

MENTORLUS KAITSEVÄE ÜHENDATUD ÕPPEASUTUSTES KUI KOOLI ARENGU TOETAMISE VÕIMALUS

*Svetlana Ganina, Tanel Otsus, Allan Parv,
Nele Rand, Triinu Soomere*



Sissejuhatuseks

2011. aastal tehti Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes (KVÜÕA) õppeasakonna õppejõudusid koondava seminari „Õppejõult õppejõule” tarbeks intervjuud õppejõududega (kokku 8), mille eesmärk oli uurida nende kogemusi ja emotsioone esimese KVÜÕA tööaasta kohta. Pooled intervjueeritavatest olid oma sisseelamisprotsessiga rahul või ei osanud seisukohta võtta, kuid leidis ka neid, kelle arvamus oma esimesest tööaastast oli pigem negatiivne. Eelkõige mainiti asjaolu, et kõik oli uus ja süsteemiga kohanemine võttis aega. Probleeme valmistas see, kelle poole erinevate küsimuste korral pöörduda. Intervjueeritavad ei teadnud, mida neilt töötajana oodatakse ning kuidas tööülesannetega seotud probleeme lahendada.

Kahtlemata esineb sisseelamisraskusi KVÜÕA-s tööd alustavate õppejõudude seas igal aastal. Seda enam, et hea tavana¹ eeldatakse kõikidelt õppejõududelt, olenemata sellest, kas nad on pikemalt KVÜÕA-s töötanud või mitte, ühesuguseid ja suurepärasel tasemel pedagoogilisi ning erialaseid pädevusi. Ent uute ja juba staažikate õppejõudude valmisolekut, teadmisi ja kogemusi ei saa võrrelda. Uurimused^{2,3} näitavad, et uue õppejõu kohanemiskused on tavalised kogu maailmas. Paari esimese tööaasta jooksul kestab niinimetatud sisseelamisperiod, mille vältel viib õppejõud oma teadmised ja senised õpetamiskogemused kooskõlla enda ülesannetega konkreetsetes

¹ **Õppejõu pädevusmudel.** 2011, lk 8.

<http://primus.archimedes.ee/sites/default/files/oppejoud/padevusmudel_2011.pdf>, (19.04.2012).

² **Merriam, S. B.** 1987. Mentoring in Higher Education: What We Know Now. – Review of Higher Education, Vol. 11, No. 2, pp. 199–210.

³ **Blackwell, J. E.** 1989. Mentoring: An Action Strategy for Increasing Minority Faculty. – Academe, Vol. 75, No. 5, pp. 8–14.

õppeasutuses⁴. Sisseelamisperiood võib aga olla lühem ning meeldiv, kui õppeasutus mõtleb ja panustab sellesse, kuidas uue õppejõu sisseelamist võimalikult mugavaks ja valutuks muuta. Seega võib eeldada, et taolisest toetussüsteemist saab ka õppeasutus tervikuna kasu.

Mida tähendab mentorlus?

Pärimuse järgi palunud Vana-Kreeka kangeline Odysseus oma sõbralt Mentorilt Trooja sõtta minnes teenet juhtida ja abistada enda äraolekul oma poega Telemachost⁵. Nii olevatki alguse saanud mentorlus: suunamine ning juhendamine vanema ja kogenuma kolleegi või sõbra abil.

Tänapäeva haridussüsteemis mõistetakse mentorluse all õppimise ja õpetamisoskuse toetamist⁶. Laiemalt on mentorluse eesmärgiks aidata parandada õppejõu õppimise, õpetamise ja juhendamise kvaliteeti vastavate pädevuste arendamise, koostöise õppimise ja refleksiooni kaudu⁷. Sellele lisandub omakorda väärtusena kollegiaalne koostöö organisatsiooni sees. Protsessis osalevad üldjuhul kaks õppejõudu⁸: *mentor* ehk kogunud kolleeg, kes on kaasõppejõule tugiisik töökeskkonda sisseelamisel, kellega saab arutleda pedagoogiliste võtete, enesetäienduse, töö planeerimise ning õppemetoodilise tegevuse ülesehitamise üle, ning *mentee* kui algaja õppejõud, kellele pakutakse tuge. Mentorlussuhe on üldjuhul vabatahtlik, eeldab mõlema poole nõusolekut ning põhineb tavajuhtudel isiklikul sobivusel. Samuti võivad mentorlussuhtes olla ühe struktuuriüksuse või sarnase eriala õppejõud⁹.

Mentorluse rakendamisest on organisatsioonile mitmekülgset kasu. Ühelt poolt saab rääkida personali arendamisest ning uute töötajate kiiremast

⁴ **TÜ tugimaterjal mentorile.** 2007. <www.ht.ut.ee/orb.aw/class=file/.../id.../mentor_K6P_veeb_2007.rtf>, (20.04.2012). [Edaspidi *TÜ tugimaterjal mentorile 2007*]

⁵ **Mentorlus kõrgkoolis.** 2009. Tartu: SA Archimedes. [Edaspidi *Mentorlus kõrgkoolis 2009*]

⁶ **Mentorlus kõrgkoolis.** 2009.

⁷ **Mentorlussüsteem Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes.** 2011. Public (\NEPTUN) (L:) Kaader-Õppejõult_õppejõule-Mentorluse olemus-Mentorlussüsteem KVÜÕAs. Kinnitanud KVÜÕA ülem 20.08.2011. [Edaspidi *Mentorlussüsteem ... 2011*]

⁸ Mentorluse sihtrühma moodustavad laiemas tähenduses kõik õppejõud, kes soovivad täiendada oma õpetamis- ja juhendamisoskusi ning paremini kohaneda organisatsiooni kultuuriga. Kitsamas tähenduses mõeldakse siinkohal õppeasutuses tööd alustavaid või juba pikemat aega töötanud õppejõude, aga ka külalisõppejõude teiste ülikoolide, ettevõtete ning partnerite juurest. Vt **TÜ tugimaterjal mentorile 2007.**

⁹ **Lagacé-Roy, D.; Knackstedt, J.** 2007. *Mentoring Handbook.* Ottawa: Canadian Defence Academy, p. 14.

sulandumisest kollektiivi. Teiselt poolt pakub mentorlus näiteks võimalusi kogemuste vahetamiseks, aitab muuta tööd tõhusamaks, toetab töötajate professionaalset arengut ja nende teavitamist ning aitab täita järjepidevalt organisatsiooni eesmärgi ja ülesandeid¹⁰.

Mentorlussuhete teke organisatsioonis võib olla spontaanne või planeeritud. Kuna spontaanne mentorlus on kaootiline ning tugineb paljuski isiklikele suhetele, ei täida see täiel määral organisatsiooni eesmärgi. Seevastu kavandatud mentorlus lähtub lisaks töötaja isiklikele eesmärkidele ka organisatsiooni vajadustest. Seetõttu on peale üksiktöötaja keskmis ka järjepidev kvaliteedi tagamine ning parandamine kogu organisatsioonis. Just mentoritel on siin oluline roll. Kogemuste jagamise kaudu panustavad mentorid sellesse, et kujundada menteed organisatsioonile kõige kasulikumal moel. Mitmekesise suhtlemise tulemusel tagatakse asutuse töötajate tihedam omavaheline läbikäimine organisatsioonis, millel on omakorda otsene mõju organisatsiooni sisekliimale. Mentorlussuhete soodustamine ja mentorlustegevuse toetamine suurendab usaldus- ja kindlustunnet organisatsiooni erineva tasandi töötajates, mis muudab töö tõhusamaks, parandab organisatsioonikultuuri ja soodustab asutuse järjepidevat arengut.¹¹

Mentorluse vormid, mentorlussuhe ja sellega kaasnevad probleemid

Mentorlussüsteemi üheks eeliseks on see, et seda on võimalik rakendada ükskõik millises asutuses ja kultuurikeskkonnas ning olemasolevate vahenditega. Samas tuleb mentorlussuhete loomisel arvestada asjaoluga, et tulemusi ei saavutata kiiresti, hästi toimiva mentorlussüsteemi väljakujunemine võtab aega. Põhjuseid on siin mitmeid: indiviidide soovid ja eesmärgid on erinevad, samuti erinevad asutuste töökorraldus ja eesmärgid. Seetõttu on mentorluse ülesehitamisel mitmeid võimalusi ja konkreetne valik sõltub näiteks organisatsiooni/asutuse võimalustest, mentorite ja menteede hulgast ning vajadustest ja mentorluse rakendamise eesmärkidest.

Kõige tavalisemaks mentorluse vormiks on nn *paarimentorlus*, milles osalevad üks mentor ja üks mentee. Oma vahetu iseloomu tõttu on see ka mentorluse levinuim vorm, mis põhineb kahe teineteist aktsepteeriva inimese vastastikusel usaldusel ning võimaldab mõlemal panustada mentorlussuhtesse

¹⁰ **Ehrich, L. C.; Hansford, B.** 1999. Mentoring: Pros and cons for HRM. Mentoring: Pros and cons for HRM. – Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 37, Issue 3, pp. 8–9. [Edaspidi *Ehrich, Hansford 1999*]

¹¹ **Mentorlus kõrgkoolis** 2009.

just talle sobival moel¹². Paarimentorluse eelistena on nimetatud näiteks turvalisust, keskendumist vaid ühe menteeaga seotud küsimustele, töö tulemuslikkust ja paindlikku lähenemist¹³. Samas on sellel aga ka teatud puudused: näiteks seisukohtade ja arvamuste vähesus. Seetõttu sõltub mentorlussuhte edukus paljuski pelgalt inimeste omavahelisest sobivusest ning probleemiks võib osutuda menteele sobivaima mentori leidmine¹⁴.

Paarimentorluse kõrval on võimalik kasutada ka *grupimentorlust*, seda juhul, kui menteesid on oluliselt rohkem kui mentoreid. Selle mudeli kohaselt jagavad kõik menteed üksteisega oma kogemusi, seejuures mentor on pigem vaatleja rollis ja korraldab ühiseid kokkusaamisi¹⁵. Grupimentorluse eelisteks on võimalus aktiveerida korraga mitut menteed. Jagatud kogemused leiavad suurema kõlapinna ning rühmatöö kaudu õpitakse praktilist võrgustiku- ja koostööd¹⁶. Grupimentorluse rakendamise puuduseks on aga individuaalse lähenemise puudumine, mis võib takistada menteede avanemist ning soovi mentorlussuhtes aktiivselt osaleda. Samuti võib grupis töötamine kahandada mentorluse tõhusust ning on oht, et grupp võib laguneda¹⁷.

Vaatamata mentorluse vormile on mentorlussuhte aluseks avatus ja ausus. Nii mentorid kui ka menteed peavad tundma end turvaliselt ega tohi karta alandamist, kadedust, konkurentsi, kriitikat, süüdimõistmist ja karistamist. Eesmärk on mõlema osapoole areng ning koos sellega kogu organisatsiooni ja ühiskonna kasu¹⁸.

Mentorlussuhe põhineb dialoogil, kus oluline roll on suhtlemisel, üksteiselt õppimisel, vastastikusel tagasisidel, oma tegevuse analüüsil ning küsimuste esitamisel ja püstitamisel. Sellise dialoogi kaudu on taotluseks aidata menteel suurendada enda teadmisi õppeasutusest ja hinnata oma tõekspidamisi ning kujundada neid ümber lähtuvalt õppeasutuse eesmärkidest ja väärtustest. Lisaks toetab mentorlus elukestva õppe mudeli loomist ja

¹² **Cohen, Norman H.** 1999. *The Mentee's Guide to Mentoring*. Amherst: HRD Press, pp. 9–17.

¹³ **Vällmann, S.** 2007. *Mentorluse käsiraamat*. Tartu: MTÜ ETNA, lk 9. [Edaspidi *Vällmann 2007*]

¹⁴ **Ehrich, Hansford** 1999, pp. 9–11.

¹⁵ **Emelo, R.** 2011. *Group mentoring best practices*. – *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43, Issue 4, pp. 221–227.

¹⁶ **Vällmann** 2007, lk 11–12.

¹⁷ **Mentorlus meie akadeemias**. Sisekaitseakadeemia. <<http://www.sisekaitse.ee/index.php?id=15650>>, (20.04.2012).

¹⁸ **Abimaterjal mentorile**. 2010. *Ole Kaasas!* <<http://www.olekaasas.ee/materjalid/>>. [Edaspidi *Abimaterjal mentorile 2010*]

rakendumist, kus arenemisvõimeline õppejõud loob eelduse arenemisvõimeliste kodanike tekkele ning organisatsiooni järjepidevale arengule.

Mentorlussuhte üle arutledes on osutatud mitmele enam levinud probleemile. Esiteks tuuakse välja isikute sobimatust, mille põhjusteks võivad olla erinevused maailmavaates, väärtushinnangutes, suhtumises. Teiseks mainitakse probleeme mentorlussuhte algetapis, kus räägitakse näiteks üksteisest mööda või pettutakse teineteise tegemistes. Kolmandaks probleemiks on see, et mentorlussuhtele on seatud ebaselged eesmärgid ja kokkulepped on ebamäärased. See omakorda võib tuua kaasa konstruktiivsuse puudumise ning seatud eesmärkide ja seega ka mentorlussuhte laialivalguse. Neljandaks nimetatakse ala- või ülejuhtimist, kus peamisi takistusi põhjustab ühe või teise poole liigne aktiivsus või passiivsus. Viiendaks tuuakse välja ülemäärast formaalsust: bürokraatia n-õ tapab suhte elavuse, paindlikkuse, olukorratundlikkuse ja spontaansuse¹⁹.

Mentori roll ning pädevused

Mentorlust käsitlevates uurimustes on välja toodud viis võimalikku rolli, mida mentor täidab: mentor peab olema n-õ eeskuju, sponsor, vahendaja, toetaja ning õpetaja. Esimesel juhul on mentor menteele hea õppejõu või teadlase eeskuju, kus ta annab õpetamise seisukohast lähtuvalt menteele võimaluse külastada oma tunde ning hiljem kuulnud-nähtud koos analüüsida. Teisel juhul on mentor võimaluste pakkuja, kes tutvustab menteele näiteks inimesi, õppematerjale, õppemetoodikat ning paneb rõhku ühistegevusele, näiteks kahasse artiklite kirjutamisele või ettekannete koostamisele/pidamisele. Kolmandaks on mentori ülesanne aidata menteel saada õppeasutuse (eriala)õppejõudude kogukonna täieõiguslikuks liikmeks. Neljandaks peaks mentor olema menteele n-õ emotsionaalne tugiisik ning viienda rolli kohaselt mentee õppejõud selle traditsioonilises tähenduses.²⁰

Kirjeldatud rolle silmas pidades on oluline märkida, et mentori ülesandeks ei ole leida lahendusi, vaid pigem näha erinevaid võimalusi, mille hulgas on menteel võimalik valida temale sobivaim. Mentor esitab küsimusi²¹, annab tagasisidet, paneb vajadusel menteed kahtlema ja vastuseid otsima ning julgustab teda ennast kui õppejõudu analüüsima. Sellest tulenevalt on

¹⁹ Einpaul, P. 2010. Mainori Kõrgkooli mentorlusprogramm. <<http://www.eek.ee/index.php?pg=473>>, (20.04.2012).

²⁰ Malderez, A. 2009. Abimaterjal alustavale mentorõppejõule. <<http://primus.archimedes.ee/korgkoolides-alustavad-ued-mentoroppejoud>>, (01.04.2012).

²¹ Õigete küsimuste esitamine on mentorluse puhul võtmetähtsusega.

mentori põhiülesannetena nimetatud mentee õpetamist kindlates küsimustes, tema juhendamist oskustes, mentee teadlikkuse suurendamist kogemuste ja meetodiliste võtete kaudu, tema julgustamist kõrgemate sihtide seadmisel ning mugavustsoonist väljumisel ja turvalise õppimise soodustamisel²². Eeltoodule lisaks aitab mentor menteel koostada tema kui õppejõu arenguplaani, külastab mentee õppetööd, peegeldab tema sotsiaalsete oskuste arengut, soovib koolitusi jne. Samal ajal ei saa mentor ära unustada enesetäiendamist, mentorlusega seotud teavitustööd ning koostööd teiste mentoritega²³. Mentori ülesannete seisukohalt on oluline, et mentor ei ületaks oma võimupiire. Mentor ei tohi kuritarvitada mentee usaldust, ta peab vältima tegutsemist suhtekorraldajana ja ei tohi lubada endaga manipuleerida²⁴.

Menteega töötades tuleks suhtuda temasse kui heasse sõpra, kellele väljendatakse avameelselt oma seisukohti ja keda vajadusel ka kritiseeritakse. Mentor suunab menteed seadma eesmärgi, mõtlema, austama erinevaid põhjusi ja tagajärgi, aitab jõuda tegeliku õpetamise sisuni. Eeskujuna näidates ning isiklike kontakte ja kogemusi kasutades võimaldab mentor menteel luua isikliku suhtevõrgustiku, elada sisse asutuse töösse, teadvustada ja lahendada oma töös esilekerkivaid probleeme. Seejuures on tähtis, et mentor mõistaks selgelt mentee vastutust ning kohustust kujundada ja langetada oma otsused iseseisvalt²⁵.

Mentorlussuhte komplitseeritud iseloomust tulenevalt on oluline rõhutada mentori rolli ja vastutust selles protsessis. Ainuüksi teadmine, et mentori ülesandeks on algajat kolleegi juhendada ja suunata, eeldab, et ta ei ole ainuüksi suurepärase pedagoogi, kes suudab olla meetodiliselt heaks eeskujuks, vaid ühtlasi ka mitmekülgne inimene, kes on võimeline töötama erinevate inimtüüpidega ning leidma lahendusi väga erinevates olukordades. Head mentorit iseloomustab positiivne mõtlemine, soov ennast ja menteed arendada, õppetööd täiustada ning valmisolek pühenduda mentorlusele. Üldjuhul on mentorõppejõud saanud enne mentorina tegutsemise algust vastava väljaõppe (nt õppejõu baaskoolitus „Õppimine ja õpetamine kõrgkoolis”, „Sissejuhatus mentorlusesse” ja „Mentori jätkukoolitus”). Mentori, nii nagu iga hea õppejõu²⁶ pädevuste hulka kuulub oskus ennast analüüsida, anda konstruktiivset

²² **Definition of Mentoring, Benefits of Mentoring, & Other FAQs.**

<<http://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-faqs>>, (10.05.2012).

²³ **Herman, L.; Mandell, A.** 2004. From Teaching to Mentoring: Principles and Practice, Dialogue and Life in Adult Education. Routledge, p. 12.

²⁴ **Mentorlus kõrgkoolis** 2009.

²⁵ **Abimaterjal mentorile.**

²⁶ **Lehtsaar, T.** 2010. Õppejõudude sotsiaalsed ja kommunikatiivsed oskused. Tartu: SA Archimedes.

tagasisidet, olla ise õppimisvõimeline ning sotsiaalselt mitmekülgne (hea suhtleja ja kuulaja, konfliktide lahendaja, vastanduja jne). Lisaks nimetatule peaks hea mentor olema õppejõuna järjepidev ning motiveeritud. Ta peaks tegutsema missioonitundega, olema tunnustatud üliõpilaste, kolleegide ja õppeasutuse juhtkonna seas.²⁷

Sellest, et mentorlussüsteemi väljatöötamine ja rakendamine asutuses on keeruline ja paljuski emotsionaalne ettevõtmine, annavad tunnistust ka mitmed mentorlusega seotud müüdid. Näiteks arvatakse, et mentor peab kindlasti olema vanem kui mentee. Samas ei ole mentorlussuhte loomisel oluline, millisel positsioonil või kui vana on mentor. Mentoriks saamise eelduseks on kogemus vastavas asutuses töötamisel ja/või erialavaldkonnas. Kuna mentorluse eesmärk on jagada kogemusi, peab mentor mõistma ennekõike ise asutuse eesmärke laiemalt, et ta oskaks menteed suunata ning abistada erinevates küsimustes. Paika ei pea ka teine müüt, mille kohaselt eeldatakse, et mentee on alati algaja õppejõud. Mentoriks võib olla ka kogenud õppejõud, kel puudub ülevaade konkreetse asutuse eripärast. Samuti ei pruugi parim mentor olla alati ise suurepärase spetsialist ja oma valdkonna autoriteet. Tihtipeale ei sobi parimad spetsialistid mentoriks just seetõttu, et nad ei suuda võimaldada menteele iseseisvat tegutsemist, vaid püüavad tema eest kõik ära otsustada.

Kuigi edukus ning tunnustatus oma valdkonnas võivad olla head omadused, on edukaks mentorlussuhteks vaja ka seda, et mentee oleks pühendunud. Mentorlus on mõlemasuunaline: professionaalselt arenevad ja õpivad nii mentee kui ka mentor.²⁸

Mentorluse käivitamine ja põhimõtted Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes

KVÜÕA mentorlussüsteemi loomine ja käivitamine algas 2009. aastal, mil kolm esimest potentsiaalset mentorit olid läbinud vastava koolituse ning valmis oma tööga alustama. Ent protsessi algus osutus aeganõudvamaks ja keerulisemaks, kui eelnevalt arvati. Puudus selge visioon mentorlusest ja selle kasutamise võimalustest KVÜÕA-s, kus võrreldes teiste kõrgkoolidega ei kehti samad akadeemilised tavad. Seetõttu otsustati hakata mentorlussüsteemi tutvustama ja selle võimalusi katsetama seminarisarjas „Õppejõult õppejõule”. Kuna seminaridest on võtnud valdavalt osa õppeosakonna õppejõud ning arutlusteemadeks on olnud peamiselt õppekvaliteedi parandamine,

²⁷ **Mentorlus kõrgkoolis** 2009.

²⁸ **Õppejõu pädevusmudel**. 2011. Tartu: SA Archimedes. <http://primus.archimedes.ee/sites/default/files/oppejoud/padevusmudel_2011.pdf>, (19.04.2012).

metoodiliste võtete tutvustamine ja õppetööga seotud probleemide lahendamise, on sobinud seminarid mentorlussüsteemi katsetamiseks hästi. Seminarid on toimunud üldjuhul kord kuus ja seni on olnud 15 seminari²⁹.

Mentorlussüsteemi tutvustati KVÜÕA-s esimest korda 2009. aasta oktoobris, millele järgnes põhjalikum ja sisukam mentorlusele pühendatud seminar 2010. aasta septembris. Seminaril osales ligi 40 õppeosakonna õppejõudu. Ühise arutelu tulemusel leiti, et KVÜÕA vajab mentorlust ning mentorite tegevus otsustati käivitada. Aluseks võeti teiste kõrgkoolide kogemus ning esimeste mentoritena alustasid tegevust keelekeskuse õppejõud Triinu Soomere ja taktika õppetooli õppejõud major Allan Parv. Administreerivat tuge pakkus ning mentorite tegevust koordineeris loodus- ja täppisteaduste õppetooli õppejõud Svetlana Ganina. Esimene tegevusaasta, mil tuge osutati kokku neljale menteele, näitas, et mentorlustegevuse tõhustamiseks on vaja välja töötada kindel süsteem, mis lähtuks KVÜÕA enda eripäradest. Selle tulemusel töötati 2010.–2011. aastal välja mentorlust reguleeriv juhend „Mentorlussüsteem Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes”³⁰. Juhendi koostamist toetas Euroopa Liidu ESF-i fondi toetusel SA Archimedese elluviidav kõrghariduse kvaliteedi parandamise programm Primus. Nimetatud juhendi alusel käivitus süsteemne mentorlus KVÜÕA-s 2011/2012. õppeaastal, mil kinnitati ühtlasi KVÜÕA esimene mentorite kogu, kuhu kuulusid PhD Svetlana Ganina (loodus- ja täppisteaduste õppetool), vanemveebel Tanel Otsus (taktika õppetool), magister Triinu Soomere (keelekeskus) ja kolonelleitnant Allan Parv (taktika õppetool). Mentorite kogu, kes on oma tegevuses iseseisev, tugineb dokumendis „Mentorlussüsteem Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes” sätestatud põhimõtetele, vastutab mentorluse toimimise ja jätkusuutlikkuse eest ning lahendab võimalikke mentorlusega seotud probleeme.

Mentorluse sihtgrupiks KVÜÕA-s on kõik õppejõud, kes soovivad täiendada oma oskusi õpetamise ja juhendamise vallas ning paremini kohaneda organisatsiooniga. Eraldi on kehtestatud mentorlussüsteemis osalemise kohustus kõikidele KVÜÕA-s tööd alustavatele uutele õppejõududele, õppetööga seotud läbiviivatele uutele õppetoolide ülematele/juhatajatele ning KVÜÕA-s õpetamist taasalustavatele õppejõududele (nt lapsehoolduspuhkuselt naasnud). Soovi korral ja vabatahtlikkuse alusel võivad aga osaleda ka õppejõud ja õppetoolide ülemad/juhatajad, kelle staaž KVÜÕA-s on suurem kui üks õppeaasta.

²⁹ Seminaride „Õppejõult õppejõule” aruanne. Public (\\NEPTUN)(L:)Kaader-Õppejõult_Õppejõule-Seminarid-Aruanne, (20.04.2012).

³⁰ Mentorlussüsteem ... 2011.

KVÜÕA on mentorlusele seadnud neli suuremat eesmärki:

- õppetöö kvaliteedi parandamine õppimist ja õpetamist soodustavate tegevuste kaudu;
- uue õppejõu enesejuhitavate õpetamis- ja juhendamispädevuste arendamine;
- mentori ja mentee professionaalse arengu toetamine, mis võimaldab menteel saada KVÜÕA-s töötamisel tagasisidet ning toetust, mentoril ennast teostada ning anda edasi oma kogemusi ja teadmisi;
- õppejõudude KVÜÕA tööga kiirema kohanemise soodustamine ja KVÜÕA õppejõudude omavahelise koostöö tõhustamine³¹.

Mentorluse põhimõtted lähtuvad eespool kirjeldatust. Mentorlussuhe on kollegiaalne koostöö, mille eesmärk on soodustada dialoogi, suhtlemist ja üksteiselt õppimist ning mis põhineb kogemustel ja on konfidentsiaalne. Mentorlussuhte eelduseks on positiivne õhkkond ning soov olla valmis ennast ja teisi aitama.

Mentorite valimine ja mentorlussuhe Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes

Nagu mainitud, on kõikidel uutel KVÜÕA õppejõududel kohustus valida endale eelseisvaks õppeaastaks mentor. Selleks, et lihtsustada menteedel mentori valikut, on iga õppeaasta algusesse sisse seatud mentorluskohtumised, millest võtavad osa nii mentorid kui ka menteed. Selle kaudu on loodud mentoritele võimalus ennast tutvustada, menteedel nendega tutvuda ja ühtlasi tutvuda eelnevate menteede kogemustega. Kuna tegemist on sõjaväelise õppeasutusega, peab mentorite kogu kõige paremaks mentorlussuhte vormiks nn ristmentorlust sõjaväelaste ja tsiviilõppejõudude vahel. Viimane parandab kogemuste vahetamist ja ühtlustab võimalikke erinevusi õpetamisel. Mentorlussuhte vähimaks kestuseks on üks õppeaasta, soovi või vajaduse korral ja kokkuleppel on võimalik mentorlussuhte kestust pikendada. Oluline on seejuures asjaolu, et menteel on võimalik õppeaasta käigus mentorit ka vahetada. Seda juhul, kui näiteks mentori ja mentee koostöö on ammendunud, ei suju, tekivad erimeelsused või ilmneb isikuomaduste sobimatus.

³¹ **Mentorlussüsteem ... 2011.**

Millega tegelevad Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste mentorid: kahe õppeaasta kogemus

Mentori ja mentee tegevus KVÜÕA-s on mitmekülgne ja ajamahukas. Mentor tutvustab menteele asutust, selle töökorraldust ja töötajaid. Regulaarselt toimuvad töökohtumised (vastavalt kokkuleppele 1–2 korda nädalas või kuus), kus arutletakse tehtu ja edasise tegevuse üle. Koos külastatakse kolleegide loenguid, seminare ning vajadusel väliharjutusi, mille tulemusel analüüsitakse õppetöö metoodikat KVÜÕA-s ning arutletakse selle üle, kuidas menteel oleks võimalik oma õpetamisvõtteid arendada. Samuti töötatakse üheskoos läbi õppe- ja ainekavasid, otsitakse mentee õpetatava(te) õppeaine(te) kokkupuutepunkte teiste õppeainetega ning võimalusi erinevate seoste loomiseks (sh sõjaliste ja tsiviilõppeainete vahel). KVÜÕA-sse tööle asunud tsiviilõppejõududele tutvustatakse Kaitseväe (sh kadettide-kuulajate) teenistuslikke eripärasid, süsteemi ülesehitust ja töökorraldust, Kaitseväega seotud terminoloogiat ning õppejõu võimalusi (sh ressursse) õppurite iseiseisva töö planeerimisel. Vahetule suhtlemisele lisandub kirjavahetus, mille teel lahendatakse organisatoorseid küsimusi ja jooksvaid probleeme, samuti edastab mentor teavet täienduskoolituste, seminaride, konverentside jmt kohta.

KVÜÕA mentorluskogemuse põhjal võib järeldada, et süsteemi käivitamise hetkest 2009. aastal kuni praeguseni on olnud nii edusamme kui ka tagasilööke. Kõige suuremaks edasiminekuks võib pidada kinnitatud juhendit, mis sätestab mentorluse olemuse ja eesmärgid KVÜÕA-s, samuti mentorite kogu koosseisu kinnitamist ning süsteemse tegevuse alustamist. Juba alguses sai selgeks, et mentorite tegevus ei ole kerge. KVÜÕA uute õppejõudude ehk menteede hulgas oli nii kaitsevaelasi kui tsiviilõrgkooli taustaga inimesi, osal neist oli olemas aastatepikkune õpetamiskogemus (mõnel juhul koguni KVÜÕA-s), osad olid alles alustamas. Juba õppejõudude erinev taust teeb nende juhendamise keeruliseks, sellele lisanduvad väljakujunenud mõttemallidest, eelarvamustest ning hoiakutest tulenevad probleemid. Siinkohal on esitatud mõned näited.

1. Ma ju tean kõike ja leian, et pole vaja!

Sageli unustatakse see, mida ja kelle jaoks tehakse. Õppejõu teadmised ei täida õppe-eesmärki ega jõua õppurini, kui ta ei oska õppurite eripäraga arvestada.

2. Kõik probleemid lahenevad ise. Tõmblemisel pole mõtet!

Ootus, et kõik laheneb kuidagi, ei muuda õpetamist paremaks. Probleem õppuritega, arusaamatus õppetooli ülema/juhatajaga või kolleegidega ei kao aja jooksul, ei maksa loota, et asjad lahenevad iseenesest.

3. *Initsiatiivi peab näitama mentor.*

Mentorlus on kahepoolne suhe. Kui üks osapool muutub passiivseks, kahaneb mentorluse kasutegur põhimõtteliselt olematuks. Nii-öelda õpitud abitus toob kaasa mentee isikliku arengu pidurdumise, millega kaob mentorlussuhte vajadus ning aeglustub mentee KVÜÕA tööprotsessidesse sisseelamine või ilmnevad koguni puudujäägid tema õppetöö ühtlustamisel KVÜÕA-s tervikuna.

4. *Mina ütlen, mentor lahendab!*

Mentor ei lahenda probleeme, ei anna ette tegevusstsenaariume, vaid aitab näha probleemi võimalikke lahendusi. Mentor võib pigem ise probleeme tekitada, kui seda on mentee arenguks vaja.

5. *Ma olen siin juba varem olnud ja mul pole seda vaja.*

Eeldus, et õppejõuna töötamise kogemus on ainus asi, mida heaks õpetamiseks vaja, võib saada uuele õppejõule komistuskiviks.

Isegi kui menteel on olemas varasem KVÜÕA-s õpetamise või õppimise kogemus, on tänapäeva kõrgharidus pidevas muutumises. Näiteks võib siinkohal tuua väljundipõhise õppe, mis nõuab õpiväljundite ja hindamiskriteeriumite lahtikirjutamist ning mis on paljudes kõrgkoolides alles arenemisjärgus. Uute põhimõtete omaksvõtmine ja nendega kohanemine on osutunud aeganõudvamaks ja keerulisemaks, kui arvatud.

6. *Kohtumiseks lihtsalt ei ole aega!*

Esineb juhtumeid, kus poole koormusega KVÜÕA-s töötaval menteel, kelle õppeaine toimub ainult ühe semestri jooksul, ning mentoril, kellel on lisaks enda õppetööle korraga juhendada mitu menteed, on raske leida aega ühiseks tunnivaatluseks, tagasisideks või suhtlemiseks. Hea tahtmise ja planeerimise korral leiab aga aega nii tunnivaatluseks kui ka muudeks aruteludeks.

Enamik mentorlusega seotud probleemidest on osutunud siiski lahendatavaks. Oluline on mentee ja mentori vaheline usalduslik suhe ja avatus ning – mis peamine – eelnev selgitustöö. Tähtis on, kellena mentee mentorit näeb ja kas üldse mõistab, milleks on mentorit vaja. Ka Tallinna ja Tartu kõrgkoolide mentorite kokkusaamistel on tõdetud, et ainus mõjuv lähenemine on isiklik lähenemine. Infot võib laiali saata ja n-ö reklaami teha, kui aga individuaalne lähenemine puudub, on mentorlust raske omaks võtta. Usaldust ei saa kindlasti tekitada dokumendiga, mis sätestab, et uus töötaja peab valima endale mentori, kellega õppetööst rääkida ja kes tema tunde vaatlema tuleb. Seda põhimõtet on silmas peetud ka KVÜÕA mentorlussuhete loomisel, mis põhinevad vastastikusel sobivusel ja vajadusel. Juhul kui selgub, et mentee arengu

jaoks on vaja mentorit vahetada, on seda ka soovitatud. Iga mentorlussuhe on n-õ rätsepatöö ja sõltub tellija materjalist: mentee enda avatusest ning soovist abi ja nõuannet vastu võtta.

Kokkuvõtteks

Kokkuvõttes võib öelda, et peale esimest aastat ametlikult reguleeritud mentorlust KVÜÕA-s on toimunud positiivseid muutusi. Eelkõige väljendub see juhtkonna positiivses suhtumises mentorlusse, millest annab tunnistust mentorlust reguleeriva dokumendi kinnitamine. Teisest küljest on rõõmustav see, et saavutati kokkulepped mentorlussuhete loomiseks kõigi 2011. aastal KVÜÕA-s tööd alustanud õppejõududega. Lisaks võib edukaks lugeda 2012. aasta alguses aset leidnud mentorite ja menteede ühist kohtumist, kus arutati ühiseid probleeme, räägiti möödunud sügissemestri kordaminekutest ning tehti plaane edaspidiseks.

Samuti tuleb rõhutada asjaolu, et KVÜÕA kui rakenduskõrgkooli jaoks täidab mentorlussüsteem eelkõige õppetöö kvaliteedi parandamise eesmärki. Seetõttu ei saa mentorluse kasu Kaitseväe mõistes piirata üksnes KVÜÕA-ga. Enamik KVÜÕA lõpetajatest asuvad teenima Kaitseväe väeüksustesse, kus nad tegelevad ise õpetamisega või on potentsiaalsed õppejõukandidaadid. Seega on õpetamise kvaliteedil (sh uute õppejõudude kohanemise kiirusel ning õppetöö ühtlustamisel) KVÜÕA-s otsene ja äärmiselt oluline mõju Kaitseväe väljaõppesüsteemile tervikuna. Lõpetajate väljaõppe kvaliteedist sõltub see, kuidas KVÜÕA täidab neid ootusi, mida Kaitsevägi ja ühiskond on talle seadnud. Teisisõnu, KVÜÕA õpetamise kvaliteedist ning pärast KVÜÕA lõpetamist väeüksustesse teenima asunud ohvitseridest ja all-ohvitseridest sõltub, *millised on tulevased kaitseväelased.*

Sellest, et KVÜÕA-s 2011/2012. õppeaastal õppejõuna alustanud menteed on protsessiga üldjoontes rahul, annavad aga tunnistust järgmised kogemused ja mõtted.

Minule oli mentorlusest väga palju kasu. Esiteks oli olemas inimene, kellega sain avameelselt rääkida õpetamise-õppimise kõikidel teemadel ja ka neil teemadel, millistel teiste kolleegidega rääkides ei tahtnud peatuda. Teiseks sain külastada teiste õppejõudude tunde ja ammutada erinevaid kogemusi. Kolmandaks positiivseks aspektiks oli see, et minu tunde külastas nii mentor kui teised kolleegid ja saadud tagasiside oli hindamatu – näiteks ei pane ise tähelegi, kui kasutad tunnis parasiitsõnu või kordad tarbetult mõnda sõna vms. Ning neljandaks – korrapärastel kohtumistel mentoriga sain nii mõnegi asja südameilt ära rääkida. Mentor siis vastavalt kas kiitis, julgustas või lohutas.

Mentorluses osalemine on kindlasti kasuks tulnud. Minu mentor tutvustas mulle põhjalikumalt Kaitseväe süsteemi ja rääkis lahti neid küsimusi, mis mul tekkisid kadettidele aine õpetamisel, sest militaarne valdkond on mulle siiski täitsa võõras. Nüüd on mul ülevaade näiteks auastmetest, jalaväe lahingu-tegevuse alustest ja üht-teist tean ka terminoloogias. Erialase inglise keele õpetamisel on väga oluline ise neid teemasid mõista, mida õpetan. Praktilist külge võiks kõigile inglise keele õpetajatele veel rohkem tutvustada, kui seda seni tehtud on.

Mentorite kogu jätkab kindlasti mentorlussüsteemi arendamist KVÜÕA-s. Selleks, et menteede tagasiside ei jääks pelgalt viisakusavalduste vahetuseks, töötab mentorite kogu välja küsimustiku, millele uued KVÜÕA töötajad saavad anonüümselt vastata ning edastada need neutraalsele isikule, kes ei ole mentoritega otseselt seotud. Selle tagasiside põhjal hinnatakse mentorite töö eesmärgipärasust ja vajadustele vastavust, kaalutakse ettepanekuid, mida menteed mentorite tegevuse tõhustamiseks on välja pakkunud, ja vaadatakse kriitiliselt üle mentorlussuhte probleemkohad.

Mentorlus on üks mooduseid kooli arengut toetada. Seda saab teha eelkõige võimalusega vähendada riske, ennetada probleeme või lühendada nende lahendamist – kokkuvõttes võita tööaega KVÜÕA-sse tulekul ja luua toimiv suhtevõrgustik, mis toetaks uue töötaja arengut hiljem ilma mentorita.

Seega on vastus sissejuhatuses esitatud küsimusele „Kas uute töötajate sisseelamise toetussüsteemi loomisest ja rakendamisest on õppeasutusele mingisugust kasu?” kindel „jah”.

Kirjandus

- Abimaterjal mentorile.** Ole Kaasas! <<http://www.olekaasas.ee/materjalid/>>, (01.04.2012).
- Blackwell, J. E.** 1989. Mentoring: An Action Strategy for Increasing Minority Faculty. – Academe, Vol. 75, No. 5, pp. 8–14.
- Ehrich, L. C.; Hansford, B.** 1999. Mentoring: Pros and cons for HRM. – Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 37, Issue 3, pp. 92–107.
- Einpaul, P.** 2010. Mainori Kõrgkooli mentorlusprogramm. <<http://www.eek.ee/index.php?pg=473>>, (20.04.2012).
- Herman, L.; Mandell, A.** 2004. From Teaching to Mentoring: Principles and Practice, Dialogue and Life in Adult Education. Routledge.
- Lagacé-Roy, D., Knackstedt, J.** 2007. Mentoring Handbook. Ottawa: Canadian Defence Academy.
- Lehtsaar, T.** 2010. Õppejõudude sotsiaalsed ja kommunikatiivsed oskused. Tartu: SA Archimedes.
- Malderez, A.** 2009. Abimaterjal alustavale mentorõppejõule. <<http://primus.archimedes.ee/korgkoolides-alustavad-ued-mentoropejoud>>, (01.04.2012).

- Mentorlus kõrgkoolis.** 2009. Tartu: SA Archimedes.
- Mentorlus meie akadeemias.** Sisekaitseakadeemia.
<<http://www.sisekaitse.ee/index.php?id=15650>>, (20.04.2012).
- Mentorlussüsteem Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes.** 2011. Public (\\NEPTUN)(L:)Kaader-Õppejõult õppejõule-Mentorluse olemus-Mentorlussüsteem KVÜÕAs. Kinnitanud KVÜÕA ülem 20.08.2011.
- Merriam, S. B.** 1987. Mentoring in Higher Education: What We Know Now. – Review of Higher Education, Vol. 11, No. 2, pp. 199–210.
- Emelo, R.** 2011. Group mentoring best practices. – Industrial and Commercial Training, Vol. 43, Issue 4, pp. 221–227.
- Seminaride „Õppejõult õppejõule” aruanne.** Public (\\NEPTUN)(L:)Kaader-Õppejõult_Õppejõule-Seminarid-Aruanne, (20.04.2012).
- TÜ tugimaterjal mentorile.** 2007.
<www.ht.ut.ee/orb.aw/class=file/.../id.../mentor_K6P_veeb_2007.rtf>, (20.04.2012).
- Vällmann, S.** 2007. Mentorluse käsiraamat. Tartu: MTÜ ETNA.
- Õppejõu pädevusmudel.** 2011. Tartu: SA Archimedes. <http://primus.archimedes.ee/sites/default/files/oppejoud/padevusmudel_2011.pdf>, (19.04.2012).
- Cohen, N. H.** 1999. The Mentee’s Guide to Mentoring. Amherst: HRD Press.
- Definition of Mentoring, Benefits of Mentoring, & Other FAQs.** <<http://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-faqs/>>, (10.05.2012).

SVETLANA GANINA, PhD (füüsika)

KVÜÕA loodus- ja täppisteaduste õppetooli dotsent

Vanemveebel **TANEL OTSUS**

KVÜÕA taktika õppetooli sõjaväepedagoogika instruktor

Kolonelleitnant **ALLAN PARV**, MA (sõjateadus)

KVÜÕA taktika õppetooli ülem

NELE RAND, MA (ajalugu)

KVÜÕA õppekavade arendamise nõunik

TRIINU SOOMERE, mag. (konverentsitõlge)

KVÜÕA keeakeskuse võõrkeeleõpetajate sektsiooni juhataja-lektor