peaks vaevatud meeskond endalt siiski küsima, miks nad üldse seda aruannet vajavad. Aruannete eesmärgid võivad olla erinevad ning aruannet saab kasutada eri viisidel, seega peaks meeskond enne kirjutamist teadma, milleks seda vaja läheb. Aruandeid saab koostada nii, et nad muutuvad suveniirideks, annavad olulise panuse ressursside arendamisse, kinnistavad organisatsiooni head mainet, annavad tulevastele põlvkondadele ülevaate organisatsiooni varasemast tegevusest, hakkavad tolmuga koguma, annavad rahastajale teavet toetuse tingimustest lähtuvalt jne.

Lisaks sellele saab aruandeid kirjutada eri viisidel. Aruande kirjutamine võib kuuluda kursuse kavva, sel juhul vastutab meeskond kogu aruande kirjutamise eest ning iga päeva või mooduli jaoks määratakse kindlaks inimene, kes selle kohta aruande koostab. Teise võimalusena võib kutsuda aruande koostaja väljastpoolt meeskonda, see on eriti sobilik siis, kui tegu on suurte üritustega või kui soovitakse aruanne trükkis välja anda. Ka osalejate kaasamine aruande kirjutamisse on levinud, kuna see aitab kaasa kõigile ühise väljundi koostamisele. Sageli koostavad



osalejad aruande iga päeva kohta, millest koos koolituse käigus kasutatud kirjalike materjalidega hiljem lähtutakse lõpparuande koostamises. Kõikide nende erinevate lähenemiste puhul või ka nende kombineerimise korral võib aruande ülesehituse ja pealkirja varasem kindlaksmääramine osutada kasulikuks. Sellele lisaks annaks osalejate aruannetele kindla formaadi kehtestamine neile võimaluse kursusel osalemise käigus üles märkida kõik olulised asjaolud.

Lahendamist vajab veel üks praktiline küsimus – aruande ajastamine. Aruannet peaks saama hakata levitama mõistliku aja jooksul pärast kursuse lõppu või vähemalt tuleks seda loota. Kui aruanne valmib kiiresti, jätab see rahastajatele ja ettevõtmist toetanud institutsioonidele alati väga hea mulje, sageli määravad nad aruande esitamise tähtaja ise. Ressursiaruanne annab kohe pärast koolituse lõppu endistele koolitatavatele võimaluse jätkata samas tempos liikumist ning nad saavad aruannet kasutada ka oma organisatsioonis levitamiseks ja õpitu mõju mitmekordistamiseks. Kui ressursiaruanne on suunatud koolitatavatest laiemale lugejaskonnale, siis tuleks arvestada sellega, et kuigi kaunitel kirjeldustel ja vihjetel erinevatele inimestele või naljakatele olukordadele on oma nostalgiline väärtus, võivad need teistele tunduda üsna tüütud. Aruandeid võib koostada ka kahes osas, millest esimene on üldine ja teine konfidentsiaalne, ning aruande levitamise käigus saab autor ise otsustada, millisele sihtrühmale tuleks saata vaid üldine osa ja millisele mõlemad. Ressursiaruanne võib kuuluda teabe hulka, mis käsitleb kursust üksikasjalikumalt, ning selle võib lisada varem koostatud ja sama valdkonda käsitlevatele aruannetele või dokumentidele.

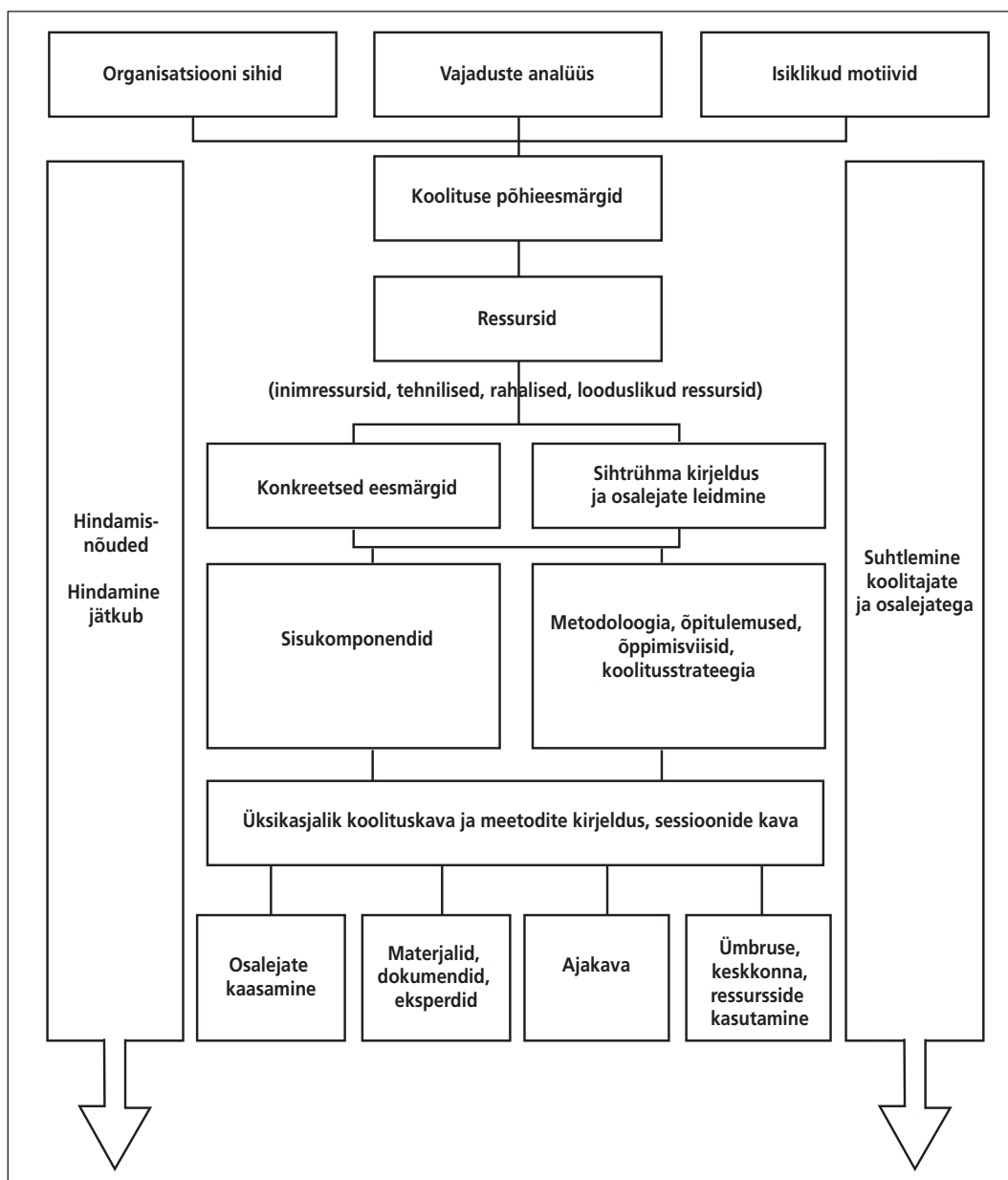
Lisas 2 on toodud kolme erineva aruande näidised: tulemuste lühiaruanne, ressursiaruanne ja hindamisaruanne. Lõppkokkuvõttes sõltuvad viimase aruande olulisemad rõhuasetused ikkagi sellest, milline on keskkond, mida soovitakse organisatsioonis ja mida otsustab meeskond.



3.5 Koolituskava koostamine

Eelmises peatükis käsitleti ettevalmistustega seotud tehnilisi küsimusi. Käesolevas osas keskendume kursuse sisulisele küljele ja haridusliku kava ettevalmistamisele. Koolituskava koostamise ja ettevalmistamise käigus tuleb arvestada mitmete teguritega. Teie võite koolitajana soovida käsitleda teatud ainevaldkondi ja kasutada teatud meetodeid, kuid kas need sobivad sihtrühma ja konkreetse kavaga, millest koolitus lähtub? Alljärgnev skeem annab teile ülevaate kõikidest teguritest, millega kava koostamise käigus tuleb arvestada.

KA-9 Koolituskava ettevalmistamine





3.5.1 Koolituse raamide ja eesmärkide täpsustamine

Iga kava koostatakse konkreetses kontekstis, millest sõltuvad ka koolituse eesmärgid. Konteksti mõjutavaid tegureid on kirjeldatud eelnevates peatükkides, koolitusmeeskond peaks just need esmalt kindlaks tegema ja neid täpsustama. Alljärgnevalt on esitatud mõned kaalutlused, millega meeskond võiks arvestada kava koostamist alustades.:

Vajaduste analüüs, isiklikud motiivid, organisatsiooni sihid / institutsionaalne kontekst
Need tegurid on seotud koolituskursuse sotsiaalse ja poliitilise üldraamistikuga.

- Millised koolitusvajadused on kindlaks tehtud ja kelle vajadused need on?
- Kas korraldatava koolituse järele on vajadust?
- Miks organisatsioon või institutsioon selle koolituskursuse korraldab?
- Millised on teie isiklikud motiivid sellel kursusel koolitajana osalemiseks?

Koolituse põhieesmärgid

- Millised on koolituse üldsihid?
- Kas koolitusmeeskond on ühisel arvamusel nende sihtide osas?

Ressursid

- Millised rahalised ja materiaalsed ressursid on koolituskursuse korraldamiseks kättesaadavad?
- Millised on teie kui koolitajate ressursid (teadmised, oskused ja võimed, kasutatav energia ja aeg)?

Koolituse konkreetset eesmärgid

- Mida on koolituse raames võimalik saavutada ja mida tuleks saavutada?
- Mida teie soovite koolituse käigus eelkõige saavutada?
- Milliseid tulemusi ja tagajärgi te koolitusega seoses ootate?

Sihtrühma kirjeldus

- Millised koolitatavad peaksid osalema koolituskursusel, kui see on suunatud noorsootöötajatele ja noortejuhtidele?
- Millised peaksid olema osalejate kogemused, taust, vajadused, motiivid ja huvid?

3.5.2 Sisukomponentide kindlaksmääramine

Koolituskava koostamise esimeseks tegelikuks etapiks võib pidada sisukomponentide kindlaksmääramist. Milliseid teemasid tuleks koolituse käigus käsitleda? Koolituse sisulisele küljele keskendumine meeskonnatöena võib olla üsna raske: peate kaaluma erinevaid ideid, kooskõlastama ja struktureerima. Mõni idee võib jääda tähelepanuta, kui meeskonnaliikmed sellest kohe kinni ei haara ja põhjalikult läbi ei aruta. Seepärast võib abi olla sellest, kui te kirjutate kõik ideed kohe pabertahvlile, nii et kogu meeskond neid näeb.

Tavaliselt hõlmab koolituskava sisulise külje kindlaksmääramine mitut etappi:

- nimekirja koostamine võimalikest sisukomponentidest;
- sisukomponentide arutamine (mida me tegelikult peame sisuliseks küljeks?);
- sisukomponentide suhtes kokkuleppe saavutamine;



- olulisemate komponentide väljatoomine (millised on kõige tähtsamad komponendid ja millistele me soovime kõige rohkem aega pühendada?);
- sisukomponentide järjestamine ning koolituskava koostamine, arvestades rühmasisest dünaamikat ja koolitusstrateegiat;
- sisuplokkidest lähtuva kava koostamine igaks päevaks;
- kõikidele sisuplokkidele vastavate sessioonikavade koostamine.

Järgmine harjutus võib teie meeskonda aidata sisukomponentide arutamise ja kindlaksmääramise käigus.

Kava koostamine: sisukomponentide kirjutamine märkmepaberitele

1. samm: Kõik koolitajad kirjutavad üles need sisukomponendid, mida nemad soovivad koolitusse kaasata. Ühele märkmepaberile tuleb kirjutada üks komponent. Seejärel kinnitatakse kõik märkmepaberid tahvlile, et kogu meeskond neid näeks.
 2. samm: Vajaduse korral täpsustage, millist komponenti keegi silmas pidas. Moodustage sarnastest komponentidest rühmad.
 3. samm: Andke igale komponentide rühmale nimetus ja kirjutage need teist värvi märkmepaberitele. Miks moodustavad need komponendid ühe rühma?
 4. samm: Võtke tahvlilt ära kõik märkmepaberid, v.a need värvilised paberid, millele rühmade nimetused on kirjutatud. Nendele värvilistele paberitele kirjutatud nimetused vastavadki koolituskava sisukomponentidele.
 5. samm: Arutage saadud tulemusi. Kas teile sobivad sellised komponendid? Kas midagi on puudu? Vajaduse korral vaadake veel kord neid märkmepabereid, kuhu algsetl komponendid kirjutati.
 6. samm: Pange komponendid järjekorda, nii et moodustuks koolituskava.
 7. samm: Koostage kogu koolituskava põhjal kava iga päeva jaoks.
- Vahendid: kahte värvi märkmepaberid, markerid kõigile meeskonnaliikmetele, suur tahvel, kuhu saab märkmepabereid kinnitada.

3.5.3 Õpivõimalusi pakkuva kava koostamine

Eeltoodust nähtub, et koolituskava koostamise järgmine oluline etapp on haridusliku lähene-mise kindlaksmääramine. Kuidas te soovite sisukomponente tutvustada? Millise metodoloogia kasutamine oleks osalejatele kõige kasulikum ja aitaks neil kõige paremini jõuda koolituse eesmärkideni? Kuidas teile endale meeldib töötada?

Metodoloogia ja meetodite väljavalimisel tuleks arvestada sellega, et nende kasutamine peaks osalejatele pakkuma erinevaid õpivõimalusi. Üks õpivõimaluste käsitlemise viis on nende kujutamine selliste aladena, kuhu koolitatavad võivad kursuse jooksul siseneda. Nagu näha jooniselt KA-10, tähistavad need alad enda proovilepanekut, mida iga osaleja võib koolituse käigus kogeda.

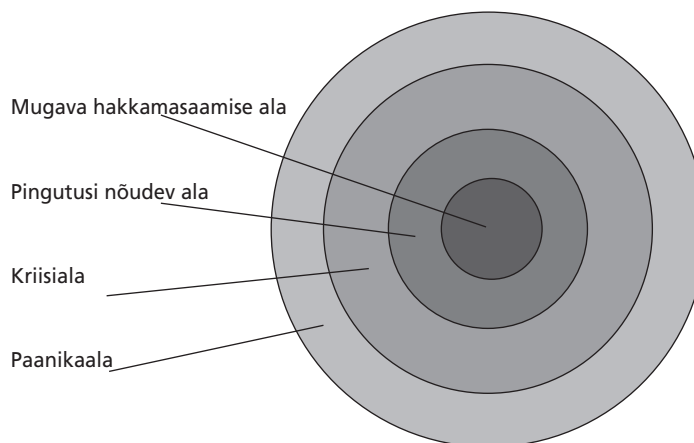
Mugava hakkamasaamise ala ei sisalda konkreetseid ülesandeid. Osaleja võib saada küll uusi kogemusi ja teadmisi, kuid neil pole erilist mõju tema isiklikele väärtushinnangutele, veendumustele ega hoiakutele. Õppimine on mugav tegevus. Kui osaleja siseneb *pingutusi nõudvasse alasse*, siis hakkab ta analüüsima teiste ja iseenda hoiakuid, mõtteviise või käitumist. Osalejale võivad varasemad arusaamad muutuda küsitavaks ning tema hoiakud, mõtteviis või käitumine võivad muutuda. See võib teha osalejad ebakindlaks ja kergesti haavatavaks. Kui osaleja peab liiga kõvasti pingutama, võib ta sattuda *kriisialasse*. See võib juhtuda siis, kui puudutatakse eriti tundlikke küsimusi, mille tagajärjel muutuvad veendumused ja hoiakud nõrgemaks ning



osaleja peab suhtuma sallivalt mitmeti mõistetavatesse olukordadesse. Osalejad on kriisialal äärmiselt haavatavad. Samas on ka ärevusest võimalik midagi õppida ning kriisiolukord võib pakkuda vägagi õpetlikke kogemusi, kui energiat õigesti suunata. Kriisiala ja *paanikaala* vahe on väike. Kui inimesed satuvad paanikasse, siis on nende tegevus tõkestatud, nad pöörduvad tagasi oma vanade kindlustpakkuvate veendumuste juurde ning õppimine muutub võimatuks. Selles etapis võivad osalejad kogeda selliseid tundeid, mis ulatuvad väljapoole kursuse raame ja mida ei ole võimalik kursuse käigus ohjata.

Kirjeldatud mudel osutab sellele, et koolituskava saab kõige tõhusamalt rakendada siis, kui osalejad sisenevad pingutusi nõudvasse alasse ning teatud juhtudel võib-olla isegi kriisialasse. Pidage aga meeles, et kogemusõpe peaks osalejad proovile panema ja sundima neid pingutama, kriisiolukorrad peaksid jääma erandiks ning kunagi ei tohi tekitada osalejates paanikat. Koolitusmeeskonnad peaksid suutma osalejaid raskete ülesannete lahendamisel toetada, mitte tekitama probleeme, mille lahendamine pole osalejatele jõukohane!

KA-10



Eeltoodud joonise autorile ei ole võimalik viidata, sest keegi ei ole selle autoriõigusi taotlenud. Autoriõiguste omanikku ei ole kindlaks tehtud. Me oleksime tänulikud igasuguse teabe eest, mis juhataks meid autoriõiguste omanikuni.

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

1. Osalejate erinevad kogemused muudavad kogu rühmale õpivõimaluste pakkumise keerulisemaks. Kuidas te suhtute sellesse, et osalejate kogemused on mitmekesised? Kui kaugele te julgete minna oma rühma koolitamise käigus?
2. Kas te olete koolitamise käigus puutunud kokku paanikaga? Mis oli paanika põhjuseks? Kuidas te selle olukorra lahendasite? Kas teie koolitusmeeskond suutis lahendada kriisi- ja paanikaolukorrad?

3.5.4 Osalejakeskse kava koostamine

Sisuliste ja metodoloogiliste probleemide lahendamiseks tuleb lähtuda osalejate ja rühma vajadustest, arvestades ka koolitusega seonduvate rollide ja kohustustega. Siinkohal võiksite silmas pidada järgmisi tegureid.

Osalejate vajadused ja ootused: koolituskursusega seonduvad vajadused, motiivid ja ootused kujutavad endast olulist teavet, mille alusel saab mõõta kursuse sobivust koolitatavatele. Osa-



lejade vajadusi ja ootusi saab küll uurida enne kursuse algust või selle alates (vt ptk 4.4.1), kuid te peaksite arvestama sellega, et need võivad koolituse käigus muutuda. Vajaduste ja ootuste käsitlemine hõlmab ka selle kaalumist, kuidas koolituse käigus õpitut seostada osalejate tegeliku eluga. Kuidas või millisel määral on võimalik tagada see, et osalejad saavad omandatud teadmisi ja oskusi hiljem oma töös kasutada?

Osalejate teadmistega arvestamine: ärge unustage, et osalejad on varemgi koolitustel käinud ja et neil on teatavad kogemused. Rühmasisesest kogemuste tasemest sõltuvalt võivad osalejate olemasolevad teadmised ja oskused mängida koolituse käigus kesket rolli selles, kuidas kõiki aktiivselt koolituses kaasata ja kuidas korraldada kaaslasekoolitust. Andke kõikidele osalejatele võimalus oma kogemusi teistega jagada. Sobivate teadmiste või oskustega osalejad võivad anda oma panuse eri viisidel, näiteks tutvustades teistele teatud teemat või juhtides töötubasid.

Õppeprotsessi eest vastutamine: ühelt poolt võivad inimesed omandada ainult seda, mida nad soovivad õppida ja mida nad tunnevad, et nad vajavad. Teiselt poolt aga võivad neil olla sellised õpivajadused, mille olemasolust nad ise ei ole otseselt teadlikud. Mille eest peaks õppimise käigus vastutama osaleja ja mille eest koolitaja? Kes suudab hinnata, mida osalejal on vaja õppida, ning kes peaks seda hindama?

Rühma suurus ja areng: kava koostamisel lähtuti esmalt koolitavate rühma suuruselt. Näiteks võib pingelise kogemusõppe pakkumine 50 osalejast koosnevale rühmale osutada vägagi keeruliseks. Lisaks võib rühm koolituskursuse jooksul läbi elada erinevaid arengujärke, mistõttu kursuse sisulise külje otsustamise, meetodite valimise ja koolituskava etappide järjestamise puhul tuleks arvestada ka rühma arenemisega (vt ptk 4.3.2).

Ümbruse, keskkonna ja rühma ressursside kasutamine: kuidas oleks võimalik kasutada koolituskeskkonda? Teisisõnu, millises ümbruses te soovite kursuse korraldada? Kuidas saaks koolitusesse kaasata selle aset leidmise paiga, linna, kohalikud noorteamitused, -organisatsioonid ja -projektid? Kuidas oleks võimalik kõige paremini kasutada rühma olemasolevaid ressursse? Näiteks kui te soovite käsitleda osalejate kultuuriarusaamu ja -veendumusi, kas te kasutate selleks simulatsiooniharjutust ning lähtute rühmasisestest muutustest või saadate kogu rühma tänavatele, et koolitavad tegeleksid vaatlusega ja koostaksid selle põhjal aruande

Koolituskava ettevalmistamine struktureeritult või paindlikult: kui te soovite kasutada rühma olemasolevaid ressursse ning arvestada osalejate vajaduste ja ootustega, siis tuleb ettevalmistustele läheneda küllaltki paindlikult. Vahel aga selguvad tegelikud õpivajadused ja osalejate oskused alles koolituskursuse käigus. Koolitaja peaksid omavahel arutama, kui avatud ja paindliku lähenemise kasutamine on vastuvõetav. Kas kava tuleks ette valmistada kindla struktuuri alusel? Millised komponendid tuleks ette ära otsustada, et eesmärkide saavutamine oleks võimalik ja et koolituskava kõigile sobiks? (Vt ptk 4.4.)

Ajakava: aega ei ole kunagi piisavalt. Kuidas saaks olemasolevat aega kõige paremini kasutada, ilma et ajakava muutuks liiga tihedaks? Milline peaks olema vaba aja, seltskondlikult koos veedetud aja ning töötamisele kuuluva aja vaheline tasakaal? Kuidas te kavatsete koolituskursuse käigus lahendada ootamatuid olukordi? Ajakava koostamist on üksikasjalikumalt käsitletud ptk-s 4.4.5.

3.5.5 Koolituskava etapid ja nende järjestamine

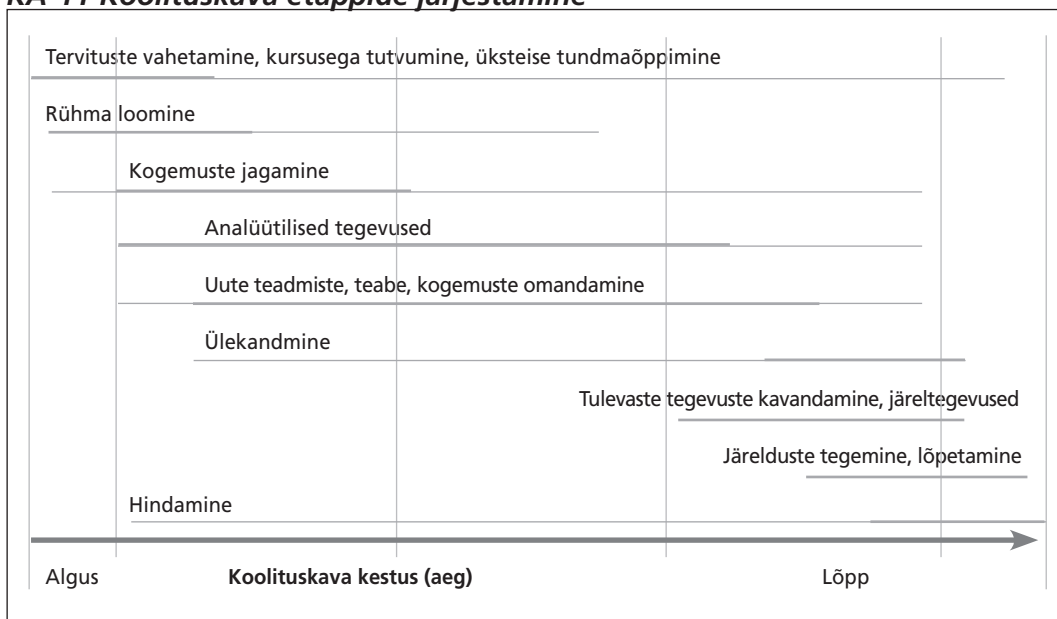
Peaaegu kõik koolituskavad hõlmavad teatud etappe, mis ei sõltu koolituse kontekstist, eesmärkidest ega sisulisest küljest. Kõikide kavade puhul tuleb arvestada rühma olemasolevate ressursside kasutamise, rühmasisese dünaamika ja rühma arendamisega. Kõik kavad peavad sisaldama uute teadmiste tutvustamist ning pakkuma võimalusi saada uusi kogemusi ja neid tegelikkusse ellu üle kanda. Rühmasisest dünaamikat, õppimisviise ja -tsükleid käsitlevad teooriad ning tavalised koolitusstrateegiad on neid üldtuntud etappe olulisel määral mõjutanud. Need etapid on iga koolituskava kõige tähtsamad komponendid. Alljärgneval joonisel on kujutatud nende etappide järjestust. Mõnel juhul võib ajastamisse suhtuda paindlikult (etappi ei tule läbida



kindlal ajal) ning mõnel juhul läbitakse teatav etapp pigem kursuse alguses või lõpus. Koolitused hõlmavad alati kogemuste jagamist, analüütilisi tegevusi ning uute teadmiste, oskuste ja kogemuste omandamist. Õpiprotsessi toetamiseks ja jälgimiseks tuleks läbida ka ülekandmis- ja hindamisetapid. Samuti tuleks koolituskava etappide järjestamise puhul arvestada rühma arenguga, sest koolituse käigus võivad rühma motiivid ja rühmasisene sidusus muutuda. Etappide järjestusest olenemata peaks kogu koolituskava olema suunatud sellele, et eri etapid üksteist täiendaksid (või võiksid täiendada).

Kursus võiks alata etapiga, mille käigus **vahetatakse tervitusi, tutvutakse kursusega ja õpitakse üksteist tundma**. Koolitatavaid tervitatakse, inimesi esitletakse üksteisele ning tutvustatakse kursuse tehnilist ja sisulist külge. See etapp kattub **rühma loomise** etapiga, mille käigus püütakse kooskõlastatult kaasa aidata rühma loomumisele, usaldusliku õhkkonna loomisele ja aktiivsele osalemisele koolitustegevuses. Rühma loomine hõlmab ka rühma olemasolevate ressursside ja osalejate erinevuste tunnustamist, väärtustamist ja rakendamist. Nende eesmärkide saavutamisele aitab kaasa **kogemuste jagamine**, mille käigus iga osaleja kirjeldab oma tausta. See annab mitmekultuurilisele rühmale selge pildi oma ressurssidest. Millised osalejate kogemused seonduvad kultuuridevahelise õppimise, noorsootöö või projektiarendusega? Milline on olukord nende riigis või kogukonnas noorte ja noorsootöö valdkonnas? Kuidas on asjad korraldatud nende organisatsioonis? Kuidas see seonduv koolituskursusega? Kuigi kogemusi tuleks jagada kogu kursuse jooksul, aitab kõnealuses etapis konkreetsetele kogemustele keskendumine kaasa üldiste arusaamade väljatöötamisele. Samal ajal saab iga osaleja välja selgitada, milline roll selle ajutise koosluse raames talle sobib.

KA-11 Koolituskava etappide järjestamine



Uute **teadmiste, oskuste** ja **kogemuste** omandamine on iga koolituse tuumaks. Koolituse põhiosa moodustub konkreetsetest sisukomponentidest, meetoditest ja ülesannetest, mille abil pakutakse osalejatele kasulikke õpikogemusi. Õpiprotsessi juhtimises mängivad olulist rolli **analüütilised tegevused**, milleks on vajalik analüüsivate kokkuvõtete koostamine ja spetsiifiliste sisukomponentide rakendamine. Selle abil saavad koolitatavad anda omandatud teadmiste poliitilise ja ühiskondliku tähenduse ning sügavamalt mõtestada ja tunnetada isiklikku õpiprotsessi. Ilma selleta ei saa koolituskursust mingil viisil siduda osalejate tegeliku elu ja tööga. Omandatud kogemuste sobitamist tegelike olukordadega ning uute ideede ja kogemuste



kohandamist tööle vastavaks nimetatakse **ülekanndmiseks**. Ülekanndamisetapp ei tarvitse lõppeda koos koolituskursusega, sest koolitatavad saavad veebi vahendusel esitada küsimusi ja arutada neid kogu meeskonnaga ka teatud aja jooksul pärast koolituse lõppu. Tavaliselt kuulub koolituse eesmärkide hulka ka tulevaste tegevuste **kavandamisele** ja **järeltegevustele** võimalikult olulisel määral kaasa aitamine. Kuidas saaks osalejaid innustada ette võtma konkreetseid koolitusjärgseid tegevusi? Milliseid tegevusi nad võiksid korraldada? Kas nad peaksid ellu viima tegelikke projekte? Kuidas saavad nad õpitut oma organisatsioonis või projektides rakendada? Lisaks aitab järeltegevuste küsimuse arutamine valmistada osalejaid ette kursuse lõpetamiseks. Kuigi koolituse mõju peaks kestma kursusest kauem, tuleb siiski mõelda sellele, milliseid **järeldusi** saab koolitusest teha ja kuidas seda **lõpule viia**. Millised on lõppjäreldused? Kas koostatakse lõpparuanne ja antakse osalejatele viimaseid soovitusi? Kas rühm peab langetama mingi lõppotsuse? Koolituskava lõpetamine tähendab ka koolitustegevuste lõpuleviimist. Selle käigus võidakse meenutada kogu koolitust ja olulisemat sellest, mida õpiti ja kogeti. Nimetatud tegevuste juurde kuuluvaks võib pidada **hindamistegevusi**, mis aitavad koolitajatel määratleda kursuse mõju ja osalejatel keskenduda selle, mida nad on omandanud. Hindamine kujutab endast ka eraldiseisvat õpiprotsessi komponenti (Ohana 2000: 45–48). Hindamine peaks toimuma küll pidevalt, kuid keskenduma koolituskursuse lõpule.

Mitmekultuuriliste rühmade koolitamisel tuleks hõlmata kõik õpitegevuse tasemed ning kaasa neli klassikalist elementi – taip, teod, tunded ja tervis. Koolituskava etappe järjestades võiksite analüüsida seda, kuidas teie kui koolitaja ja meeskonnaliikme meelest õppimine aset leiab. Näiteks millises seoses on kogemused ja teooria? Milline roll peaks olema emotsionaalsel õppimisel? Kas te olete andnud koolitatavatele piisavalt võimalusi isiklikuks analüüsiks?

3.5.6 Koolituskavade ja nende komponentide liigid: mõned näited

Kuigi me väitsime, et koolituskavad sisaldavad enamasti sarnaseid etappe, ei tähenda see, et kõik koolituskavad oleksid ühesugused, rääkimata nende komponentidest. Käesolevas peatükis antakse praktiline ülevaade peamisest koolituskavade liikidest ja nendega seonduvatest hariduslikest eesmärkidest. Samuti püütakse lühidalt vastata küsimusele, kuidas lahendada õppimisviise ja õpivajaduste rühmasisesest mitmekesisusega seonduvaid probleeme.

Kas koostada koolituskava enne koolitust või töötada see välja koos osalejatega?

Käesolevas käsiraamatus on peamiselt käsitletud **struktureeritud koolituskava** väljatöötamist, suuremalt jaolt tehakse seda enne kursuse algust. See on selgelt kõige levinum lähenemine, kusjuures selle üldistes raamides on võimalik koolituskavade komponente vägagi erinevalt järjestada. Kava varasema koostamise oluline eelis on asjaolu, et sellisel juhul saab olla kindel, et kõik tähtsad komponendid on kaasatud. Seega saab kava koolitusel osalejatele ka üksikasjalikult tutvustada, mis tähendab koolitajatele kindlate piiride kehtestamist ja stabiilsete tingimuste loomist. Samas oleme juba varasemates peatükkides juhtinud teie tähelepanu sellele, et ettevalmistuste abil saab harva tulevikku ennustada ning et väga täpselt koostatud kava võib osutuda liiga jäigaks, muutes võimatuks selle kohandamise rühmasisesest dünaamikast ja koolituse käigus selguvatest koolitusvajadustest lähtuvalt. Just seepärast antakse paljude koolituste kavandamise käigus sõna ka osalejatele ning vahel minnakse isegi nii kaugele, et kogu kava koostatakse **rühma kogemustest ja ressursidest** lähtudes. (Lisateavet järgmiste strateegiate kohta leiate kirjandusnimestikust.)

- **Rühma kogemusõppe** (*group experiential learning*) puhul peetakse kõige olulisemaks rühma arendamist ja välja selgitatud vajaduste täitmist. Koolitus kujundatakse tekkinud olukordadele vastavaks. Koolitatavad võtavad koolituskava koostamisest osa iga päev ning nad saavad õppida sellise kiirusega, nagu neile sobib. Õpitegevuses on tähtis roll kogemuste analüüsimisel koos teiste koolitatavate ja koolitajatega. Selle lähenemise abil, mille kohaselt sisu vastab tegevustele ja tegevused sisule, saab luua väga pingelise ja tundeküllase õpikeskkonna, mis võib kaasa tuua rühmasisesid konflikte. Kui koolitaja otsustab selle lähenemise kasuks, siis peab ta isiklikult osalema kõikides tegevustes, tundma end seesmiselt tasakaalukana ja uskuma sellesse, et ta suudab hakkama saada pidevalt muutuvates tingimustes.



- **Avatud ruumi meetodit** (*open space technology*) rakendatakse koolituskava käigus “avatud” plokkide tekitamiseks, mis annavad osalejatele võimaluse kaasata isiklike ressursse ja huve. Tavaliselt kulub sellele vähemalt üks päev, mille jooksul käsitletakse ühte üldist teemat mõnest põhireeglist lähtuvalt. Varem kindlaks määratud ajavahemike jooksul saavad osalejad rühmade kaupa või töötubades enda valitud teemasid arutada. Avatud ruumi puhul on kõige olulisem see, et õpitegevuse eest lasub vastutus osalejatel endil. Avatud ruumis peavad nad ise rühmana looma parimad tingimused õppimiseks. Siinkohal kehtivad sellised reeglid nagu “rühma kuulub igaüks, kes kohale tuleb” ja “õige aeg alustamiseks on siis, kui me alustame”.
- **Tulevikustsenaariumide väljatöötamine** (*future factory*) hõlmab ühiskondlike probleemide lahendamiseks kasutatavate strateegiate väljamõtlemist ja kavandamist. Üldiselt järgitakse kolmeetapilist lähenemist: osalejad keskenduvad probleemidele, mis neile muret valmistavad, siis kirjutavad nad probleemid kaartidele ja kinnitavad kaardid tahvli külge. Pärast seda kujutavad nad ette täiuslikku olukorda, kus kõik need probleemid on lahendatud. Seejärel mõtlevad nad välja, milliste strateegiate, tegevuste ja arengukavade abil saaksid nad ületada probleemse ja täiusliku olukorra vahelise kuristikku. Tulevikustsenaariumide väljatöötamine võib kesta terve päeva ning see annab osalejatele võimaluse maadelda keerukate olukordadega ja töötada välja teostatavaid lahendusi.

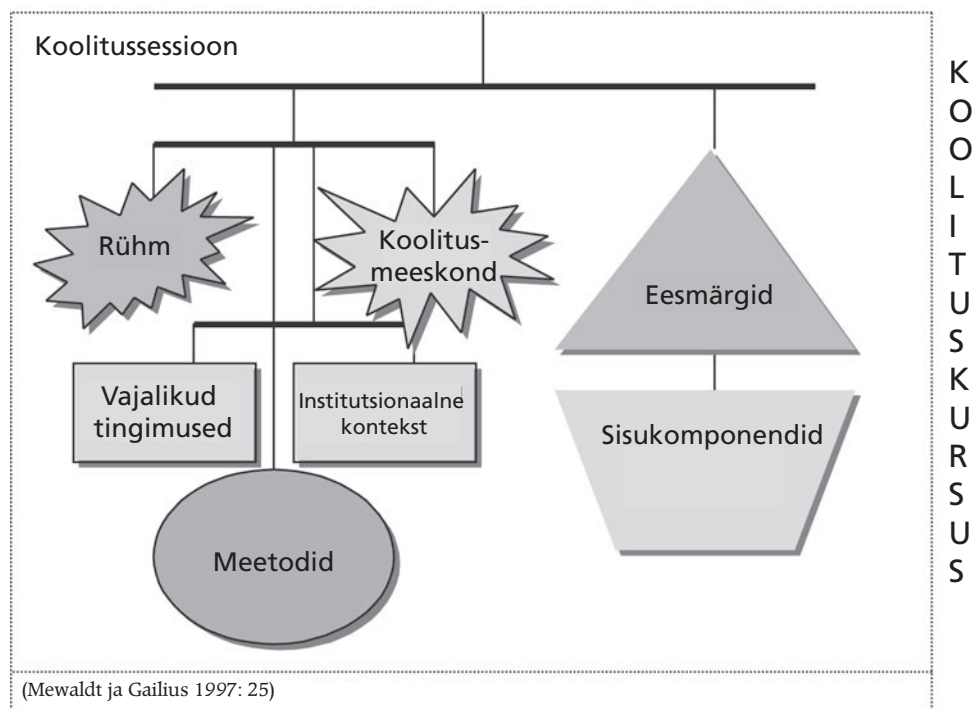
Et eri huvide ja vajadustega inimestest koosneva rühma õpitegevus oleks viljakas, tuleks see aeg-ajalt jagada väiksemateks töörühmadeks. Seda on võimalik teha mitmel viisil ning sobiva variandi leidmiseks peaksite lähtuma sellest, millised koolituseesmärgid te soovite saavutada ja millises suunas te tahate rühmasisest dünaamikat mõjutada.

- **Miniseminarid** annavad väiksemale osalejate rühmale võimaluse konkreetse teemaga põhjalikumalt tutvuda. Teema võivad kindlaks määrata kas koolitajad või osalejad, kuid nad peaksid lähtuma vajadustest, osalejate huvidest ja kursuse eesmärkidest. Kui väiksemad rühmad töötavad eraldi pikema aja jooksul, siis võib kogu koolitatavate rühm killustuda. Selle vältimiseks tuleks kasutada tagasisidet ja jagada teavet tegevuste tulemuste kohta. Kui koolitaja otsustab miniseminari kasuks, siis peab ta teemat hästi tundma ja suutma tegeleda korraga erinevate koolitusprotsessidega.
- **Töötoad** hõlmavad koolituse käigus õpitu praktilist rakendamist. Töötoa tsükleid korraldatakse tavaliselt ühe või kahe koolitussessiooni jooksul, nad sobivad hästi konkreetsete oskuste ja tehnikate arendamiseks ning neile kulub suhteliselt vähe aega. Tegu on meetodiga, mida saab paindlikult kasutada ja mis on suunatud erivajaduste täitmisele. Töötoa ettevalmistamine võib koolitajalt üsna palju aega nõuda, sest see hõlmab pingelist töötamist väikese osalejate rühmaga. Töötubade tsükleid tuleks korraldada nii, et koolitatavad saaksid osaleda erinevates töötubades, mis vastavad nende huvidele.
- **Loovrühmad** (*creation groups*) täidavad mitut eesmärki korraga: tegelike noorteprojektide ettevalmistamine, projekti elluviimise või projektitaotluse koostamise simuleerimine või teistele koolitatavatele mõeldud töötoa ettevalmistamine. Loovrühmas osalemine hõlmab millegi loomist ja selle esitlemist üksteisele. Koolitaja võib otsustada, kes ühte rühma kuuluvad, kuid osalejate tegevusele võib positiivselt mõjuda, kui nad saavad rühma ise valida. Kui inimesed loovad midagi koos, võib see olla vägagi võimas kogemus. Loovrühmas töötamine paneb osalejad proovile, see nõuab aktiivset osalemist ja loovat lähenemist. Samas hõlmab see ka pingelist õppimist, mis võib põhjustada stressi ja vahel tekitada frustratsiooni. Kui rühmad on oma töö valmis saanud, tuleb nende tegevusest koostada põhjalikud analüüsid kokkuvõtted. Koolitajad peavad täpselt teadma, mida nad tahavad selle meetodiga saavutada. Kas nad soovivad panna rõhku tegevuse hariduslikule küljele, välja töötada tegelikku projekti, pakkuda rühmale teatud kogemusi või teha kõike seda korraga?



3.5.7 Sessioonide kavandamine

KA-12



Pärast kogu koolituskava sisu ja selle komponentide järjestuse kindlaksmääramist saab asuda üksikasjaliku kavandamise kallale. Sessioon on osa koolituskavast, millel on kindlad ajalised piirid. Tavaliselt toimub ühe päeva jooksul viis sessiooni: kaks hommikul, kaks lõuna ajal ja üks õhtul (võimaluse korral). Sessiooni korraldamiseks tehtavate ettevalmistuste käigus tuleb

Kontrollnimekiri ühe sessiooni kavandamiseks koolituskursuse raames:

Eesmärk. Milliseid konkreetseid eesmärke te soovite selle sessiooniga täita? Milliste õpitulemuste saavutamist te koolitatavateelt ootate?

Sisuline külg. Mida võiks käsitletava teema puhul kõige olulisemaks pidada? Kas teema ja eesmärkide vahel on arusaadav seos? Mida peaksid koolitatavad sessiooni käigus kogema? Kuidas sessiooni teema sobib kogu koolituskursuse teemaga ja kursuse komponentide järjestusega?

Koolitajad. Millised kogemused koolitajatel on selle teema käsitlemisega seoses? Milliseid positiivseid kogemusi te saite teiste rühmadega töötades ja mida te sooviksite edaspidi vältida? Milliseid meetodeid koolitajad eelistavad?

Rühm. Milline on praegu koolitatavate rühmas valitsev olukord? Milliseid vajadusi ja huvisid on koolitatavad väljendanud? Millised on koolitatavate kogemused kõnealuse teema ja lähenemise alal? Millised suhted on praeguseks välja kujunenud rühma sees ning koolitatavate ja koolitajate vahel?

Tingimused. Millised on töötingimused? Millised piirangud tulenevad keskkonnast ja ümbrusest? Millised töövahendid on olemas ja milliseid te vajate? Millised on ajalised piirangud?

Institutsionaalne kontekst. Milliseid väliseid nõudeid tuleb täita? Millised on koolituse eest vastutava organisatsiooni või institutsiooni ootused? Millised on seadustest tulenevad piirangud?

Meetodid. Milliste meetodite kasutamine kõnealuses kontekstis sobiv? Milliseid meetodeid te teate? Milliseid meetodeid te suudaksite kohandada kontekstile sobivaks? Milliseid meetodeid te olete juba koolituskursuse käigus kasutanud või milliseid te kavatsete edaspidi kasutada? Kui kaua suudavad koolitatavad teid järjest tähelepanelikult kuulata?

(Mewaldt ja Gailius 1997: 25)



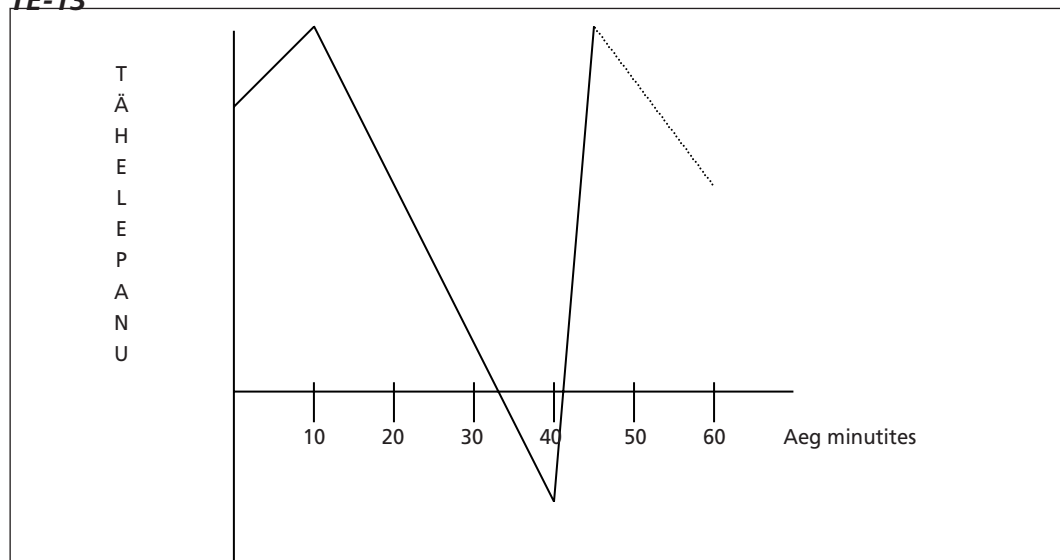
koostada põhjalik kava, mis peab vastama kogu koolituskursuse kavale. Kas teatav sessioon sobib eelmise sessiooni ja järgneva sessiooni vahele? Millega tuleks sessiooni käigus arvestada, et meetodid oleksid kooskõlas õpitavaga? Iga sessiooni kohta tuleks koostada miniatuurne koolituskava, millega määratakse kindlaks konkreetsed eesmärgid, sisukomponendid ja metodoloogia. Iga sessiooni kavandamise käigus tuleks arvestada koolitajate oskuste, rühma, ümbruse ja institutsionaalse kontekstiga. Ülaltoodud joonisel KA-12 on näidatud, kuidas iga sessiooni eesmärgid ja sisukomponendid peaksid tasakaalustama kõiki teisi tegureid, mis mõjutavad koolitussessiooni konteksti.

Sessiooni kavandamise käigus arvestage järgmiste põhimõtetega.

- Rühmale tuleks selgeks teha, millised on sessiooni eesmärgid ja sessiooni roll koolituskursuse seisukohast. Kui koolitatavad saavad aru, miks mingit teemat just sel hetkel ja just sel viisil käsitletakse, toetab see nende soovi protsessis osaleda.
- Hoidudes liigsest uhkeldamisest, tuleks ühe sessiooni jooksul kasutada siiski küllaltki erinevaid meetodeid. See suurendab koolitatavate soovi protsessis osaleda ja aitab nende tähelepanu säilitada.
- Sessiooni lõpus tuleks teha sellest kokkuvõte. Sessiooni viimaste minutite jooksul tõuseb koolitatavate tähelepanu tavaliselt kõrgele ning sel ajal tuleks veel kord rõhutada olulisemaid küsimusi, mida sessiooni jooksul käsitleti, ja siduda need arusaadaval moel kogu kursuse teemaga.
- Sessiooni kavandamise käigus tuleks arvestada sellega, et inimeste tähelepanu hajub teatud aja jooksul. Tasuks mõelda sellele, milliseid meetodeid kasutada tähelepanu hoidmiseks. Järgmisel joonisel on graafiliselt kujutatud seda, kuidas inimeste tähelepanu tavaliselt kõigub. Seega peaks koolitaja arvestama sellega, kuidas tähelepanu võivad mõjutada sessiooni tempo ning ümbruse ja rühmaga seonduvad tegurid.

Lisas 3 on toodud sessiooni näidiskava.

TE-13



Eeltoodud joonise autorile ei ole võimalik viidata, sest keegi ei ole selle autoriõigusi taotlenud. Autoriõiguste omanikku ei ole kindlaks tehtud. Me oleksime tänulikud igasuguse teabe eest, mis juhataks meid autoriõiguste omanikuni.



3.6 Hindamine

Minu tuttavatest käitub mõistlikult ainult üks inimene ja see on minu rätsep – ta võtab mu mõõdud uuesti iga kord, kui ta mind näeb. Kõik ülejäänud kasutavad vanu mõõte ja eeldavad, et need sobivad.

George Bernard Shaw

3.6.1 Mis on hindamine?

Noorsootöös on üks levinumaid ja moekamaid sõnu *hindamine* (lisaks mõistetele *isiklik analüüs ja jagamine*). See sõna on nii moes, et tuleks kontrollida, kas me tegelikult mäletame selle algset tähendust. Kiire pilguheit usaldusväärsetesse sõnaraamatutesse näitab, et sõna *hindama* tähendab 'millegi väärtust kindlaks määrama või fikseerima' ja 'millegi tähtsust, väärtuslikkust või seisukorda kindlaks määrama tavaliselt hoolika vaatluse ja uurimise teel'⁶. Olgu, tegu on sõnaraamatuga, ning nagu keegi kunagi ütles – kui sa hakkad otsima tõelist tähendust, siis sa jäädki seda tegema. Sellest hoolimata tahaksime hindamise mõiste siduda koolitamisega. Mil-lele peaksite tähelepanu pöörama, kui teil palutakse mõnda koolituskursust hinnata? Kuidas võiks ülaltoodud määratlusi teisendada, nii et hindamist saaks rakendada tegelike noortekoolituste käigus kogu Euroopas?

Koolitamise kontekstis kasutatakse hindamist harilikult kahes tähenduses. Esiteks tähendab hindamine selle määramist, kas koolituse korraldamine oli põhjendatud ja kas seda tuleks jätkata samaväärseid või veelgi suuremaid pingutusi tehes. Teiseks kujutab hindamine endast esimest etappi koolituse ja võimalike järeltegevuste tõhustamise protsessis. See hõlmab koolituse kvaliteedi analüüsimist pärast koolitust ja parendusvajaduste kindlakstegemist. Kasumit tootva sektori hindamise käigus keskendutakse sellele, kas koolituse korraldamine suurendas ettevõtte kasumit või kas näiteks keskkonnakaitsenõuete järgimise käigus suudetakse säilitada varasem tootlikkustase. Uuritakse seda, kas koolituse tulemusel on tootmistevõime kaasatud rohkem oskustöölisi, kas ettevõtte juhid on hakanud paremini ettevõtet juhtima jne.

Taoline lähenemine on küll väga ratsionaalne, kuid kas seda saab või tuleks rakendada ka noorte koolitamise vallas?

3.6.2 Euroopa noortele suunatud koolituskursuste hindamine

Euroopa noorsootöö puhul tuleks erilist tähelepanu pöörata sellele, et mitteformaalsele haridussektorile omastesse joontesse suhtutaks äärmiselt kriitiliselt ning et püütaks leida alternatiivseid viise õpitulemuste hindamiseks ja mõõtmiseks. Eelkõige peaksid sellega tegelema noorteorganisatsioonid. Taoliste põhimõtete järgimine viitab sellele, et mõõtmiseks (ja hindamiseks) kasutatavate meetodite väljatöötamise käigus tuleks arvestada kolme teguriga: koolituskava sisuline külg, noorte individuaalne arendamine ja haridusliku tegevuse hindamine. Kõige olulisem on aga see, et noorte hindamisse kaasataks noori endid. Tuleks julgustada noori tegelema koolituste käigus kogetu üle mõtisklemise, selle kirjeldamise, analüüsimise ja väljendamise (Vink 1999). Noorsootöö olemust ja põhiväärtusi arvestades on üsna mõisteta, et hindamine hõlmab teatud määral ka mitmeti mõistetavust. Seega kui te püüate noorte koolitamise kontekstis määratleda hindamise tähendust, siis peate valmis olema selleks, et kindlate vastuste leidmine ei ole võimalik.

Me julgeme kindlalt väita ainult ühte – kasumit tootvas sektoris rakendatava lähenemise ja kasutatavate meetodite otsene ülekandmine noorte tegevuste mõõtmiseks ja hindamiseks ei ole vastuvõetav. Tolles sektoris saab finants- ja ärieesmärke täpselt mõõta, aga noorsoosektoris on sihtidel ja eesmärkidel sageli varjatud külgi, mis võivad muuta nende hindamise ja ka mõõtmise üsna raskeks. Sellega seoses võime kinnitada, et kuna mitteformaalses haridussektoris kasutatavaid töömeetodeid ja lähenemisi on uuritud ja kirjeldatud põhjalikumalt kui õpitulemusi ja õpitegevuse komponente, on noorsookoolituste hindamisesmärkide, -nõuete ja mehhanismide piiritlemine raske ülesanne.

6. Webster English Dictionary.



3.6.3 Milleks on hindamist vaja?

Hindamine on võimas relv, mida koolitajad, koolituste läbiviijad ja organisatsioonid võivad rakendada järgmistel viisidel.

- a) Koolituse korraldajad saavad pärast koolitust kindlaks teha koolituskava tugevad ja nõrgad küljed ning koolituse mõju koolitatavatele, analüüsida hariduslikku ja metodoloogilist lähene-mist ning otsustada, kas kursus oli koolitatavatele üldiselt sobiv ning kas koolitamiseks tehtud pingutused ja kulutused tasusid end ära. Koolituse kestel saame hindamise kaudu teada, kas koolituskava on vaja kohendada. Pärast koolitust on rõhuasetus sellel, millises ulatuses suudeti püstitatud eesmärgid saavutada.
- b) Koolituse korraldajad saavad kasutada hindamisjäreldusi tulevaste koolituste kavandamise tõhustamiseks. Selle käigus tuleb analüüsida seda, kuidas järelduste arvesse võtmine võib mõjutada tulevaseid projekte, koolitatavate isiklikku arengut, organisatsiooni ja nende lähi-keskkonda ning milliseid pikaajalisi muutusi järelduste arvesse võtmine võib põhjustada⁷. Üldiselt saavad korraldajad hindamise abil välja selgitada vead ja leida üles valdkonnad, mis vajavad parendamist ja uuendamist.
- c) Osalejatele antakse võimalus õpiprotsessi pidevalt kritiseerida, kohendada ja juhtida.

3.6.4 Millal hinnata?

Üldiselt arvatakse, et hinnang tuleks anda koolituse lõpus, aga see ei ole nii. Hindamisega on mõtet vaeva näha ainult siis, kui seda rakendatakse iga koolitusetapi puhul. Hindamine peaks järgnema igale koolituse käigus aset leidvale sündmusele. (See kehtib ka projektitsükli puhul ning selles kontekstis võib koolitust käsitleda projektina. Projektide hindamise põhjalik käsitlus on toodud käsiraamatus „Projektijuhtimine“.) Alljärgnevalt kirjeldame nelja olulist etappi, mil koolituskursusi tuleks hinnata.

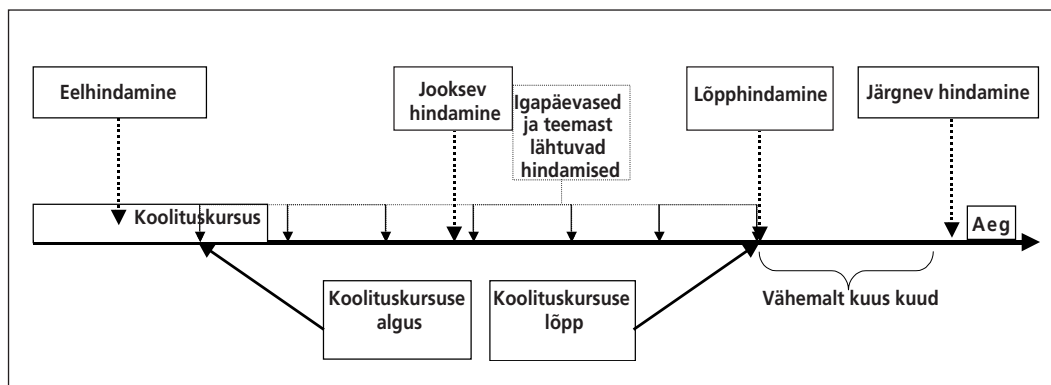
1. **Eelhindamine:** hindamine pärast koolitusvajaduste kindlakstegemist ja koolituskava koostamist. Selles etapis hinnatakse koolituskava ning kursuse aluseks olevaid eeldusi ja vajadusi. Kui olukord nõuab, tuleks kava kohendada või muuta täpsemini vajadustele vastavaks (nt vajaduste hindamine [ptk 3.1], koolituskava hindamine).
2. **Jooksev hindamine:** hindamine koolituse kestel. Koolituskava vaadatakse üle iga päev, et kindlaks teha, kas see vastab vajadustele ja sobib püstitatud eesmärkide saavutamiseks (nt igapäevased hindamiskoosolekud, vahehindamised, suuline ja kirjalik tagasiside osalejatelt)
3. **Lõpphindamine:** hindamine koolituse lõpus. Selles etapis keskendutakse peamiselt osalejate reaktsioonidele, osalejate arvamusele õpitulemuste kohta, koolituse eesmärkide saavutamise hindamisele jne (nt hindamisküsimustikud, osalejate sõnavõttud, suuline hindamine, visuaalne hindamine, kavandava meeskonna hindamine)
4. **Järelhindamine:** seda etappi nimetatakse ka koolituse mõju hindamiseks. Järelhindamise korraldamiseks peab koolituse lõpust olema möödunud vähemalt kuus kuud. Tavaliselt keskendutakse koolitatavate individuaalsele arengule. Põhieesmärk on määratleda, kuidas koolitus koolitatavatele mõjus ning milles see mõju väljendub nii isikliku arengu kui ka organisatsioonilise leviku seisukohast (nt süvauuringud, hindamisküsimustikud, kogu organisatsiooni hindamine).

⁷ Vt käsiraamatut „Projektijuhtimine“.



KA-14

Hindamisetapid



3.6.5 Mida hinnata?

Igale koolitajale tähendab hindamine vastuolulist protsessi, mille käigus põrkuvad koolitaja ettekujutus endast, tema ettekujutus teistest ja tegelikud sündmused, mille kohta on olemas objektiivsed tõendid.

Koolituskursuse edu oleneb paljudest teguritest: rühmasisesest dünaamikast, kultuuridevahelise õppimise tasemest, rühmasisestest konfliktidest, teema käsitlemise viisist jne. Iga tegur mõjutab koolituse lõplikke tulemusi omal moel. See tähendab, et kõige olulisem küsimus iga hindamisstrateegia väljatöötamise käigus hõlmab seda, mida tuleks hinnata. Sellele küsimusele antav vastus sõltub koolituskursuse liigist, asjaomas(t)est organisatsiooni(de)st ja hindamisesmärgidest. Tavaliselt saab hindamise käigus kogutud teabe jagada eri kategooriatesse või eri tasemetele. Hindamise käigus võib lähtuda erinevatest mudelitest. Nagu teisi koolituselemente, ei saa ka hindamist käsitleda peamiselt ainult ühest teooriast lähtuvalt. Selle kinnituseks tutvustame teile alljärgnevas tabelis nelja hindamismudelit⁸:

Mudel	Hindamiskriteeriumid (koos selgituste ja märkustega)
Kirkpatricku mudel	<i>Neli taset</i> 1. Reaktsioon: kas koolitatavad olid koolitusega rahul? 2. Õppimine: mida koolitatavad õppisid? 3. Käitumine: kas koolituse käigus õpitu kutsus esile muutusi koolitatavate käitumises? 4. Tulemused: kas muutused koolitatavate käitumises mõjutasid koolitatavate organisatsioone positiivselt?
CIPP mudel	<i>Neli taset</i> 1. Kontekst (<i>Context</i>): kas koolituse eesmärgid on koolitusele sobivad? 2. Sisendid (<i>Input</i>): kas koolituskava on korralikult koostatud? Kas koolituse korraldamiseks on piisavalt vahendeid? 3. Protsess (<i>Process</i>): kuidas koolitusetapid on järjestatud? Millist tagasisidet koolitatavad andsid? 4. Tulemus (<i>Products</i>): kas koolituseesmärgid suudeti saavutada?

8. Kasutatud allikad: Jackson "Training and Evaluation"; Simone ja Harris "Human Resource Development".



Mudel	Hindamiskriteeriumid (koos selgituste ja märkustega)
Brinkerhoffi mudel	<i>Kuus taset</i> <ol style="list-style-type: none">1. Eesmärkide püstitamine: millised on koolitusvajadused? Kas need on tegelikud vajadused?2. Koolituskava koostamine: kuidas oleks võimalik need vajadused täita? Kas koolituskava vastab vajadustele?3. Koolituskava juurutamine: kuidas hinnata koolituskava juurutamist kursuse käigus?4. Otsesed tulemused: kas koolitatavad õppisid midagi? Mida nad õppisid?5. Vahtulemused või tulemuste rakendamine: kas koolitatavad tegelevad õpitu rakendamiselega?6. Mõju ja kasulikkus: kas koolitusest oli koolitatavate organisatsioonidele kasu? Kas koolitus arendas koolitatavaid individuaalselt?
Süsteemi-keskne lähenemine (Bushnell)	<i>Neli taset</i> <ol style="list-style-type: none">1. Sisend: mida on koolitamise korraldamiseks vaja (koolitatavatele esitatavad nõuded, koolitajatelt nõutavad oskused, vahendid)?2. Protsess: kuidas koolitus kavandatakse, välja töötatakse ja ellu viiakse?3. Väljund: milline oli koolitatavate reaktsioon? Milliseid teadmisi ja oskusi nad omandasid? Kuidas nad muutsid oma käitumist ja hoiakuid?4. Tulemused: milline mõju oli koolitusel koolitatavate organisatsioonidele?

Kõik neli mudelit sisaldavad küll teatud määral sarnaseid elemente, kuid iga mudeli puhul on rõhuasetus veidi erinev. Mudeli valikul tuleks lähtuda kontekstist, hindamisvajadustest ja sellest, kui põhjalikku hindamist on koolituse puhul vaja. Sarnastest hindamismudelitest saaks koostada ka täiesti ammendava loetelu, kuid siinkohal tuleks pigem kirjeldada üksikasjalikult seda, kuidas neid mudeleid juurutada. Näiteks Kirkpatricku mudel on väga lihtne ja tõhus ning koolitajad kasutavad seda sageli. Järgmises peatükis kirjeldame pikemalt Kirkpatricku mudeli kasutamist, lähtudes mudeli ülaltoodud põhistruktuurist.

3.6.6 Hindamismudeli rakendamine

Kirkpatricku mudel keskendub neljale tegurile: koolitatavate reaktsioon, õppimine, koolitusjärgne käitumine ja käitumises aset leidnud muutuste mõju. Sellel mudelil on teiste mudelitega võrreldes üks ilmselge puudus – selle käigus ei hinnata tegelikku koolitustegevust. Kui hindajad arvestavad selle puudusega ja hindavad koolitustegevust eraldi, siis saab selle mudeli abil noortele suunatud tegevusi kindlal alusel käsitleda.

1. tase. **Reaktsioon** – kas koolitatavad olid koolitusega rahul? Kas see meeldis neile?

Esimesel tasemel mõõdetakse tundeid, energiat, entusiasmi, huvisid, hoiakuid ja poolehoidu. Kuid sellel tasemel tegeletakse sõnade, mitte tegudega (tavaliselt kasutatakse hindamisvorme või antakse hinnanguid suuliselt). Inimestevahelise tagasiside puhul juhtub sageli, et suuliselt väljendatud seisukohad ei ole kooskõlas nende tegevusega, ning sellised vastuolud võivad ka sellel tasemel esile kerkida.

Sellel tasemel rakendatakse tavaliselt selliseid meetodeid nagu igapäevaste hindamiskoosolekute korraldamine ning vahe- ja lõpphindamisvormide täitmine. Mõned lõpphindamisvormide näited koos igapäevaste hindamiskoosolekute kavaga on esitatud lisas 4.



2. tase. **Õppimine**– mida koolitavad koolitusest õppisid?

Nii mitteformaalses haridussektoris üldiselt kui ka noorte koolituste puhul on õppimise hindamine üsna keeruline ülesanne. Selliste koolituskursuste käigus edasi antavad teadmised ja oskused on olulisel määral seotud koolitavate teadlikkuse, hoiakute ja mõttemaailma muutumisega. Formaalses haridussektoris korraldatavate kursuste puhul kasutatakse teste ja teisi sertifitseeritud mõõtmisvahendeid. Kuna mitteformaalses sektoris on koolitustel osalemine vabatahtlik, siis ei ole eeltoodud mõõtevahendite kasutamine tulemuslik.

Mitteformaalsete kursuste käigus saab koolitavaid hinnata (kas nad on omandanud teatud teoreetilised teadmised või praktilised oskused), kui nad demonstreerivad omandatud teadmisi ja oskusi. Selleks võib kasutada nende enda juhitavaid töötubasid, rolli- ja simulatsioonimänge, mille käigus tegevusi analüüsitakse ja antakse tagasisidet.

3. tase. **Käitumine**– kas koolituse käigus õpitu kutsus esile muutusi koolitavate käitumises?

Kolmandal ja neljandal tasemel keskendutakse koolitavate tegevuse hindamisele. Koolitavate käitumise muutumist ei ole lihtne analüüsida. Eelkõige tekitab see probleeme noorsootöö vallas, kuna tavaliselt korraldatakse lühikesi kursusi ja rahastavad organisatsioonid ei ole eriti huvitatud koolitusele järgnevate hindamistegevuste rahastamisest. Noortele suunatud tegevuste käigus rõhutatakse sageli isiklike arvamusi ja teadmisi ning nende kasulikkust noorsootöö seisukohast kogu Euroopa kontekstis. Inimeste mõttemaailmas toimuvaid protsesse on väga raske hinnata. Kuidas me saame aru sellest, et kellestki on saanud koolitaja pärast koolitajatele suunatud koolituskursusel osalemist? Kas sellist küsimust saab üleüldse esitada? Tähelepanu tuleks pöörata hoopis sellele, kuidas koolitavad arenevad ja mida nad saavutavad. Seega on ainus mõistlik lahendus korraldada koolitusele järgnev hindamine, mille käigus koolitajad või koolituse korraldajad võtavad pikema ajavahemiku järel uuesti koolitavatega ühendust ja annavad hinnangu selle ajavahemiku jooksul aset leidnud muutustele. Tavaliselt kasutatakse selleks küsimustikke, kuna millekski enamaks ei jätku raha ega aega. Kui rahalisi ja ajalisi piiranguid ei ole, siis saab koguda palju asjalikumate teavete otsese vaatluse või süvaintervjuude kaudu.

4. tase. **Tulemused** – kas koolitavate käitumise muutused mõjutasid koolitavate organisatsiooni positiivselt?

Sellel tasemel hinnatakse koolitavate organisatsiooni ja koolituse läbinud inimeste tegevuse positiivset mõju nende organisatsioonidele. Kas koolitavad on koolituse käigus omandatud teadmisi rakendanud? Kas nad on mõjutanud kogu organisatsiooni töökorraldust või asjaomase sihtrühma tegevust?

Neljandal tasemel on kõige keerulisem kindlaks teha seda, kas muutused on aset leidnud konkreetse koolitustegevuse pikaajalise mõju tulemusel või on muutuste põhjused seotud mujalt saadud kogemuste ja stiimulitega. Koolitavad tegelevad kogu aeg millegagi ning selle käigus õpivad nad järjest juurde uusi asju, mis võivad nende varasemate teadmistega sobida, neid teadmisi süvendada või ümber lükata. Samuti ei tohi unustada seda, et ainult üks inimene ei suuda tervet organisatsiooni muuta ning et sellele peavad kogu organisatsiooni töötajad ühiselt kaasa aitama. Eeltoodust lähtuvalt tundub üsna raske püüda kindlaks teha ühest inimesest tingitud muutuste täpseid piire. **Märkus:** *pikaajaliste koolituskursuste puhul saab sessioonide vahel korraldada hindamisi, mis võivad hõlmata nii kolmanda kui ka neljanda taseme tegevusi.*

Lõppmärkus

Tänapäeval korraldatakse peaaegu iga hindamise puhul esimese ja teise taseme tegevusi. Kolmanda ja neljanda taseme tegevused on ilmselgelt keerulisemad ja nõuavad rohkem aega, pingutusi ja raha, kuid lõppkokkuvõttes ei ole võimalik ilma nendeta kindlaks teha, kas koolitusest oli tegelikult kasu või mitte. Arvestades noorsootöökoolituse konteksti ja piiranguid, tuleks alati läbida esimese ja teise taseme tegevused ning osaliselt ka kolmanda taseme tegevused, milleks võib kasutada näiteks küsimustikke (küsimustikud tuleks välja saata teatud aeg pärast koolituse lõppu).



Kolmanda ja neljanda taseme hindamistegevusi ei tohiks kunagi unustada ning igal võimalikul juhul tuleks püüda neid rakendada. Nende tegevuste abil saab koguda andmeid, mis kinnitavad koolituse korraldamise põhjendatust ja toovad esile selle, milliseid koolitusi oleks vaja edaspidi korraldada.

Kaks soovitus tulevastele hindajatele

- Arvestage sellega, et noorsootöös ei saa tulemusi alati otseselt mõõta. See aga ei tähenda, et tulemusi ei oleks. Tulemused on olemas ja hindamistegevuse eesmärk peaks olema nende tulemuste esiletoomine.
- Ei ole olemas täiuslikku hindamiskava. Hindamise puhul tuleb alati arvestada teatud piirangutega. Noorsookoolituste puhul tuleks arvestada kahte kõige olulisemat piirangut: a) hindamise käigus saab toetuda ka teistele allikatele peale koolitavate, b) igal koolitusel on oma puudused (näiteks on kursused sageli liiga lühikesed ja seetõttu ei saa ka nende mõju olla väga suur).

Soovitused isiklikuks mõtiskluseks

- Mõtlege kõige viimasele koolitusele, milles te osalesite. Milliseid hindamistegevusi te korraldasite? Kas teie meelest oleks olnud kasu mõne ülaltoodud hindamismudeli rakendamisest?
- Kas teie meelest tasub hindamisega vaeva näha (nagu on väidetud eespool)?
- Kas te teate mõnda käsitusviisi, mida te olete ise hindamise käigus rakendanud ja mida käesolevas osas ei ole kirjeldatud? Mis on sellele käsitusviisile iseloomulik?

3.6.7 Igapäevane ja jooksev hindamine

Paluge koolitavatel jaguneda väikestesse rühmadesse ja arutada umbes 20 minuti jooksul möödunud päeva sündmustega seonduvat (arutelu aluseks võiks olla teie koostatud küsimuste lühinimekiri). Need kolm-neli küsimust peaksid olema lihtsad.

- Mida ma täna õppisin?
- Millist ma ei saanud aru?
- Mida ma oleksin teinud teisiti? Miks? Kuidas?

Igas hindamisrühmas määratakse kindlaks üks esindaja ning need esindajad kohtuvad ettevalmistusmeeskonnaga. Koos otsustatakse, kas koolituskava tuleb muuta ja kuidas seda muuta, et olukord paraneks juba järgmisel päeval. Muudatused võivad olla nii praktilist laadi kui ka seonduva kasutatavate töömeetodite ja lähenemistega.

Ülejäanud koolitavatele tuleks koosoleku tulemusi tutvustada järgmise päeva hommikul korraldatava sessiooni käigus, mil saab koolitavatele anda tagasisidet hindamise ja selle alusel koolituskava tegevuste muutuste kohta. Hindamisrühmad võiksid valida endale iga päev uue esindaja (kes töötaks koos kavandava meeskonnaga), sest siis saavad kõik koolitavad teatud määral kava koostamises osaleda.

Seda meetodit saab ka natuke teistmoodi kasutada, näiteks võivad koolitusmeeskonna liikmed hindamisrühmi külastada pärast seda, kui rühmad on küsimustele vastanud. Pärast kõigi rühmade märkuste ja arvamuste kuulamist saab koolitusmeeskond kokku, et otsustada, kas koolituskava on vaja muuta. Selline variant vähendab koolitavate rolli kava koostamises, kuid selle rakendamine võib koolitusmeeskonnale lihtsam olla.

Selge on see, et hindamisest ei ole eriti kasu, kui seda tehakse kohvrite pakkimise ja hüvastijätupeo vahel. Igapäevane hindamine muudab koolitavate ja koolitajate suhtlemise kergemaks. Korrapärane rühmades hindamine (rühmad võivad töötada iseseisvalt, nagu eeltoodud näites kirjeldati, või mõne korraldaja toetusel) on üsna populaarne, kuna aitab arendada koolitavate



arusaama hindamisest ja hindamiskriteeriumidest. Mõnikord kasutatakse selliseid rühmi ka enesehindamiseks. Sel juhul arutatakse rühmas iga inimese edusamme ning antakse igäühele võimalus oma arengut analüüsida ja õpitu tegelikku ellu üle kanda. Kui rühm tegeleb nii koolituse hindamise kui ka enesehindamisega, siis tuleks nende kahe tegevuse vahele kindlad piirid tõmmata. Hindamisrühm ei tohiks olla suvaline jututuba või – veelgi hullem – tegeleda suhete klaarimisega. Hindamisrühma tegevus peab lähtuma kindlatest põhimõtetest ning rühma liikmed peaksid mõistma, et koolitavate hinnangud tuleb teisendada üldisteks koolituseesmärkideks. Kui kursused on lühikesed, siis võib igapäevase hindamise asemel piirduda ühe vahehindamisega. **Lisas 4** on kirjeldatud erinevate hindamistegevuste korraldamist.