

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Humanitaar- ja sotsiaaalainete õpetamine põhikoolis õppekava

Kaio Kittus
KAITSEVÄE INSTRUKTORITE KOGEMUSED PEDAGOOGILISTE
TÄIENDKOOLITUSTE KAVANDAMISEST HINDAMISVESTLUSEL
Bakalaureusetöö

Juhendaja: Katri Kütt

Tartu 2023

Kokkuvõte

Kaitseväe instruktorite kogemused pedagoogiliste täiendkoolituste kavandamisest hindamisvestlusel

Kaitseväes on tegevväelaste hindamist rakendatud juba üle kümne aasta. Kaitseväes läbi viidud uurimustest on aastate lõikes selgunud, et instruktoritele ei ole pärast baasväljaõppe läbiviimist võimaldatud piisaval määral pedagoogilist täiendõpet või on täiendõppe valik olnud kasin. Hindamisvestlused on täiendõppe ja koolituste planeerimise sisendiks. Uurimuse eesmärgiks seadis töö autor selgitada välja Kaitseväe instruktorite kogemused pedagoogiliste täiendkoolituste kavandamisest hindamisvestlusel. Andmete kogumiseks viidi Kaitseväe instruktoritega läbi intervjuud. Andmete analüüsiks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. Töö tulemusena leiti, et instruktorite pedagoogiliste pädevuste hindamine sõltub ülema pedagoogilisest pädevusest. Leiti, et planeerimist toetaks hindamisvestluse vormi täiendamine instruktori kompetentside loeteluga või suunistega instruktori enda töö üle reflekteerimiseks.

Märksõnad: instruktor, õpetaja, kogemus, hindamisvestlus, hindamine, kompetentsid, refleksioon, pedagoogiline täiendõpe

Abstract

Experiences of Estonian Defence Forces instructors on planning of further pedagogical training based on performance appraisal

The performance appraisal of active servicemen in the Estonian Defence Forces has been implemented for more than ten years. From the research carried out in the Estonian Defence Forces, it has become clear that over the years instructors have not been provided with a sufficient further pedagogical training after basic training, or that the range of further pedagogical training has been poor. The evaluation interviews are an input for the planning of training. The aim of this research was to find out the experiences of instructors in the planning of further pedagogical training based on performance appraisal. In order to collect data, interviews were conducted. Qualitative inductive content analysis was used for data analysis. As a result of the research, it was found that assessing the instructors' pedagogical competences depends on the supervisor's pedagogical competences. This would be supported

by supplementing the appraisal interview form with a list of the instructor's competences or guidelines for reflecting on the instructor's own work.

Keywords: instructor, teacher, experience, performance appraisal, evaluation, competencies, reflection, further pedagogical training

Sisukord

SISSEJUHATUS.....	5
TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	6
Instruktor Kaitseväes.....	6
Kaitseväge roll rahuajal.....	6
Pedagoogiline ettevalmistus Kaitseväes.....	6
Instruktor kui õpetaja sõjaväelises struktuuris.....	8
Instruktori hindamine ja täiendkoolituste kavandamine.....	10
Teenistuja hindamine.....	10
Instruktorite hindamismudeli näide Ameerika Ühendriikidest.....	11
Väljakutsed hindamisprotsessis.....	12
Täiendkoolitusvajaduse hindamine.....	13
Koolituste kavandamisega seotud kitsaskohad.....	14
METOODIKA.....	16
Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused.....	16
Valim.....	16
Andmete kogumine.....	17
Andmeanalüüs.....	19
TULEMUSED.....	20
Erinevad raskused töös instruktorina.....	20
Hindamisvestluse roll instruktorite pedagoogilise arengu toetamises.....	24
Instruktorite kogemused täiendkoolituste planeerimisel hindamisvestlusel.....	25
Hindamisvestluse vormi täiendamise ettepanekud intervjuude põhjal.....	28
ARUTELU.....	31
Järeldused ja ettepanekud.....	31
Tähelepanekud ja edasised uurimissuunad.....	33
Töö piirangud ja praktiline väärtus.....	33
TÄNUSÕNAD.....	34
AUTORSUS.....	35
KASUTATUD KIRJANDUS.....	36
LISAD.....	40

SISSEJUHATUS

Kaitseväe peamine ülesanne on riigi kaitsmine ning sõjalise valmisoleku tagamine läbi reservväe ettevalmistamise ja teiste täiendavate rahuaegsete ülesannete (Kaitseväe korralduse seadus, 2008). Reservvägi on esmase kaitsevõime vundament, mistõttu on oluline, et riiki kaitsma asuvad reservväelased on selleks motiveeritud ning nad omavad ka parimat sõjaväelist väljaõpet. 2023. aastal kutsutakse ajateenistusse vähemalt 3800 ajateenijat (2023. aasta kutsealuste..., 2023), see on ligikaudu 700 ajateenijat rohkem, kui oli planeeritud aastaid varem (2021. aasta kutsealuste..., 2021). Ajateenijate arvu kasv, kaitsevõime hoogne areng ning juba olemasoleva taseme säilitamine nõuab kvaliteetsset, jätkusuutlikku ja eelkõige kaasaegset väljaõpet, mille alustalaks on pädev ja kompetentne Kaitseväes teeniv instruktor.

Haridus- ja Teadusministeeriumi (2014) „Eesti elukestva õppe strateegia 2020“ kirjeldab, et õpetajad on kõik, kes õpetavad või juhendavad, s.h Kaitseväes. Haridus- ja Teadusministeeriumi (2020) „Haridusvaldkonna arengukava 2021-2035“ näeb ette, et Eestis on motiveeritud ja pädevad õpetajad, kes oskavad rakendada nüüdisaegset õpikäsitust koos õppevara ja meetodikaga. Kaitseväe personalistrateegia aastateks 2020-2026 sätestab, et haridus ning väljaõpe on prioriteetid, mis tagavad organisatsioonile kompetentsed teenistujad ja reservväelased. Personalistrateegias rõhutatakse, et teenistujate teenistuskäiku tuleb planeerida ja hinnata (Kaitseväe personalistrateegia 2020-2026, 2020). Samas on Kaitseväes välja toodud, et probleemiks on täiendkoolituste kehv valik ja tase (Jürisson, 2016) ning instruktoritele ei ole korraldatud pärast baashariduse omandamist täiendavat pedagoogilist väljaõpet (Sinnep, 2018).

Kaitseväes viiakse igal aastal läbi hindamisvestlusi, mida rakendatakse ka sisendina organisatsioonisiseses personaliplaneerimises ja koolitusplaanide koostamisel (Tegevväelase hindamisvestluse kord, 2021). Kaitseväeteenistuse seaduses (2012a) on tegevväelaste hindamise nõue olnud juba üle kümne aasta (Kaitseväe teenistuse seadus, 2012b), millest tõstatisid ka käesoleva bakalaureusetöö uurimisprobleem ja uurimisküsimused. Uurimuse eesmärgiks seadis töö autor selgitada välja Kaitseväe instruktorite kogemused pedagoogiliste täiendkoolituste kavandamisest hindamisvestlusel, lähtudes selleks instruktorite teenistuses tekkivatest raskustest ja otsides ka neile võimalikke lahendusi.

TEOREETILINE ÜLEVAADE

Instruktor Kaitseväes

Kaitseväe roll rahuajal

Eesti Kaitsevägi on sõjaväelisel korraldatud täidesaatva riigivõimu asutus Kaitseministeeriumi valitsemisalas. Kaitseväe korralduse seaduse alusel on Kaitseväe ülesandeks riigi sõjaline kaitsmine ning osalemine kollektiivses enesekaitses (Kaitseväe korralduse seadus, 2008).

Kaitseväes tegutsevate struktuuriüksuste põhiülesannete hulka kuulub rahuajal sõjaaja üksuste ülesannete ettevalmistamine ja läbiviimine. Ettevalmistamise üheks osaks rahuajal on Kaitseväe sõjaaja isikkoosseisu väljaõpe ajateenijatele ja täiendõpe reservväelastele. Väljaõpe Kaitseväes hõlmab ka juba teenistuses olevat isikkoosseisu läbi taseme- ning täiendväljaõppe. Teenistuses olev isikkoosseis täidab omakorda väljaõppealaseid ja teisi administratiivseid ülesandeid Kaitseväes (Kaitseväe põhimäärus, 2018). Kaitseväeteenistujad osalevad ka Kaitseväe väljaõppe planeerimises, läbiviimises ja riigikaitseõpetuse korraldamises üldharidus- ja kutsekoolides (Valikõppeaine "Riigikaitse" välilaagri..., 2021).

Sõjaväelise väljaõppe õppetsükkel Kaitseväes kestab aastaringelt (2023. aasta kutsealuste..., 2023) ning sõjaväelise väljaõppe all mõeldakse kaitseväe nõuetele vastavat teadmiste, oskuste, vilumuste ja hoiakute kogumit, mis on vajalik teenistusülesannete täitmiseks (Kaitseväeteenistuse seadus, 2012).

Eelnevat arvesse võttes peab Kaitseväes ja Kaitseväelises väljaõpet läbi viiva instruktori pedagoogiline kompetents, tulenevalt eri vanusegruppidele väljaõppe läbiviimisest, olema mitmekülgne ning kaasajastatud.

Pedagoogiline ettevalmistus Kaitseväes

Pedagoogilist ettevalmistust saavad kaitseväelased koos sõjaväelise haridusega kolmel tasandil. Kaitseväe Akadeemia (endise nimega Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused), mis on riigikaitseline kõrgkool, võimaldab õppida kutseõppes, rakenduskõrgharidusõppes ja magistriõppes. Kutseõppe õppekava 60 EKAP mahust moodustab pedagoogikamoodul 15,5 EKAP-d. Rakenduskõrgharidusõppe maa-, õhu- ja mereväe õppekavade 180 EAP mahust moodustab pedagoogikaõpe õppekavast sõltuvalt 21-45 EAP-d. Magistriõppe 120 EAP mahust moodustab pedagoogikamoodul 36-42 EAP-d (Sõjaväeline juhtimine vanemallohvitseridele, 2015; Sõjaväeline juhtimine maaväes, 2021;

Sõjaväeline juhtimine õhuväes, 2021; Sõjaväeline juhtimine mereväes, 2021; Sõjaväeline juhtimine kaitseväes, 2021).

Kutseõpe toimub Kaitseväe Akadeemias õppekava „Sõjaväeline juhtimine vanemallohvitseridele“ alusel. Statsionaarõppe, üks aasta kestva vanemallohvitseride baaskursuse kutseõppe õppekava läbimine annab teenistujale nooremveebli auastme. Lisaks valmistatakse vanemallohvitserid ette töötama instruktorina, mis tähendab igapäevaselt väljaõppe läbiviimist kuni rühma suurusele (s.o kuni 50 sõdurit), üldjuhul ajateenijatest koosnevale üksusele (Sõjaväeline juhtimine vanemallohvitseridele, 2015).

Allohvitseride teised ülesanded, ehk paralleeltegevused instruktoriameti kõrval, on üksuse igapäevase teenistuse korraldamine ehk üksuste ettevalmistamine samaaegselt nii rahu- kui sõjaaja funktsioonideks. Nooremveebel täidab jaotulema, rühmavanema või erialaspetsialisti ametikohta (Sõjaväeline juhtimine vanemallohvitseridele, 2015).

Kaitseväe Akadeemia rakenduskõrgharidusõppe kolm aastat kestva õppekava eesmärk on ette valmistada nooremohvitseri sõjaväelise juhtimise erialal, hõlmates lisaks instruktori ülesandeid. Peale õpinguid alustab värske nooremohvitser teenistust üldjuhul rühmaülemana, vastutades sõjaväelise juhtimise ja väljaõppe eest (Ohvitseride sõjaväelise väljaõppe..., 2015). Rühmaülemana, kelle teenistusülesanded näevad ette igapäevaselt kuni rühmasuurusele ajateenijate üksusele väljaõppe planeerimist, läbiviimist ning hindamist koostöös talle alluva rühmavanema ja/või instruktoritega. Teistel juhtudel spetsialiseerutakse spetsiifilisele erialale. Õppekava läbimisel on teenistujal õigus töötada ka riigikaitseõpetajana üldharidust pakkavas õppeasutuses (Sõjaväeline juhtimine maaväes, 2021).

Kaitseväe Akadeemia magistriõppe kava kaks aastat kestva õppekava eesmärk on ette valmistada ohvitseri täitmata keskastme juhtide ülesandeid Kaitseväes ja Kaitseliidus. Õppekava läbinud ohvitser on võimeline osalema kuni pataljoni suuruse üksuse väljaõppe planeerimises või sellest väiksema üksuse väljaõppe juhtimises, läbiviimises ja planeerimises (Sõjaväeline juhtimine kaitseväes, 2021). Enamasti on nende ohvitseride puhul rõhk väljaõppe juhtimisel ja planeerimisel ning tegelik väljaõppe läbiviimise maht on väikese osakaaluga.

Olenemata läbitud sõjaväelise väljaõppe tasemest, satub teenistuja peale õpinguid vastavalt kaitseväe sisesele teenistujate rotatsioonikavale aastate jooksul tööle erinevatesse teenistuskohadesse ning sellest tulenevalt mitmetele erinevatele ametikohtadele. Rotatsioonikava eesmärk on hajutada täitmata ametikohtade arv üle Kaitseväe ja Kaitseliidu, ning tagada üksustes vähemalt samaväärne komplekteeritus (Tegevvälaliste rotatsioonipõhimõtted, 2018).

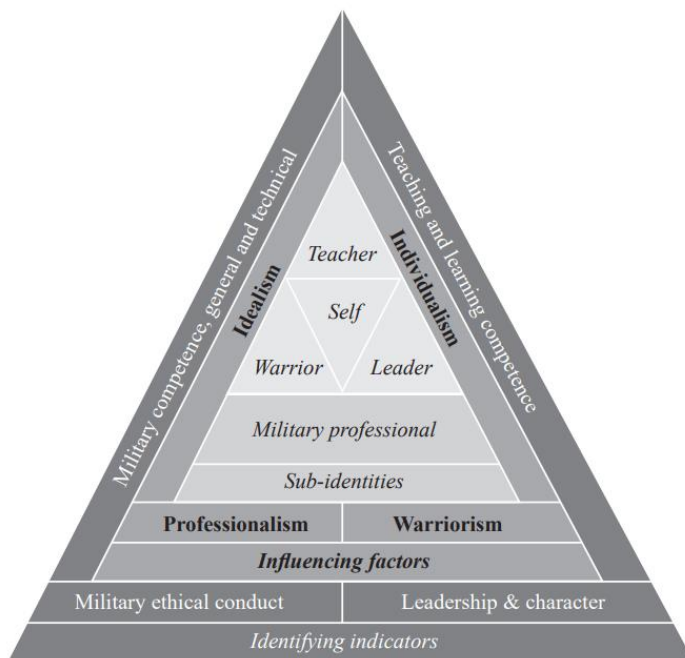
Kaitseväe sõjaväelise väljaõppe eeskiri sõnastab, et väljaõppe läbiviijate (instruktorite) ettevalmistamine on oluline samm väljaõppealase valmisoleku tõstmiseks. Instruktorite ettevalmistamisega enne õppetsüklit likvideeritakse lüngad instruktorite väljaõppes ning luuakse alus väljaõppe õnnestumiseks. Instruktoritele tuleb tagada piisavalt ajalisi ressursse õppe ettevalmistamiseks, soodustada eneseanalüüsi läbiviimist, võimaldada neile tunnivaatlust ning tagasisidestada nende õppetöö läbiviimist. Instruktorite ettevalmistamise protsess käivitatakse iga kord kui üksusega liitub uus teenistuja ning see tugineb instruktorioskuste arendamisel ja täiendusõppel (Sõjaväelise väljaõppe eeskiri, 2022).

Instruktor kui õpetaja sõjaväelises struktuuris

Kaitseväes laialt kasutatust leidev „Rakenduspedagoogika õpik“ (2001) kirjeldab Kaitseväes väljaõppe läbiviijat kui õpetajat ning viitab nimetusele „instruktor, „abiinstruktor“ või „abikoolitaja“ (Sirel & Haud, 2001). Tegelikult instruktori definitsiooni ei ole Kaitseväes selgelt määratletud ning õpetaja roll haakub erinevate Kaitseväe ametikohtadega. Sõjaväelise väljaõppe eeskirjas (2022) on väljaõppe läbiviijaid määratletud laialt, mitme eri ametikoha mõistes: kompaniülem, kompaniülema abi, rühmaülem ja -vanem, kompanii või sellega võrdsustatud allüksuse veebel, instruktor, kursuse ülem või vanem, õppejõud või lektor. Lisaks võivad täita instruktori rolli mitmed teised spetsiifilistel erialadel töötavad teenistujad (Sõjaväelise väljaõppe eeskiri, 2022). Väljaõppe läbiviimine on seeläbi sisuliselt mitme eri ametikoha ja -tasandi ametirolli sisse kirjutatud.

Kuna instruktori roll on sageli üks ülesanne paljude teiste kõrval, võib juhtuda, et instruktori rolliga kaasnev identiteet on ebamäärane. Wagner jt (2021) viitavad oma uuringus, et instruktori identiteedi puudumine mõjutab omakorda rolliga kaasnevate ülesannete täideviimist. Autorid mõtestasid professionaalse sõjaväeinstruktori identiteeti (*professional military instructor identity; PMII*) ja selle olemust, defineerides seda kui mitmekülgsed teadmiste ja oskustega sõdurit, kes erinevate juhendamistehnikate abil vahendab teadmisi ning oskusi teistele sõduritele, vastavate kompetentside edasiandmise eesmärgiga. Uurimuse ajendiks oli üldine väljaõppetaseme langus, instruktorite kompetentside tõstmine ning üldise professionaalse sõjaväelase (*professional military identity; PMI*) või sõjaväeinstruktori identiteedi (*professional military instructor identity*) definitsiooni puudumine.

Wagner jt (2021) formuleerisid oma uurimistöös kontseptuaalse raamistiku professionaalse sõjaväeinstruktori identiteedi kohta (vt joonis 1), mille tuumas on omavahel tihedalt seotud instruktori isiksus ja sõjaväelises organisatsioonis tegutsedes kolm põhirolli: juht, sõdalane, ja õpetaja. Nende kõigi kombinatsioon toetab instruktori kui õpetaja, olemust.



Joonis 1. Professionaalse sõjaväeinstruktori identiteedi kontseptuaalne raamistik (*professional military instructor identity; PMII*) (Wagner, et al. 2021, lk 71)

Kui siia kõrvale tuua õpetaja professionaalse identiteedi käsitus (*teachers' professional identity, TPI*), siis see keskendubki vaid õpetaja rollile ja sisaldab õpetaja ametialast kompetentsi, karjääriotsuseid, motivatsiooni, efektiivsust, väljapeetust, professionaalset arengut ning üldist suhtumist haridusse (Karaolis & Philippou 2019, viidatud Beijaard, et al., 2004 j).

Õpetaja kutsestandardis on selgelt lahti kirjutatud ka õpetaja pädevused, milleks on: õppija toetamine, õpi- ja õpetamistegevuse kavandamine, õpetamine, refleksioon ja professionaalne enesearendamine, koostöö ja juhendamine ning arendus-, loome-, ja teadustegevus (Kutsestandardid: Õpetaja, tase..., 2019). Seega instruktoriga on õpetaja ja teiste eri rollide täitmise oskus see, mis eristab instruktorit tavalisest sõdurist või ohvitserist, kuid seetõttu on töö autori hinnangul ka tõenäoliselt keerulisem leida balanssi nende rollidega kaasnevate kompetentside arengu mõistes.

Instruktori hindamine ja täiendkoolituste kavandamine

Teenistuja hindamine

Teenistuja hindamine organisatsioonis on protsess, mille käigus juht hindab alluva töösooritust mingi kokkulepitud aja möödudes. Teenistuja hindamine võimaldab juhil ja teenistujal hinnata varasemate kokkulepitud tegevuste, ehk töö tulemust, võimaldab mõõta teenistuja tugevusi ning koolitusvajadust, on sisendiks tunnustamisele ja töötasude korrigeerimisele. Lisaks annab hindamine ülevaate organisatsioonilistest vajadustest personali osas. Hindamisel peaks käsitlema töö- ning arengualaste eesmärkide seadmist, karjääriplaani seadmist, andma tagasisidet teenistuja möödunud perioodi tulemustele ning tagasisidestama ka juhtimist (Gorobinski, 2017). Hindamist võib pidada personali kujundamise eeltingimuseks (Türk, 2005).

Milkovich jt (2014) kirjutavad, et hindamisprotsess peaks olema jooksev, arvestama ettevõtte või organisatsiooni strateegiaga ning kaasama teenistujaid hindamisprotsesside arendamisse. Ettevõtte või organisatsioon peab veenduma, et hindajad on vastavalt koolitatud ja hinnatavad teadlikud hindamise rakendamisest. Hindajad peavad olema motiveeritud hindama õigesti ning jooksvalt kaardistama oma alluvate sooritust. Hindamissüsteeme tuleb testida vigade leidmiseks ning tagasiside hindamisest peab hinnatavatele olema kohene (Milkovich *et al.*, 2014).

Hindamisvestluse korra järgi (2021) hinnatakse Kaitseväes teenistujaid reeglina üks kord aastas, kalendriaasta novembrikuust kuni 15. jaanuarini. Hindamisvestluse võib lükata järgmisse aastasasse kui näiteks teenistuja tegevteenistussuhe on olnud lühem kui kuus kuud või hinnatava ja ülema teenistussuhe on olnud vähem kui neli kuud.

Hindamisvestluse käigus selgitab vahetu ülem/juhataja talle alluva teenistuja vastavust ametikohale ning täiendavalt käsitletakse teenistuja senist arengut, teenistusülesannete täitmist ning täiendavat koolitusvajadust, mille põhjal vormistatakse hindamisvestluse kokkuvõtte. Hindamisvestluse vorm koosneb neljast ankeedist: hindamisvestluse kokkuvõtte ankeedist (vt lisa 1), hinnatava ettevalmistuslehest (vt lisa 2), lisaks vaide ankeedist ning eraldi rahvusvahelises sõjalises operatsioonis osalenu hindamislehest. Viimase kahe ankeedi kasutamine sõltub vajadusest lähtuvalt (Tegevväelase hindamise kord, 2021).

Tegevväelase hindamisvestluse kord (2021) näeb ette, et esimese sammuna täidab hinnatav hindamisvestluse kokkuvõtte ankeedi esimese osa, mis kajastab tagasisidet eelmise tööperioodi osas hinnatava vaatenurgast ning hinnatav esitab mõtted järgmise tööperioodi kohta, lisaks hindab läbitud koolituste mõju töösooritusele. Teise sammuna viiakse läbi ülema

ja alluva vaheline vestlus, mille käigus arutletakse kõiki hindamisvestluse kokkuvõtte ankeedil olevaid teemasid. Kolmanda sammuna, vestluse järgselt, täidab ülem/juhataja kokkuvõtte ankeedi ning edastab selle neljanda sammuna kommentaaride esitamiseks tagasi hinnatavale. Hinnataval on võimalus kasutada ka hindamisvestluse ettevalmistuslehte, mis peaks aitama hinnataval läbi kontrollküsimuste end ette valmistada, kuid selle esitamine ega kasutamine ei ole teenistujale kohustuslik (Tegevväelase hindamise kord, 2021).

Hindamisvestlus vormistatakse reeglina digitaalselt, infosüsteemis AVIS. Infosüsteemi kogunenud hindamisvestlusi arvestatakse ja rakendatakse organisatsioonisisese personaliplaneerimises ja koolitusplaanide koostamisel (Tegevväelase hindamise kord, 2021).

Allohvitseride hariduse ja sõjaväelise väljaõppe üldnõuetes (2015) on sõnastatud, et iga aastaste hindamisvestlusega hinnatakse allohvitseri tegelikke võimeid ning arendamist vajavaid külgi. Sealhulgas on mainitud, et allohvitseri olulisimateks isikuomadusteks pedagoogilises aspektis õppimis- ning arenemisvõime ning nendest oleneb ka taseme- ja täiendusõppe võimaldamine.

Instruktorite hindamismudeli näide Ameerika Ühendriikidest

Eesti Kaitseväge süsteemile võrdluseks võib tuua näiteks Ameerika Ühendriikide armee allohvitseride haridussüsteemi instruktoriga arendamis- ning tunnustamisprogrammi (*Noncommissioned officer education system instructor development and recognition program*), mis määratleb metoodika, protseduurid ja tunnustamise instruktoriga läbinutele. Reguleerimine kajastab mõõdetavalt instruktoriga kompetentse, hindamiskaalat ja lisaks instruktoriga eneseanalüüsi (United States Army, 2016).

Sama vajadust on nähtud ka Ameerika Ühendriikide merejalaväes. Instruktoriga professionaalsuse arendamiseks käivitatud algatus (*Instructor Professionalization initiative*) loodi eesmärgiga, et instruktoriga oleks võimelised teostama väljaõpet efektiivsemalt. Algatuse baseerumine kahel eesmärgil – luua instruktoriga kompetentsimudel ning arendada vahendid instruktoriga kvaliteedi kasvatamiseks. Kvaliteedinäitajateks on neli kategooriat - juhtimine, suhtlus, asjatundlikkus ja karakter, professionaalsuse saavutamine. Käesoleva töö kontekstis on oluline märkida asjatundlikkuse kategoorias (*Expert technique*), et instruktoriga peab omama laia ning uuenduslikku amplituudi väljaõppelisi oskusi ning hindamismeetodeid. Karakter omakorda määratleb instruktoriga võime teostada eneseanalüüsi ning otsida võimalusi arenemiseks (United States Marine Corps, 2012).

Väljakutsed hindamisprotsessis

Hindamine peab lõputöö autori hinnangul olema töösoorituse analüüsile keskendunud protsess, ehk hindajad peaksid hindamisprotsessis märkama töösooritusega ja -tulemuslikkusega seotud tegureid. Kaitseväeteenistuses ametikohale vastavuse hindamine peab olema objektiivne (Kaitseväe teenistuse seadus, 2012a). Paratamatult mängib siinkohal rolli kahepoolne suhestumine, mis mõjutab nii hindaja, kuid ka hinnatava töösooritust ja hilisemat hindamist. Tegemist on ühe tüüpilisema hindamisveaga, ehk hindaja hinnangud on mõjutatud hindaja esialgest või hilisemast subjektiivsest muljest hinnatava osas (Milkovich, *et al.* 2014).

Hindamisvestluse läbiviimise taustal on oluline mõista, et teenistujate vahel on varasemalt kujunenud arusaamu ning hinnanguid ja nende tõlgendamisel ja seeläbi rakendamine teenistuja karjääri kujundamisel omab hindamisvestluse kontekstis olulist rolli. Subjektiivsed näitajad sõltuvad hindaja-hinnatava suhetest, hindaja arvamustest, mistõttu on neid keeruline kontrollida, mistõttu on need väiksema täpsusega kui objektiivsed hinnangud (Türk, 2005).

Hindajat võivad subjektiivsel hindamisel mõjutada mitmed faktorid, mis omakorda tema erapooletust mõjutavad, olgu selleks siis vanus, päritolu, sugu, füüsiline välimus, hindaja enda isikulised väärtused ja ellusuhtumine, personaalne meeldimine või hoopis sotsiaalsesse gruppi mitte kuuluvad isikud (Cook, 1995). Hindamisel tehtavad vead võivad põhjustada töötajatel usalduse kaotust hindamissüsteemi protsessi osas. (Milkovich, *et al.* 2014).

Uuringud on näidanud, et vähemprobleemsete töötajate tagasisidestamine on reeglina positiivsem. Töösoorituse osas mitteolulised tegurid, nagu seda võib olla isiku käitumuslik pool, võib mõjutada soorituse hindamist (Milkovich, *et al.* 2014).

Kaitseväeteenistujate hindamist käsitles 2016.aastal Kaitseväe Akadeemias Mirko Märdimäe. Märdimäe leidis, et uuringus osalejate hinnangul ei anna tegevvälaste hindamisjuhised hindamiseks piisavaid instruksioone ning lisaks oleks tarvilik väärtushinnangute hindamise tõhustamiseks kasutusele võtta konkreetsete hindamiskriteeriumid. Ligikaudu kolmandik küsitlusele vastanud ülematest leidsid, et neile oleks hindamiste läbiviimiseks vajalik läbi viia koolitusi (Märdimäe, 2016).

Kaitseväe Akadeemias 2016.aastal läbi viidud vilistlasuuringus küsitleti õppeasutuse põhikursuse ja keskastmekursuse lõpetanud ohvitsere ja nende vahetuid ülemaid. Uuringu käigus leiti, et paljude uuringule vastanute hinnangul oli neil raskusi inimeste juhtimisel ning inimestega suhtlemisel. Mitmed uuringule vastanud tunnistasid, et on tundnud ennast

ebakindlalt kolleegidele tagasiside andmisel, teenistusalaste vigade või puudujääkide välja toomisel. Samuti tekitas raskusi teenistujate adekvaatne hindamine, kiitmine või karistamine. (Kütt, 2017)

Täiendkoolitusvajaduse hindamine

Kaitseväe „Täiendus- ja ressursimahuka koolituse kord“ hõlmab Kaitseväe täiendkoolituse korraldamist. Korras kirjeldatakse täiendkoolitust täiskasvanute koolituse seaduse alusel kui väljaspool tasemeõpet õppekava alusel toimuvat eesmärgistatud, organiseeritud õppetegevust (Täiendus- ja ressursimahuka..., 2021).

Koolitusvajaduse hindamine toimub teenistuja ja ülema vahel, teenistuse käigus, paralleelselt tagasisidestamisega. Hindamise käigus selgitatakse välja puudused kvalifikatsioonis ning ametijuhendi täitmisel. Koolitusvajaduse hindamise tulemused fikseeritakse, lähtudes eelnevalt kokkulepitud punktides (Täiendus- ja ressursimahuka..., 2021):

- vajaliku koolituse teema;
- koolituse eesmärk;
- koolituse maht;
- koolituse toimumise soovituslik aeg.

Teenistuja koolitusvajaduse hindamine on aluseks koolitustegevuse korraldamisele organisatsioonis. Sageli on erinevatel teenistujatel sarnased koolitusvajadused, mistõttu koolitusvajaduste hindamise põhjal selgub organisatsiooni tegelik vajadus täiendkoolituste järele, mille alusel siis moodustatakse omakorda koolitusplaan. Organisatsioon peab olema huvitatud pädevast töötajast, aidates kaasa töötaja arengule ning pakkudes arengut toetavat keskkonda, tugevdades töötaja eneseanalüüsivõimet (Gorobinski, 2017).

Salase jt (2012) ettepanek koolitussüsteemi efektiivsemaks muutmiseks hõlmab tegevusi enne koolitust, koolituse ajal ning pärast koolitust (vt tabel 1).

Organisatsiooniline koolitusvajaduse analüüs peaks vastama küsimusele koolitusprioriteetide vajadusest. Seevastu personaalne, isikupõhine koolitusvajaduse analüüs peaks vastama küsimusele, kes reaalselt koolitust vajab ning missugused on koolitusvajadused. Mõlemad eelmainitud analüüsid peaks olema sisendiks organisatsiooni koolitussüsteemi kavandamiseks (Salas *et al.*, 2012).

Tabel 1. Tegevused enne koolitust, koolituse ajal ning pärast koolitust (Salas *et al.*, 2012).

Koolitustele eelnevalt	Koolitusvajaduste analüüs lähtudes töökirjeldustest, organisatsiooni vajadustest ning isikute vajadusest
Koolituse ajal	Koolitatava motiveerimine koolituse efektiivsuse tõstmiseks
Koolitustele järgnevalt	Õpitu kinnistamine läbi õpitu rakendamise ja selleks võimaluste pakkumise; koolituse efektiivsuse hindamine

Tegevvälase hindamisvestlusel on teenistujal võimalik hinnata ja kirjeldada läbitud koolituse mõju töösooritusele. Ettepanekuid järgmise perioodi koolituse ja väljaõppe kohta teeb aga hinnatava ülem (Tegevvälase hindamise kord, 2021).

Hindamisvestlustes kirjapanduga tegelevad edasi struktuuriüksuste koolituste eest vastutavad isikud, kes koostavad koolitusvajaduse koondi ning vajadusel nõustavad ülemaid ja teenistujaid (Täiendus- ja ressursimahuka..., 2021).

Koolituste kavandamisega seotud kitsaskohad

Üldhariduskoolides läbiviidud uuringus leiti, et koolijuhtide juhtimis- ning motiveerimispädevused peavad mõjutama õpetajate soovi end arendada nii eriala- kui üldpedagoogilises valdkonnas (Kallas, *et al.* 2015). Uuringus leiti, et õpetajad eelistavad koolitusi, milles tuntakse end kodusemalt ning mis on neile meelepärased. Tihti ei oska õpetajad oma täiendkoolitusvajadusi hinnata ning koolijuhid ei ole pädevad neile tagasisidet andma. Eneserefleksiooni puudused võivad olla tingitud õpetajate ebakindlusest enesehinnangu osas, erinevatel põhjustel, mistõttu on keeruline objektiivset tagasisidet luua (Kallas, *et al.* 2015). Uuringu autorid toovad välja, et kompetentside hindamise mudelid peavad olema arusaadavad ning võimaldama neid kompetentse sama selgelt ka hinnata (Kallas, *et al.* 2015).

Õpetaja enesehindamiseks on vaja õpetaja üldist motivatsiooni enesehindamist läbi viia ning kriitilise mõtlemise oskust arendada (Saric & Steh, 2017). Enesehindamise meetodika peab olema arusaadav, konkreetne ning hõlpsalt rakendatav, sest kutsestandardis toodud kompetentsid on liiga üldiselt sõnastatud, et nende alusel refleksiooni teostada (Kallas, *et al.* 2015). Enne kui on enesehindamise meetodikat võimalik rakendada, tuleb arvesse võtta üldist organisatsioonikultuuri ja kehtivat haridusprogrammi ning seeläbi hinnata enesehindamise rakendamise üldist võimalikkust (Saric & Steh, 2017).

Kallas jt (2015) toovad välja, et täiendusõppe süsteemi edukaks rakendumiseks peaks olema:

1. täiendusõpet toetav organisatsioonikultuur
2. koolijuhtidel täiendusõpet toetavad juhtimis- ning motiveerimispädevused,
3. arenguvajaduste hindamisoskuste arendamine,
4. kompetentside hindamise mudelid,
5. enesehindamise meetodika.

Kaitseväge personalistrateegia aastateks 2020-2026 sätestab, et inimressursi arendamises on haridus ja väljaõpe prioriteet, mis kindlustab organisatsioonile kompetentsed teenistujad ja reservväelased. Oluline on, et teenistujate teenistuskäiku planeeritakse, suunatakse ning hinnatakse. Täiendusõppe puhul lähtutakse erialastest vajadustest, mis tagab teenistujatele vajaliku kompetentsi ametikoha ülesannete täitmiseks (Kaitseväge personalistrateegia 2020-2026, 2020). Seega organisatsioon on strateegiliste dokumentidega loonud võimaluse täiendõpet toetavaks keskkonnaks.

Samas, Liis Laugassoni magistritöös selgus (2017), et Kaitseväes teenivate ülemate hinnangul on olulised erinevate koolitustega seotud tugiprotsessid. Kui töö ning töösoorituse analüüsis on puudusi, kannatab koolituse tulemuslikkus. Puudus on paremast sisendist karjääriplaneerimisse, et koolitustegevusi saaks aegsalt ette valmistada. Täiendavate mõtetena leiti, raske on leida koolitusi, mille sisu vastaks konkreetsetel teenistuja vajadustele või nähti koolitust pigem mitte eesmärgipäraselt, motivatsioonipaketi osana (Laugasson, 2017).

Kaspar Jürissoni lõputöös (2016) uuriti personalivoolavuse põhjuseid Kaitseväes ning põhjuslike probleemidena toodi välja täiendõppe puudulikkust, täiendkoolituste väikest valikut ja nende kehva taset. Järeldusena leidis autor, et täiendkoolituste taset on vajalik tõsta, sest instruktorite kehv väljaõppe tase võib kajastuda seetõttu nende poolt läbi viidavas väljaõppes (Jürisson, 2016).

Sigrid Sinnep (2018) tõi oma magistritöös välja, et instruktoritele ei ole korraldatud pärast sõjaväelise baasharidusega kaasnevat pedagoogilist väljaõpet teisi Kaitseväge siseseid pedagoogilisi oskuseid täiendavaid koolitusi. Ettepanekuna leiti, et tuleks laiendada Kaitseväes instruktorite täiendusõppe võimalusi, eesmärgiga hoida teadmised ajakohastatud. Väljaõppe hindamise osas selgus, et mitmed instruktorid kogusid tagasisidet väljaõppe käigus enda õppetegevuse läbiviimise osas ning seda kasutati õppetunni sisu parendamiseks. Sealjuures ei selgunud tagasiside kasutamist näiteks täiendõppekoolituste sisendina. (Sinnep, 2018).

Kolonelleitnant Tarmo Kundla (2020) kirjutab:

„ (...) kõige tõsisemaks puuduseks on kaitseväelastest akadeemiliste töötajate üldise pedagoogilise ja didaktilise ettevalmistuse puudulikkus. See kuidas õpetada allohvitseri ja ohvitseri, põhineb pigem õppejõudude isiklikel kogemustel, mis saadud erinevatelt kursustelt ja koolidest, kui teaduspõhisel lähenemisel“. (Kundla, 2020, lk 118-120).

METOODIKA

Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused

Kaitseväes läbi viidud uuringutest on selgunud, et aastate jooksul on olnud puudus paremast sisendist karjääriplaneerimisse (Laugasson, 2017), on olnud puudus instruktorikoolitustest (Sinnep, 2018) ning paljude juhtivatel ametikohtadel olevate ohvitseride sõnul tekitab neile probleeme kolleegidele tagasiside andmine ja hindamine (Kütt, 2017).

Sisendid karjääriplaneerimisse ning vajadused koolituste järele ei saa reeglina selguda mujalt, kui läbi organisatsioonisisese hindamise ja täiendkoolitusvajaduse kaardistamise. Seetõttu seadis autor uurimuse eesmärgiks selgitada välja Kaitseväe instruktorite kogemused pedagoogiliste täiendkoolituste kavandamisest hindamisvestlusel.

Uuringus püstitati neli uurimisküsimust:

1. Millised on olnud erinevad raskused instruktorina töötades?
2. Millised on instruktorite kogemused, kuidas hindamisvestlus toetab nende pedagoogilist arengut?
3. Millised on instruktorite kogemused täiendkoolituste planeerimise osas hindamisvestluste alusel?
4. Milliseid ettepanekuid instruktorid teevad hindamisvestluse vormi parendamiseks?

Valim

Valimisse kuulusid erinevatest Kaitseväe üksustest allohvitserid ja üks ohvitser. Valimisse osutunud teenistujate (vt tabel 2) teenistussuhte pikkus varieerus vahemikus 8-25 aastat.

Valim moodustus mugavusvalimil, ehk valimisse leitud teenistujad olid uurijale tuttavad, ehk seeläbi uuringu läbiviimiseks lihtsalt kättesaadavad (Õunapuu, 2014).

Valimi moodustamise peamised lähtepunktid olid, et:

- teenistuja teenistussuhte kestvus Kaitseväes või Kaitseliidus oleks vähemalt kuus aastat;
- intervjueeritava tööülesanded sisaldaksid väljaõppealast tööd;
- intervjueeritav on vähemalt kaks korda osalenud hindamisvestlusel.

Intervjuud viidi läbi kuue kaitseväelasega (teenistujatele omistatud identifikaatorid V1 kuni V6). Intervjueeritavatest viis olid vanemallohvitserid ning üks nooremohvitser. Tuginedes asjaolule, et instruktori ametikohti täidavad valdavalt noorem- või vanemallohvitserid, tingis see valimis autori poolt võrdlemisi suure vanemallohvitseride osakaalu.

Valimi moodustamise alampiiriks seatud vähemalt kuus aastat teenistusstaazi, tähendas, et kutse- või rakenduskõrgharidusõppe läbinud teenistuja on jõudnud pärast tasemeõpet vähemalt kahe aasta jooksul täita oma teenistuskohustusi, ning et teenistujaga on tema teenistuskohas vähemalt kahel korral läbi viidud hindamisvestlus. Teenistusstaazi sisse arvestatakse ka õppimise aeg. Rakenduskõrgharidusõppe kestab reeglina kolm aastat, tähendades, et teenistuja on jõudnud pärast tasemeõpet vähemalt kolme aasta jooksul täita oma teenistuskohustusi ning, et teenistujaga on tema teenistuskohas läbi viidud vähemalt kahel korral hindamisvestlus.

Tabel 2. Valimisse osutunud teenistujad

ID	Staaž	Haridus	VAO/O	Roll
V1	> 20	Kaitseväe Akadeemia Lahingukool	VAO	Instruktor
V2	> 10	Kaitseväe Akadeemia Lahingukool	VAO	Instruktor
V3	> 20	Kaitseväe Akadeemia Lahingukool	VAO	Rühmavanem
V4	> 20	Kaitseväe Akadeemia Lahingukool	VAO	Kompaniiveebel
V5	> 10	Kaitseväe Akadeemia Lahingukool, Tallinna Ülikool	VAO	Instruktor
V6	< 10	Kaitseväe Akadeemia NSOK, Tartu Ülikool	O	Kompaniitülem

Märkused. ID – identifikaator, VAO – vanemallohvitser, O – ohvitser, NSOK – nooremstaabiohvitseride kursus

Andmete kogumine

Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu koosnes 14 avatud küsimusest. Intervjuu kava ülesehitus ja tüübi valik sõltus eesmärgist koguda teavet teenistujate kogemuste osas, võimaldades lisaks intervjueeritaval end temakohaselt avada. Intervjuu läbiviimisel jäeti ruumi küsimuste sõnastamise paindlikkusele eesmärgiga, et küsimuste järjekorda sai intervjuu käigus muuta ning vajaduse korral võis lisada täpsustavad küsimusi (Õunapuu 2014). Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas leida täiendavaid ideid,

mida otseselt intervjuu käigus teenistujalt ei küsitud, kuid mida oli võimalik varasemalt eeldada, et millele teenistuja võib mõelda (Hirsjärvi, *et al.* 2007).

Intervjuud lepiti kokku eelnevalt suusõnaliselt ning seejärel kinnitati e-kirja teel. E-kirjas (uurija pöördumises) selgitati intervjuueeritavale lühikokkuvõttena uurimuse eesmärki ning kirjeldati intervjuu protseduurilisi põhimõtteid. Intervjuueeritavat teavitati, et uurimuses osalemine on vabatahtlik ning pöördumisele e-kirjaga vastamisega annab ta nõusoleku intervjuu kasutamiseks lõputöös. Intervjuueeritavat teavitati täiendavalt, et tal on õigus igal ajal oma antud vastuste kasutamise lubamisest keelduda, avaldades selleks intervjuu läbiviijale kirjalikult taasesitatavas vormis sooviavaldus. Õigust loobuda ei kasutanud keegi.

Andmekaitse seisukohalt teavitati teenistujat, et läbi viidav intervjuu on konfidentsiaalne, ehk selles ei küsita intervjuueeritava osas delikaatseid isikuandmeid. Samuti oli keelatud intervjuude käigus täpsustada konkreetseid ametikohti ning ametialaseid tööülesandeid detailselt. Intervjuueeritavale selgitati, et vestluse käigus kogutud andmeid töödeldakse ning avaldatakse vaid tingimusel, et antud vastustest ei oleks võimalik tuletada vastaja tegelikku isikut. Valimi osas ei ole lisatud samal põhjusel intervjuueeritavate auastmeid, et vähendada võimalust nii staaži, auastmete kui haridusliku tausta andmetel isikute tuvastamist. Sarnaselt oli vajalik intervjuudest selgunud lõikudest välja jätta osad, mis võisid kirjeldada mingit spetsiifilist juhtumit või sündmust, mille alusel oleks võimalik intervjuueeritavaid identifitseerida.

Andmete säilitamise osas selgitati, et intervjuu salvestisi hoitakse alles lõputöö valmimiseni, misjärel need kustutatakse (digitaalsed andmed, salvestised) või hävitatakse paberipurustajas (paber kandjal andmed, märkmed). Intervjuu salvestistele on ligipääs ainult lõputöö autoril ning vajadusel lõputöö juhendajal.

Intervjuuküsimuste valmimise järgselt teostati esimese intervjuueeritavaga pilootintervjuu, eesmärgiga testida intervjuu küsimuste sobivust poolstruktureeritud intervjuu läbiviimiseks. Kogutud andmete maht, sisu ning intervjuu kestvus kinnitasid, et intervjuu kava võimaldas intervjuueeritaval end avada ning seeläbi välja tuua ka täiendavaid ideid. Pilootintervjuust saadud vastuseid kasutati ka käesolevas bakalaureusetöös.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus detsember 2021 kuni jaanuar 2022. Intervjuud viidi läbi keskkonnas, mis võimaldas intervjuueeritaval tunda end vabalt ja nii, et teenistuja ei oleks teda ümbritsevast keskkonnast häiritud. Eesmärk oli välistada olukord, kus intervjuueeritav ei ole oma vastustes vaba, arvestades, et tema antud vastused intervjuu küsimustele on otsene tagasiside või hinnang nii tema ülemale kui tema teenistuskohale. Intervjuueeritaval oli

võimalik intervjuu käigus tutvuda hindamisvestluse kokkuvõtte ning ettevalmistuslehe ankeetidega.

Intervjuud salvestati diktofoniga ning hiljem transkribeeriti käsitsi. Intervjuude kogumaht oli neli tundi ja 19 minutit. Kõige pikem intervjuu kestis 54 minutit, kõige lühem 25 minutit ning intervjuude keskmiseks kestvuseks oli 43 minutit. Kõige lühem transkriptsioon oli viis lehekülge ning kõige pikem 11 lehekülge. Transkribeerimisel kasutati kirjašrifti *Times New Roman*, kirja suurust 12 ning reavahet 1,5. Kokku oli andmestikku 36 lehekülge.

Intervjuu helisalvestuste transkribeerimisel keskenduti kirjaõppile ning verbaalsele eneseväljendusele. Intervjuude transkribeerimise juures ei pidanud autor oluliseks arvestada intervjuueeritavate kehakeelt ega erinevaid prosoodilisi nähtuseid, vaid keskenduti räägitud tekstile.

Andmeanalüüs

Uurimisküsimustele vastuse saamiseks saadi käesolevas uuringus andmed intervjuu ja sõnalise suhtlemise kaudu ning seeläbi keskenduti tähendustele ja tõlgendustele, mida uuringu subjektid väljendasid (Laherand, 2008). Uuringu kaudu sooviti esile tuua uusi asjaolusid ning uuritavale teemale mitmekülgset ja üksikasjalikult läheneda, läbi vestluste selgitada ning leida temaatilisi pidepunkte intervjuueeritavate seisukohtadest ja arusaamistest lähtuvalt (Hirsjärvi, *et al.* 2007).

Andmeanalüüsiks kasutas autor induktiivse sisuanalüüsi meetodit, eesmärgiga leida ideed ning põhipunktid, mis on vajalikud uurimuses järelduste tegemiseks. Puudusid eel määratletud kategooriad ning andmed tuletati kogutud andmetest. Seetõttu on kvalitatiivne sisuanalüüs võrdlemisi paindlik, lubades andmeanalüüsi käigus erinevaid kodeerimisparameetreid, koode ja kategooriaid kontrollida või täiendavalt lisada (Kalmus, *et al.* 2015). Hirsjärvi jt (2007) kirjeldavad kvalitatiivset uurimisviisi kui tegeliku elu uurimist.

Kodeerimisel kasutati tabelitöötlustarkvara Microsoft Excel. Esimesena rakendati avatud kodeerimist, eesmärgiga transkribeeritud tekstidest koondada tähenduslikud koodid ning tekstilõigud. Teise sammuna kasutati telgkodeerimist, mille eesmärk oli koode koondada ning koodidele leida pea- ning alakategooriad (Kalmus, *et al.* 2015). Eesmärgiga tõsta andmeanalüüsi usaldusväärsust, kaasas autor avatud- ja telgkodeerimise juures kaaskodeerijana bakalaureusetöö juhendaja. Kaaskodeerimine võimaldas tekstilõike paremini

mõista ja seeläbi defineerida ning hiljem ka lihtsamalt kategoriseerida. Samuti oli kaaskodeerimisest väga palju abi varjatud tähenduste avastamisel või lahkukodeerimisel.

Järgnevalt on tabelis 3 esitatud näide kodeerimisel tekkinud kategooriast.

Tabel 3. Näide kodeerimise käigus tekkinud kategooriast.

Tähenduslik lõik	Kood	Kategooria
<i>„Ma tunnistan, et ma olen ise seda näidanud ja olen suures osas on mulle ka seda väljaõpet võimaldatud. Sest olen ise huvi tundnud. (V1)</i>	Hinnatava enda initsiatiiv	Hinnatav

TULEMUSED

Uurimuse eesmärgiks seadis töö autor selgitada välja Kaitseväe instruktorite kogemused pedagoogiliste täiendkoolituste kavandamisest hindamisvestlusel. Bakalaureusetöös keskenduti Kaitseväe instruktorite kogemustele hindamisvestluste läbiviimisel. Tulemuste peatükis esitatakse tulemused uurimisküsimuste kaupa.

Erinevad raskused töös instruktorina

Vastused esimesele uurimisküsimusele „Millised on olnud erinevad raskused instruktorina töötades?“ moodustasid kodeerimisel neli peakategooriat: instruktorist endast tulenevad raskused; pedagoogilise arengu võimalustega seotud raskused; õppe läbiviimisega ja teenistuse korraldamisega seotud raskused.

Instruktorist endast tulenenud raskustest moodustusid kaks suuremat alakategooriat, probleemid kommunikatsioonis õppuritega ning instruktoriga õpetamist mõjutavad sisemised tegurid.

Kommunikatsiooni osas nähti probleemkohtadena eneseväljendusoskust, hääle- ning kõnekasutust, kontakti loomist õppuritega ning õppurites õpimotivatsiooni kasvatamist.

„(...) kui mul on palju materjali ja mul on palju rääkida, siis ma hakkasin rääkima liiga kiirest (...), pidin koolitöö raames filmima oma tundi, ja siis ma sain aru, (...), et tõmba nagu seda nuppu... et noh tempot alla. See vuristamine kipub tulema kui olen nõ väga mitte nii ettevalmistunud või ei oska rääkida.“ (V5)

„Jää murdmine, nendele keda õpetad. On olnud situatsioone, kus mitte kuidagi ei murra läbi seda jääbarjääri ja siis on mulje nagu räägid iseendale seda asja.“ (V2)

Instruktori sisemisi tegureid kirjeldanud alakategoorias mainiti mitmel korral instruktoril tekkivat ärevust, mis oli üldjuhul seotud tunni alustamise või tunni esimese poolega.

„Rambipalavikust ülesaamine. Kui tunned, et tund läheb halvasti, siis tunni kokkuvõttes osas on võimalik seda tasandada.“ (V3)

Lisaks toodi probleemidena välja kriitika talumist, kahtlust oma õpetamises, kannatamatust õppe läbiviimisel, mugavustsooni jäämist ning kehakeele jälgimist. Kriitika talumise osas on oluline tuua välja, et intervjuueeritav kirjeldas oma instruktorikarjääri algusaastaid ning tõi esile tagasiside ning tagasiside mõistmise olulisuse instruktoritöös. Kriitika talumisega haakub kood mugavustsooni jäämise osas, kus toodi välja enesekriitika säilitamise vajalikkus.

„Mida ma täna, peaaegu (...) aastat hiljem, on mu suhtumine kindlasti teine kui Lahingukooli lõpetades. Siis iga kriitikanoot tundus ülekohtune, polnud kriitikale ruumi. Andsid materjali edasi nii nagu sulle edasi anti. Polnud diskuteerimisruumi, (...), siis täna ma julgen öelda, et ütleme selline teemast mitte arusaamine ja negatiivne tagasiside on see mis imponeerib.“ (V1)

„Enesekriitikat on keeruline hoida, kui sa oled mingit teemat juba mitmeid aastaid õpetanud. Olen kohati tundnud, et siinkohal on lihtne langeda mugavustsooni, mis võib pärssida enda arengut instruktorina.“ (V6)

Pedagoogilise ettevalmistuse alakategooria moodustanud kommentaarid kajastasid Kaitseväge probleeme kaasajastatud õppe rakendamises ning uuendustest kaasaegsete väljaõppemeetodite või -vahendite osas. Nähakse vajadust õppe uuendamise järgi ning varasemalt sisse harjutatud õppemeetoditest on instruktoritel raske loobuda ja seetõttu ka uusi rakendada.

„Sest ma olen ammu, ma ei ole ainuke kes näeb, et Kaitseväe pedagoogika ei ole kaasajastatud pedagoogika. Et see on selline vana hea õpetajakeskne tuim monoloog. Ülejäänud haridussüsteemis on kõik juba edasi liikunud.“ (V5)

„Kohati tunnen, et olen tugevalt mõjutatud eeskujudest, kes on mind ennast minevikus õpetanud. (...) Kuna õpetamismeetodid peavad käima kaasas ajaga tunnen, et kohati on väljakutse kasutada uute põlvkondade õpetamisel meetodeid, mis ei kuulu juba kümne või enama aasta tagusesse aega.“ (V6)

„(...), et enamus kes on Kaitseväes, lendavad selle pealt, et ok, ma tulin sõjakoolist, ma tulin lahingukoolist ja nüüd mul on mingisugused teadmised olemas. Mul on mingi plaankonspekt olemas ja see on mul iga aasta lennanud ja ma panen uuesti selle najalt. Ja nii ta tõenäoliselt läheb siamaani. (V5)

Õppe läbiviimisega seotud kategoorias moodustusid neli alakategooriat: ebapiisavad erialased teadmised ja oskused; ebapiisav pedagoogiline ettevalmistus, õppurite erinev tase ja rutiini tekkimine sama teema õpetamisel.

Erialase ettevalmistuse osas toodi välja, et peamised probleemid on seotud üldiste erialaoskustega. Erialased teadmised vajavad värskendamist või on instruktor olnud sunnitud ilma erialase kompetentsita viima läbi väljaõpet kõrvaliste põhjustel, näiteks haigestunud teenistuja asendamisel. Ettevalmistuse puudumise põhjuslikku seost nähti eneseväljendusoskusega.

„Eneseväljendamine, või mida algaastatel oli, eriti selles õppivas protsessis, kus ma ise veel õppisin ja pidin täitma instruktoriga ülesandeid, siis selles oligi seesama, et ma ei valda teemat piisavalt pädevalt.“ (V4)

„Ongi need... raske on õpetada tundi, mille erialast sul on vähe teadmisi. Aga paratamatult, et mitte ainult mul, vaid neid toimub siin üle Kaitseväe kahjuks. Et tulevad ootamatud haigestumised jne. Et väljaõpe ei saa seisma jääda.“ (V5)

Erinevus õppurite osas lähtus nii auditooriumi taustast, instruktorite enda lähenemisest õpetamisele ning sellest, kuidas see mõjutab õpetamist. Osaliselt on välja toodud probleemid

seotud teiste eeltoodud alakategooriatega, viidates instruktoriga seotud sisemistele teguritele nagu eneseväljendus.

„Kõnekasutus peab olema auditooriumile mõeldes, (...). Eneseväljendus vastavalt auditooriumile.“ (V3)

„Jään kinni grupi kõige nõrgemasse, et unustan teised ära.“ (V2)

Teenistuskorralduslikus kategoorias toodi raskustena välja piiratud ajalisi ressursse teenistuses. Ajalise ressursi osas on probleemiks administreerivate ülesannete rohkus, mistõttu jääb vähem aega õppetöö ettevalmistamiseks või täiendkoolitusel osalemiseks.

„Mulle isiklikult ei meeldi instruktoriga pooliku ettevalmistusega tunde anda, seega on vahel vaja loovutada ka isiklikku ja pereaega, et saavutada tööalasel soovitud tulem.“ (V6)

Täiendavalt toodi välja probleem, et instruktor peab ise leidma võimalusi, et pedagoogiliselt arendada ning et puudub erialane atesteerimine ja tagasiside instruktorile. Instruktori atesteerimise osa on sarnaselt juba käsitletud käesolevas töös näitena Ameerika Ühendriikidest, kus on paika pandud mõõdetavad instruktorite kompetentsid.

„Kui inimene läheb üksusesse, siis see pedagoogika on kõik kadunud sealt, varsti kaob ära sealt. Sest tegelikult ei tehta instruktoritele väljaõpet..., kui see instruktor ise areneb, ise tahab arendada ennast, siis läheb paremaks, aga kui ta ei taha seda siis...“ (V3)

„Eestis on see pedagoogika osa ikkagi, mina ütleks, et nõrk, räägime sõjaväeliselt, sest muudes riikides on mingid instruktorite atesteerimised asjad ja onju, pädevuse hindamine iga aasta, aga noh meil on mingi kümne mütsiga inimene, kes teeb mingit 100 asja. Meil on häda see, et meil inimene läbib kõik koolitused, (...) ja peale seda põhimõtteliselt peab inimene ennast ise arendama läbi selle (...).“ (V2)

„Kaitseväge teemast rääkides, mingid instruktorite koolitused, või väljaõppe protsessid, kuidas midagi teha, seda teooriat meile õpetatakse ja osad saavad ka praktikat. See mis on suuresti puudu, on see kui hea ma selles olen ja mis on vajaka.“ (V1)

„Hea näide on pioneerid või demineerijad, nemad peavad iga mingi aja tagant atesteerima ennast, aga tegelikult peaks see olema kõigil instruktoritel (...), inimene peab ennast kuidagi pedagoogiliselt kinnitama, et tal on nagu see alus olemas.“ (V2)

Hindamisvestluse roll instruktorite pedagoogilise arengu toetamises

Vastused teisele uurimisküsimusele „Millised on instruktorite kogemused, kuidas hindamisvestlus toetab nende pedagoogilist arengut?“ jagunes kodeerides kaheks: „ei toeta arengut“ ning „toetab arengut“. Vastustes, mis kirjeldasid „ei toeta arengut“, toodi peamiselt välja, et hindamisvestluse vorm võimaldab hinnata isiksust või juhi ametikohal töötavat teenistujat, kuid seal puuduvad küsimused instruktori tööülesannete või pädevuste kohta.

„Ma iseenesest ei näe sellel hindamislehe kokkuvõttelehel väga pointi, selles suhtes, et ta tegelikult kõik see..., ta annab sellised teejuhised, mida märgata inimese puhul..., noh, siin ongi iseseisvus, loovus ja usaldus. Okei, et sa kaardistad need siis ära, aga mis need sulle siis annavad?“ (V2)

„Ei suuda küll öelda, et see ankeet kuidagi aitaks, et seal on väga palju informatsiooni, aga et kuidas see mind aitab?“ (V1)

„Siin pole poolt sõna instruktorist kui säärasest. Hindamistsüklis on iseseisvus, usaldus, kõik on olemas. Siis on juhi iseloomustus. Siis on olemas koolituse mõju. Siis on ametikohale vastavus ja ettepanekud koolituseks.“ (V3)

Vastustes, mis kirjeldasid seda, et hindamisvestluse vorm „toetab arengut“, leiti, et hindamisvestluse vorm võib üldpildis instruktori arengut toetada, sest kui instruktor tahab ja oskab, siis see võimaldab instruktoril end reflekteerida. Samas toovad vastajad välja, et kuigi hindamisvestluse vorm võimaldab ka instruktori täiendõppe planeerimist, sõltub väga palju hindaja, ülema tahtest. Ebaselgus tõstatus hindamisvestluse üldise vajaduse, rakendamise ning väljundi osas.

„Olen kasutanud paaril korral ka ettevalmistuslehte. On osutunud kasulikuks, aitab natuke enda sisse vaadata ka. Ettevalmistusleht on täitsa ok.“ (V2)

„Laias laastus olen nõus, jah ankeet toetab instruktori täiendõppe planeerimist. Siiski peab siinkohal arvestama, et palju sõltub hindamisvestluse läbiviija ehk ülema tahtest.“ (V6)

„Ma arvan, et pigem toetab ikkagi. Küsimus on selles, et minul puudub siiani arusaam, kas keegi Kaitseväes need hindamisvestlused läbi ka töötab peale seda kui need läbi viiakse, või neid viiakse läbi lihtsalt läbiviimise mõttes, selles osas, et need siis kui on vaja kedagi nõ premeerida või karistada, et siis võtame selle dokumendi ja vaatame mis siia kirjutatud on.“ (V4)

„Kui instruktor ise on piisavalt suuteline ennast reflekteerima, siis on sellest võibolla abi küll, et ta võib anda need vajadused ülemale, kes märgib siis siia hindamislehele, et mul on vaja seda täiendkoolitust, et olla pädevam oma instruktoriametis. Kui see vajadus ei tule instruktori poolt, siis pole sellel hindamisvestlusel tegelikult ju mõtet. Et see ongi, et kui pädev instruktor ise on andmaks oma..., kaardistamaks oma pädevusi. Ja võibolla ülem märkab ka..., kui on pädev ülem..., aga pigem peaks olema instruktor. See hindamisvestluse formaat mis meil praegu on, see ei anna sulle pedagoogilist tagasisidet, et kui hea instruktor sa oled.“ (V5)

Instruktorite kogemused täiendkoolituste planeerimisel hindamisvestlusel

Vastused kolmandale uurimisküsimusele „Millised on instruktorite kogemused täiendkoolituste planeerimise osas hindamisvestluste alusel?“ moodustasid kodeerimisel neli peakategooriat: juhtimisega seotud tähelepanekud, instruktoriga seotud tähelepanekud, hindamisvestluse vormi või organisatsiooniga seotud tähelepanekud.

Juhtimisega seotud tähelepanekutest selgus, et koolituse võimaldamine oleneb reeglina ülemast ja tema otsustest. Tõdeti, et instruktorite pedagoogilise koolitusvajaduse hindamine oleneb sellest, kui pädev on ülem instruktoriga kompetentse hindama. Instruktoriga kompetentse hindamisvestlusel sageli siiski ei kajastata. Ühel juhul võimaldas staap pedagoogilisi koolitusi, kuid need koolitused ei tulenenud ei ülemast ega hindamisvestlusest. Üks

intervjueeritav meenutas positiivsena kogemust, et ülem oli hindamisele eelnevalt nõudnud tunnivaatluse läbiviimist, kuid see kogemus jäi kümne aasta tagusesse perioodi.

„Küsimus on see, et kas see sinu arvamus, et seesama pedagoogika – sa pead oma arvamuse maha müüma sellel hindamisvestluse kokkuvõttel, et sul ikkagi neid koolitusi vaja. Sest ma arvan 60-70 protsenti tõenäosusega, ülemat mitte ei huvita, ta lihtsalt ei tea mis on tegelikult sinu suurem vajadus. Ta teab küll sinu ametijuhendit, aga tegelikkuses ei ole veel seda lahti lõhutud, mis su see lõplik pädevus peab olema.“ (V2)

„On olnud tagasilööke varasemalt, et on vaadatud, et ma ise võin tahta koolitust, aga tagasisidena öeldakse, et sul pole seda vaja.“ (V2)

„Tegelikult asi on põhjalikult kinni ülemas, ja kuna ülem oli selline akadeemik tollel hetkel, akadeemilise taustaga, siis tema nõudis tunnihindamist. Järgmist ülemat see üldse ei huvitanud. Kes tahtis, see tegi, kes ei tahtnud, ei teinud.“ (V3)

„Üks asi on hindamisvestlus, teine asi on su ülem. Et, ülem on ju tegelikult see, kes tänu sellele mis sa sinna... et hindamisvestlus on selleks, et hinnata sinu võimeid ja sinu vajadusi, et kaardistada sinu vajadusi ja kui ülem on pädev ja hea, siis ta võtab arvesse, eeldades, et sa oled andnud sinna selle sisendi sinna hindamislehele, et näe mul on vaja õppida (...).“ (V5)

Hinnatavast instruktorist lähtuvad vastused kirjeldasid, et täiendkoolituste teema on tulnud arutlusele instruktoriga enese initsiatiivil. Instruktorid on ise oma vajadusi kaardistanud ning hindamisvestlusel ka koolitusteks ettepanekud teinud, mistõttu on neile ka koolitusi võimaldatud. Instruktorid on avaldanud hindamisvestluste käigus soovi koolituste saamiseks ning ülemad on neile koolitusi võimaldatud, kuid oluline on välja tuua, et tegemist on olnud peamiselt erialaste või teiste täiendkoolitustega, mitte pedagoogikaga seotud koolitustega. Üks intervjueeritav tõi välja, et pedagoogiliste pädevuste arendamine ei ole hindamisvestlusel teemaks tulnud ja seetõttu on kõik pedagoogiline arendamine toimunud läbi töö.

„Ma tunnistan, et ma olen ise seda näidanud ja olen suures osas on mulle ka seda väljaõpet võimaldatud. Sest olen ise huvi tundnud. Esimestel aastatel kasutasin ettevalmistuslehte ka.“ (V1)

„Ma ütleks, et kui me räägime hindamisvestlusest ja sellest nagu tagasisidest kas on koolitustele saadetud, siis mingi 40-50%. Kui ma olen reaalselt öelnud, et ma tahan minna seda õppima või mul on seda vaja..“ (V2)

„See teema on tulnud esile peamiselt minu enda initsiatiivil, kui olen avaldanud soovi teatavate täiendkursuste läbimiseks.“ (V6)

„Hindamisvestlusega oli seotud siis kui oli erialapõhine. Pedagoogikas ei, null.“ (V3)

„Sõjalise väljaõppe juures küll. Põhiline on ju sõjalise väljaõppe läbiviimine. Et tasemekoolitused, on see rühm, kompanii, pataljon ja nii edasi, et on välja toodud, et mul oleks vaja mingi taseme väljaõpet, kus on vaja edasi minna. Selleks olen ka ise ettepanekuid teinud.“ (V3)

„Ega tegelikult ei olegi, selles võtmes, et pedagoogiliste oskuste parendamine on toimunud läbi selle nii-öelda töö, et sul ei ole valikut.(...).Valmistad ette ja teed.“ (V4)

Hindamisvestluse vormi kirjeldavas kategoorias toodi mitmel korral välja, et hindamisvestlusest ei ole otsest kasu olnud. Läbivalt selgus mitmetest vastustest, et hindamisvestluse ettevalmistuslehte instruktorid reeglina ei kasuta.

„Kui ma mõtlen, siis oma rühmavanema ajale ja seal vastatud hindamisvestlusele... siis ei ole kasu olnud.“ (V5)

„Mina olen saanud sellega petta, selle suhtes petta, et ma olen kirja pannud ja ega ma ei ole kuhugi jõudnud sellega, vähemalt varasemalt. Ja ma usun, et enamus kukuvad kuhugi tooli vahele, et kõrgemal ei teagi keegi mida su vahetu ülem ja sina olete omavahel vestelnud.“ (V2)

„Minu enamuse instruktorialaseid koolitusi on tegelikkuses 15 ja pluss aastat tagasi. Et ma reaalselt ei mäleta, mis tol ajal selleks tehtud sai, kas see oli loomulik karjääri osa või hindamisvestluse tulemusena. Ütleme nii, et minu jaoks ei ole, ma ei tea, et mulle oleks olnud hindamisvestlusest otseselt kasu või kahju.“ (V4)

„Ma viimased aastad pole ettevalmistuslehte kasutanud. Ma täitsin seda vist kolm neli aastat tagasi.“ (V1)

Hindamisvestluse vormi osas toodi veel täiendavalt välja, et koolituste planeerimine ei ole sünkroonis eelarve planeerimisega. Hindamisvestlusel kokku lepitud koolitused on seetõttu võimalik saada alles ülejäämisel aastal. Täiendavalt mainiti, et mis puudutab pedagoogilisi koolitusi, siis pedagoogilisi täiendkoolitusi tegelikult lihtsalt ei pakuta.

„Sõltub hinnatava aktiivsusest ka, seni on mul olnud vahetu suhtlus eelarve eest vastutavaga. See on kordades olulisem, kui see mis hindamisvestlusel rääkida on..., olla siis laua taga, või siis ukse taga kui eelarvest jutt.“ (V1)

„Pedagoogiliste koolituste puhul ei ole avaldanud ja seda lihtsal põhjusel, et neid ei pakuta. (...). Võibolla, mis kõige liigilähedasemad on, on mingid psühholoogiakoolitused.“ (V5)

„Ma olen arvestanud pigem, noh... meil Kaitsevägi väga palju ei paku, kui siis mitte sõjakoolis ja lahingukoolis, nii-öelda pedagoogilisi koolitusi, et selles on probleem tegelikult. Et selles on probleem ja sisuliselt kõik koolitused mis on, on erialakoolitused.“ (V5)

Hindamisvestluse vormi täiendamise ettepanekud intervjuude põhjal

Vastused neljandale uurimisküsimusele „Milliseid ettepanekuid instruktorid teevad hindamisvestluse vormi parendamiseks?“ jagunes kodeerimise tulemusel nelja kategooriasse: instruktori pädevuste (kompetentside) defineerimine; refleksiooni juurutamine; tagasiside rakendamine instruktorite õppetöö kohta; ülema ja alluva hindamisvestluse vormi ühtlustamine.

Instruktori pädevuste defineerimise vajadus kajastus mitme intervjuueeritava vastusest. Nähakse vajadust instruktori mõiste defineerimise ning selgelt sõnastatud pädevuste mõõdikute järgi. Teisalt peavad need parameetrid olema lihtsalt rakendatavad vestluse eelselt, teenistuse jooksul toimuva tagasisidestamises või hindamisvestluse käigus, et välja tuua hinnatava instruktori nõrgad ja tugevad küljed. Pakuti, et hindamine võiks toimuda instruktori täiendava pedagoogilise tagasisidestamise lehe põhjal. Instruktorite pädevuste defineerimise kõrval toodi välja, et see aitaks ning võimaldaks instruktoritel ka rakendada refleksiooni.

„Kui me tahame kvaliteetset väljaõpet, siis peame sinna rohkem panustama. Mina näen ettepanekuks seda, et ma saaks selle instruktori mõiste kuidagi lahti kirjutada ja vastavalt sellele ära määratleda, kes ta siis nagu täpselt on.“ (V5).

„Hindamine kui persoon, hindamine kui instruktori, hindamine kui rühmaülem. Et sa pead hindama seda funktsiooni eraldi kus ta töötab. (...) see persoon töötab meil täna rühmainstruktorina ja siis me vaatame mismoodi ta instruktorina on hakkama saanud, mis on tema tugevad küljed, mis on tema nõrgad küljed ja kus me peaksime teda arendama.“ (V3)

„Kui me räägime siis konkreetselt instruktorist, et kuna tal on nii-öelda õpetajaroll, võtta konkreetsed detailsed mõõdupuud ette ja vastavalt sellele nii-öelda hinnata nõrgemad küljed ja tugevad küljed. Olles ise selle läbi teinud, sealt joonistub jumala hästi välja, see, et mis on su arenguvajadused, milles sa oled nõrk ja milles sa oled tugev. Ja eriti hea on see, kui sa ei tee seda ise vaid keegi tuleb teeb seda kõrvalt. Et noh, selle jaoks on vaja veidi ainult pühendumist siis, kasvõi ülema poolt.“ (V5)

„Pigem mina arvan, et kui meil on ametikohaks instruktor, siis me võiksime üle võtta pedagoogilise tagasisidestamise lehe, nagu näiteks ülikoolides on. Lihtsalt konkreetselt, mis peaks olema. See on selline pedagoogilise sisuga hindamine või hindamisleht.“ (V5)

„Mis on puudus, ja mida ei ole raske korvata, on see, et instruktor ei tea oma pädevust, taset, ehk siis ei oleks ju raske sellist praktikat käivitada. Seal doktoritöös oligi see tõdemus, et refleksioon või kriitiline mõtlemine on ülioluline õpetavale personalile.“ (V1)

Ühe võimaliku sisendina instruktori pädevuse hindamisse pakuti mitmel puhul tunnivaatlust. Tunnivaatluse osas toodi välja, et tegemist on meetodiga, mida on varasemalt Kaitseväes rakendatud, kuid mida tõenäoliselt tänapäeval väga enam ei kasutata. Ühe intervjuueeritava kogemusel viidi tunnivaatlust läbi üle kümne aasta tagasi.

„Ma tean, et käidi hindamas tunni andmisi, tuli täiesti neutraalne inimene staabist. Käisin isegi. Käisin hindamas värskeid instruktoreid - tunni läbiviimine, teab materjali..., edasiandmine... Tegelikult seda noh, vanasti seda tehti. Ma ei tea kas see enam kasutusel on. See tegelikult oli juba üks asi, mis annab põhjuse inimesele selle, mitte et sa peaksid ära väänama, et sa oled loll nagu lauajalg, aga noh annab põhjuse, et sa nüüd peaksid minema õppima seda asja juurde nüüd. Aga ma ei tea küll, et minu ajal oleks keegi käinud mind hindamas.“ (V2)

Mitmel juhul nähti ka üldist vajadust hindamisvestlust kõrvutada teenistuja karjääriplaneerimisega, et saada objektiivsem ning õigeaegne ülevaade tema tulevases võimalikust ametikohast, selle ametikohaga kaasnevatest nõuetest ning võimalikest täiendkoolitusvajadustest.

„Siin peaks olema juures, hindamisvestlusel peab olema juures seesama arenguplaan ja see, kas see on koostatud siis koos ettevalmistuslehega või see on varasemalt paika pandud.“ (V2)

„See peabki olema, peab see mudel kõrval olema, mis mu edasine tulevik on. Olen näinud ka, et koolitatakse inimene puupüsti spetsialistiks ja siis läheb kahe nädala pärast minema mujale.“ (V2)

Hindamisvestluse vormi sisulise muutmise osas toodi, et kokkuvõtte lehel võiks koolitusi kajastavad teemapunktid olla koos. Samuti pakuti lahendusena, et hindamisvestluse mõlemad osapooled, hinnatav ja hindaja, täidavad võrdses mahus kokkuvõtte lehe ning seejärel leitakse ühine konsensus.

ARUTELU

Järeldused ja ettepanekud

Uurimuse eesmärgiks oli selgitada välja Kaitseväe instruktorite kogemused pedagoogiliste täiendkoolituste kavandamisest hindamisvestlusel. Täiendavalt oli eesmärk uurida missugused tegurid seda protsessi mõjutavad ning kuidas muuta seda protsessi efektiivsemaks.

Uurimisküsimustele saadud vastused kinnitasid bakalaureusetöö teooria osas varasemalt toodud probleeme, kuid võimaldasid ka nendele probleemidele leida lahendusi.

Esimese uurimisküsimuse tulemustest selgus, et instruktorid, kelle teenistusstaaz mõnel juhul oli ligikaudu 25 aastat, tõid välja probleemkohti, mis tulenesid neist endist, tulenesid pedagoogiliste arengu võimalustest ja õppe läbiviimisega seotud raskustest ning üldisematest, teenistuse korraldamisega seotud puudujääkidest.

Individuaalsete ning pedagoogiliste ja erialaste pädevustega seotud probleemid, näiteks puudulik eneseväljendusoskus, kehv kriitika talumine või õppureid mitte kaasava õppemetoodika rakendamine, ebapiisavad erialased teadmised, on käesoleva töö autori hinnangul kõik valdkonnad ja osa kompetentsist, mida õpetaja peab arendama ning ajakohastama perioodiliselt. Kaitseväe personalistrateegias on sarnaselt sätestatud, et inimressursi arendamises on haridus ja väljaõpe prioriteetid, sest läbi selle kindlustab organisatsioon endale kompetentsed teenistujad ja reservväelased (Kaitseväe personalistrateegia 2020-2026, 2020).

Teise uurimisküsimuse tulemustest selgus, et intervjueeritavate kogemuses võimaldab hindamisvestluse vorm hinnata isiksust või juhi ametikohal töötavat teenistujat, kuid mitte instruktorit. Puudus on instruktori kompetentside kirjeldustest, mis võimaldaks instruktori täiendõppe vajadusi hinnata. Liis Laugassoni (2018) magistritöös leiti, et kui töö ning töösoorituse analüüsis on puudusi, kannatab koolituse tulemuslikkus ning et puudus on ka paremast sisendist karjääriplaneerimise, mis on tegelikult eelduseks koolitustegevuste ettevalmistamiseks. Ameerika Ühendriikide merejalaväes (United States Marine Corps, 2012) määratletud instruktori kompetentsimudel, eesmärgiga tagada, et väljaõpet läbi viivad teenistujad omavad laia ning uuenduslikku, kaasaegset amplituud väljaõppealaseid oskusi ning hindamiseetodeid on üks näide pädevuste kaasajastamise vajadusest ning ka eelkõige selle vajaduse tuvastamisest. Ka käesoleva bakalaureusetöö autori hinnangul on hindamise puudulikkus ja koolitusvajadus omavahel seoses, sest koolitustegevuse planeerimine vajab

sellekohast sisendit. Kui aga ei ole võimalik hinnata instruktorite pedagoogilisi kompetentse, ei ole võimalik tuvastada ka pedagoogilist koolitusvajadust.

Positiivse aspektina saab teise uurimisküsimuse puhul välja tuua hinnatavate initsiatiivi anda hindamisvestlusesse oma sisend või kaardistada oma tegelikke täiendväljaõppe vajadusi.

Intervjueeritavad tõid välja, et hindamisvestluse vorm võimaldab neil omal initsiatiivil ka pedagoogilisi täiendkoolitusi küsida, kuid puudu jääb oma õpetamisega seotud töö kohta eneseanalüüsi teostamisest ning sageli küsitakse ikkagi erialaga seotud koolitusi, mitte pedagoogilise sisuga täiendväljaõpet.

Käesoleva töö käigus kogutud andmete ning teorias toodud uurimuste põhjal saab järeldada, et tegemist on pikaajalise, kestva ning halvimal juhul ka kumuleeruva probleemiga. Turu-uuringute aktisasetsi (2016) läbi viidud ajateenistuse rahulolu uuringust selgus, et aastatel 2007-2016 ajateenistuse läbinud kutsealuste puhul on olnud ajateenistusega üldjuhul rahul. Kutsealuste rahulolu näitaja püsis igal aastal ligikaudu 70% ümber. Positiivselt küljelt ei indikeeri see tõenäoliselt olulisi puudusi väljaõppes ja ka väljaõppe läbiviimises, kuid näitab, et tegelikku arenguruumi on veel piisavalt. Kutsealuste rahulolu sõltub suuresti väljaõpet läbiviivatest teenistujatest ja nende pädevusest.

Kolmanda uurimisküsimuse tulemustest selgus, et koolituse võimalikkus jääb tihti juhtimise, ülemate otsuse või pädevuse, oskuse teenistujat hinnata, taha. Samas toodi välja, et ülema ei pruugi olla piisavalt pedagoogilist pädevust, et instruktore tööülesannete täitmist ja pädevusi hinnata. Kaitseväe Ühendatud Õppeasutustes läbi viidud uuringus 2016. aastal leiti, et paljude ülemate hinnangul tekitab neil raskusi tagasisidestamine ning adekvaatne hindamine (Kütt, 2017). Hindamise läbiviimise koolituse vajalikkust kirjeldas ka Märdimäe (2016).

Uuringus osalenud instruktorite sõnul Kaitseväes pedagoogilisi koolitusi pigem ei ole ning põhirõhk on seatud erialakoolitustele. Sama tulemuseni on jõudnud ka Jürisson (2016) oma lõutöös, kus leiti, et Kaitseväes on olnud probleemiks täiendkoolituste kehv valik ja tase. Seda toetas ka Sigrīd Sinnepi (2018) uurimus, et instruktoritele ei ole korraldatud pärast baashariduse omandamist täiendavat pedagoogilist väljaõpet.

Neljanda uurimisküsimuse tulemustest selgus, et pedagoogiliste täiendkoolituste kavandamist toetaks hindamisvormi arendamine. Ühe ettepanekuna toodi välja, et süsteemsemalt peaks sisse viima instruktorite õppetöö kohta tagasiside kogumise, mis annaks ülemale sisendi instruktore tegevuse kohta. Kaitseväe erinevad dokumendid kirjeldavad küll tunnivaatluse kasutamist, kuid tegelikkuses seda erinevatel põhjustel siiski ei rakendata. Teise

ettepanekuna toodi välja, et hinnangu andmist toetaks oluliselt instruktori pädevuste defineerimine, et neid oleks võimalik asjakohaselt ning efektiivselt mõõta ja tagasisidestada. Kolmanda ettepanekuna toodi välja, et hindamisvormi oleks vaja lisada küsimusi, mis suunaksid instruktoreid oma tegevuse üle reflekteerima. Efektiivne refleksioon on sisendiks sisukale hindamisvestlusele. Neljas ettepanek oli seotud hindamisvestluse ettevalmistuslehe ja kokkuvõtva lehe sisu ühtlustamisega.

Tähelepanekud ja edasised uurimissuunad

Bakalaureusetööd on võimalik kasutada mitme uurimissuuna avamisel. Esiteks, puudub selge ülevaade ülemate oskustest instruktorite kompetentse hinnata ja saadud tulemusi rakendada, mis oleks üheks võimalikuks uurimissuunaks, et saada parem ülevaade hindamisvestluste läbiviimisest ja nende tulemuste rakendamisest. Teiseks, väljaõppealase kvaliteedi analüüsis on võimalik instruktorite kompetentside taset uurida väljaõppe osaliste, õppurite vaatenurgast. Kolmandaks, intervjuudest selgus, et instruktorite kogemusest tunnivaatluse osas on möödunud aastaid, kuigi selles meetodis nähakse tegelikult reaalselt kasu. Võimaliku uurimissuunana oleks võimalik uurida tunnivaatluse kasutamise kogemuste kohta ning kuidas ja millised on nõuded, et seda uuesti ja efektiivselt rakendada.

Töö piirangud ja praktiline väärtus

Töö läbiviimisel ei kasutatud Kaitseväe juurdepääsupiiranguga teavet, mistõttu ei olnud täielikku ülevaadet Kaitseväe üksuste sisestest regulatsioonidest ja võimalikest kitsaskohtadest.

Intervjuude läbiviimine kooskõlastati Kaitseväe Akadeemia rakendusuuringute keskuse ning Kaitseväe ja Kaitseliidu riigisaladuse kaitse komisjoniga.

Töös kasutatud mittetõenäosuslik mugavusvalim kajastab intervjuueeritavate subjektiivseid hinnanguid ja arvamusi. Valimisse osutunud kuue teenistuja hinnangud ei moodusta tervikpilti Kaitseväe isikkoosseisust, ehk uurimuse käigus selgunud tulemusi ei saa üldistada kogu Kaitseväele. Samas on uuringus osalenud inimesed teenistuses olnud mitmes erinevas struktuuriüksuses ja kirjeldasid oma hindamisvestluste kogemust 8-25 aasta jooksul.

Töö tulemusi on võimalik rakendada Kaitseväe väljaõppe- ja personalialaste küsimuste lahendamisel organisatsioonisiselt.

TÄNUSÕNAD

Täna intervjuudes osalenud isikuid nende panuse eest käesolevasse bakalaureusetöösse.

Suurimad tänud kannatlikkuse, teemavaldkondliku toetamise ning asjatundliku juhendamise eest lõputöö juhendajale.

AUTORSUS

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

Kaio Kittus

/allkirjastatud digitaalselt/

18.05.2023

KASUTATUD KIRJANDUS

2021. aasta kutsealuste ja naissoost isikute ning osaliselt 2023. aasta kutsealuste ajateenistusse asumise tähtajad ja nende arvuline jagunemine ajateenijate väljaõppega tegelevate struktuuriüksuste vahel ning ajateenistuse kestus (2021). *Riigi teataja I 2021*, 5.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/107042021005>
2023. aasta kutsealuste ja naissoost isikute ning osaliselt 2025. aasta kutsealuste ajateenistusse asumise tähtajad ja nende arvuline jagunemine ajateenijate väljaõppega tegelevate struktuuriüksuste vahel ning ajateenistuse kestus (2023). *Riigi teataja I 2023*, 4.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/128022023004>
- Allohvitseride hariduse ja sõjaväelise väljaõppe üldnõuded (2015). *Kaitsevägi*.
<https://www.ksk.edu.ee/en/files/2020/09/General-Requirements-for-NCO-Education-and-Military-Training.pdf>
- Cook, M (1995). Performance appraisal and true performance. *Journal of Managerial Psychology*, 10(7), 3–7.
- Elukestva õppe strateegia 2020 (2014). *Haridus- ja Teadusministeerium*.
https://www.haridusfoorum.ee/images/haridusstrateegia/Eesti_elukestva_oppe_strategia_loplik.pdf
- Gorobinski, E., Kadakas, M., Kase, K., Kraav, E., Kütt, M., Lindjärv, P., Lott, I., Matt, Ü., Nõmm, M., Saska, E., Tamkõrv, K., Tamme, H. (2017). Personalijuhtimise käsiraamat. OÜ Flagella
- Haridusvaldkonna arengukava 2021-2035 (2020). *Haridus- ja Teadusministeerium*.
<https://www.hm.ee/media/1488/download>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2007). *Uuri ja kirjuta*. Kirjastus Medicina
- Jürisson, K. (2016). *Personalivoolavuse põhjused Eesti Kaitseväes*. Publitseerimata lõputöö.
Kaitseväe Ühendatud Õppeasutused.
- Kaitseväe korralduse seadus (2008). *Riigi Teataja I 2023*, 3.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/KKS>
- Kaitseväe personalistrateegia 2020-2026 (2020). *Kaitsevägi*.
<https://www.ksk.edu.ee/en/files/2020/09/EDF-Personnel-Strategy-2020-2026-in-Estonian.pdf>
- Kaitseväe põhimäärus (2018). *Riigi Teataja I 2023*, 4.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/129032023015>
- Kaitseväeteenistuse seadus (2012a). *Riigi Teataja I 2023*, 59.

<https://www.riigiteataja.ee/akt/111032023059>

Kaitsevæteenistuse seadus (2012b). *Riigi Teataja I 2012, 1.*

<https://www.riigiteataja.ee/akt/110072012001>

Kallas, K., Tatar, M., Plaan, K., Käger, M., Kivistik, K., Salupere, R., Jõgi A.-L., Eelma, T. (2015). *Uuring „Õpetajate täiendusõppe vajadused“*. Lõpparuanne. Balti Uuringute Instituut.

Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. *Tartu Ülikooli sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Karaolis, A., Philippou G. (2019). Teachers professional identity, *Affect and mathematics education. Fresh Perspectives on Motivation, Engagement, and Identity*, lk 397-417.

Kundla, T. (2020). Õppimise ja õpetamise väärtustamisest. *EMA Occasional Papers*, 9, 117-120.

Kutsestandardid: Õpetaja, tase 7. (2019). *Sihtasutus Kutsekoda*.

<https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/10748091>

Kutseõppe õppekava Sõjaväeline juhtimine vanemallohvitseridele (2015).

<https://www.kvak.ee/files/2019/07/Sõjaväeline-juhtimine-vanemallohvitseridele-kutseõppe-õppekava.pdf>

Kütt, K. (2017). *KVÜÕA vilistlasuuring. Vilistlaste ja tööandja rahulolu 2016*. Aruanne. Kaitsevæe Ühendatud Õppeasutused.

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. 2. Tr. OÜ Infotrükk.

Laugasson, L. (2017). Kaitsevæe koolitussüsteemi parendamine. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.

Magistriõppe õppekava „Sõjaväeline juhtimine Kaitsevæes“ (2021).

https://www.kvak.ee/files/2023/01/20221221_A_KVA_magistri_õppe_S_jav_eline_juhtimine_kaitsev_es_MUUDETUD_õppekava.pdf

Milkovich, G., Newman, J., Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill

Märdimäe, L. (2016). *Põhiväärtuste järgimise hindamine tegevväljadel*. Publitseerimata lõputöö. Kaitsevæe Ühendatud Õppeasutused.

Ohvitseride sõjaväelise väljaõppe nõuded ja teenistusmudel (2015). *Kaitsevægi*.

<https://www.ksk.edu.ee/en/files/2020/09/Officer-Training-Requirements-and-Service-Model.pdf>

Rakenduskõrghariduse õppekava „Sõjaväeline juhtimine maavæes“ (2021).

https://www.kvak.ee/files/2023/01/20221221_A_KVA_rakendusk_rgharidus_õppe_S_jav_eline_juhtimine_maav_es_MUUDETUD_õppekava.pdf

Rakenduskõrghariduse õppekava „Sõjaväeline juhtimine mereväes“ (2021).

https://www.kvak.ee/files/2021/05/Sõjaväeline-juhtimine-mereväes_rakenduskõrgharidusõppe-õppekava.pdf

Rakenduskõrghariduse õppekava „Sõjaväeline juhtimine õhuväes“ (2021).

https://www.kvak.ee/files/2021/05/Sõjaväeline-juhtimine-õhuväes_rakenduskõrgharidusõppe-õppekava.pdf

Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., Smith-Jentsch, K.A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.

Saric, M., Steh B. (2017). Critical reflection in the professional development of teachers: challenges and possibilities. *CEPS Journal* 7(3), 67-85.

Sinnep, S. (2018). *Muutused või traditsioonid Kaitseväe instruktorite õpetamispraktikates*. Publitseerimata magistr töö. Tartu Ülikool.

Sirel, A. (Toim), Haud, J. (Toim) (2001). *Rakenduspedagoogika õpik*. AS Atlex.

Sõjaväelise väljaõppe eeskiri (2022). Kaitseväe peastaabi väljaõppeosakond

<https://mil.ee/wp-content/uploads/2022/02/Sojavaelise-valjaoppe-eeskiri.pdf>

Tegevvälase hindamise kord (2021). *Kaitsevägi*.

https://mil.ee/wp-content/uploads/2022/10/20211223_A_KVJ_kk_233_TV_hindamisvestluse_kord.pdf

Tegevvälase rotatsioonipõhimõtted (2018). *Kaitsevägi*.

<https://mil.ee/wp-content/uploads/2021/11/Tegevvaelaste-rotatsioonipohimotted.pdf>

Turu-uuringute AS (2016). *Arvamused kaitseväest enne ja pärast ajateenistust*.

<https://kra.ee/wp-content/uploads/sites/4/Aruanne-2016.pdf>

Täiendus- ja ressursimahuka koolituse kord (2021). *Kaitsevägi*.

<https://mil.ee/wp-content/uploads/2021/11/Taiendus-ja-ressursimahuka-koolituse-kord-1.pdf>

Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli kirjastus.

United States Army (2016). *Noncommissioned Officer Education System Instructor Development And Recognition Program*.

<https://media.defense.gov/2018/Jul/10/2001940584/-1/-1/1/TR600-21.PDF>

Valikõppeaine "Riigikaitse" välilaagri korraldamise kord(2021). *Kaitseministeerium*.

https://www.kaitseliit.ee/files/kaitseliit/img/files/20210910_Valikoppeaine_Riigikaitse_valilaagri_korraldamise_kord_KaM.pdf

United States Marine Corps (2012). *Making Good Instructors Great: USMC Cognitive*

Readiness and Instructor Professionalization Initiatives.

<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA576348.pdf>

Wagner, W., van Putten, S., Rauscher, W. (2021). Professional military instructor identity in the South African National Defence Force. *Scientia Militaria, South African Journal of Military Studies*, 49 (2), 67-81.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes.*

http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf

LISAD

Lisa 1. Hindamisvestluse kokkuvõte (täidetuna on tegemist juurdepääsupiiranguga dokumendiga vastavalt Avaliku teabe seadusele).

Lisa 1
Kaitseväe juhataja 23.12.2021
käskkirjaga nr 233
kinnitatud tegevväelaste hindamise korra juurde

HINDAMISVESTLUSE KOKKUVÕTE

HINNATAVA ANDMED

Ees- ja perekonnanimi	
Isikukood	
Tegevväelase grupp (ohvitser, allohvitser, sõdur)	
Auaste	
Kaitseväe struktuuriüksus	
SVA	
Rahuja (RA) ametikoht	
Sõjaaja (SA) ametikoht	

HINDAJA ANDMED

Ees- ja perekonnanimi	
Isikukood	
Auaste	
Ametikoht	

VESTLUSE ANDMED

Hinnatav periood	
Vestluse toimumise kuupäev	

1. TEENISTUJA TAGASISIDE

Pane kirja nii tsiviil-, kui ka sõjalise hariduse tase ning olulisemad koolitused, mis oled teenistuse ajal läbinud.

.....
.....
.....
.....

Kirjelda eelmise perioodi eesmärke ning nende saavutamist/mitte saavutamist

.....
.....
.....
.....
.....

Sea järgnevaks perioodiks eesmärgid (mida soovid saavutada, kuhu jõuda, mis koolitusi soovid läbida, millisenä näed oma tulevikku jne) ning kirjelda enda karjääri visiooni.

.....
.....
.....

2. **KOOLITUSE MÕJU TÕÖSOORITUSELE** - täidab hinnatav
Kuidas läbitud koolitus(ed) osutus(id) töös vajalikuks?

Koolituse nimi	Hinnang

3. **ISELOOMUSTUS (kohustuslik kõigile)** – täidab vahetu ülem/juhataja

Hinda hinnatava isiksuseomadusi skaalal X-6. Soovi korral lisa kommentaarid peale väidet.

X – ei saa hinnata, 1 – mitte kunagi või peaaegu mitte kunagi (0-15% kordadest), 2 – harva (15-30%),
3 – mõnikord (30-50%), 4 – sageli (50-75%); 5 – peaaegu alati (75-90%); 6 – alati (90-100%)

		Hindaja kommentaarid
1. TEENISTUSSE SUHTUMINE JA TULEMUSLIKKUS Hinnake suhtumist teenistuskohustuste täitmisesse Keskmine:		Täidab teenistuskohustusi pühendunult, annab endast valdkonna ja meeskonna arenguks parima
		Võtab vastu temale seatud ülesanded, ilma vastulauseid esitamata
		Ülesanded on täidetud õigeaegselt ja korrektselt, suhtub ülesannete täitmisesse täie tõsidusega
		Hoiab end kursis erialaste muudatuste ja uuendustega
		Abistab ja suunab teenistujaid enda eriala valdkonnas
2. ISESEISVUS JA LOOVUS Hinnake iseseisvust teenistuskohustuste täitmisel Keskmine:		Suudab täita ülesandeid iseseisvalt, ei vaja tuge
		Langetab kaalutletud ja tema pädevuses olevaid otsuseid
		Teab või vajadusel oskab otsida vajalikku infot või materjale tööülesannete täitmiseks
		Läheneb ülesannetele loovalt, vajadusel algatab muudatusi
3. USALDUSVÄÄRSUS Hinnake üldist usaldusväärst Keskmine:		Kasutab oma erialaseid teadmisi asjakohaselt
		Teenistujat saab usaldada, tema tegevus ühtib KV väärtustega
		Meeskonna ühise eesmärgi saavutamise nimel on valmis täita lisaülesandeid
4. SIHIKINDLUS Hinnake eesmärkide selgust, sihiteadlikkust ja meeleskindlust Keskmine:		Meeskond usaldab teenistujat tööülesannete lahendamisel
		Püüdleb sihtide poole innukalt ning annab endast parima, et saavutada eesmärk
		Probleemide tekkimisel ei lase ennast häirida, otsib kiirelt lahendused
		Piisavalt enesekindel püstitamaks kõrgeid sihte, eneseusk ja tahe on tugev
5. PINGETALUVUS Hinnake töö sooritust pinget ja stressi tingimustes Keskmine:		Viib alustatud ülesanded või projektid lõpuni
		Suudab säilitada rahu pingelistes olukordades
		Töövõime ei lange stressiolukorras ning saavutab eesmärgi ka pinget all töötades
		Suudab pingelolukorras abistada ka meeskonnaliikmeid
6. MOTIVATSIOON Hinnake motiveeritust, sisemist tahet midagi ära teha Keskmine:		Talub õigustatud kriitikat, käsitleb seda analüütiliselt
		Sisemine tahe täita püstitatud eesmärgid on tugev
		Leiab motivatsiooni ka pikaajaliste ülesannete täitmisel
	Toetab meeskonnaliikmete edu ja saab sellest innustust	

Keskmine kokku:	
------------------------	--

Hinnatava kommentaarid:

.....

4. JUHI ISELOOMUSTUS (täita vaid juhi positsioonil oleva isiku kohta)

Hinda hinnatava isiksuseomadusi skaalal X-6. Soovi korral lisa kommentaarid peale väidet.

X – ei saa hinnata, 1 – mitte kunagi või peaaegu mitte kunagi (0-15% kordadest), 2 – harva (15-30%), 3 – mõnikord (30-50%), 4 – sageli (50-75%); 5 – peaaegu alati (75-90%); 6 – alati (90-100%)

		Hindaja kommentaarid
1. JUHTIMINE Hinnake oskust juhtida ja motiveerida meeskonda		Järgib enda tegevustes ja otsuste tegemisel organisatsiooni eesmäärke ja tegevusprioriteete
		Loob mitmekülgse ja ühtse meeskonnavaimuga meeskonna
		Juhendab ja arendab teenistujaid
		Reguleerib alluvate töökoormust, tagab meeskonna ühtlaselt jaotunud töökoormuse
		Delegeerib ülesandeid ja annab vastutust arvestades teenistuja potentsiaali ja pädevust
		Tulevikuvision on selge ning püüdleb selle nimel sihikindlalt
		Märkab oma alluvaid ja hea töösoorituse puhul tunnustab
		Lahendab meekonnasiseseid konflikte erapooletult
		Hoiab meeskonda kursis tähtsama infoga, suhtlemine on heal tasemel
		Annab alluvale regulaarselt tagasisidet töösoorituse osas, hindab saavutatut ja planeerib parendustegevusi
Keskmine:		Meeskonna koostamisel on objektiivne, lähtudes teenistuja ametioskustest ja isikuomadustest
2. KOOSTÖOVÕIME Hinnake koostöö valmidust		Teeb tulemuslikult koostööd teiste valdkondade juhtide ja võtmeisikutega
		Läbirääkimised on oskuslikud, suudab olla veenev ning avaldab mõju
		Kehtestab ennast, sekkub vajadusel otsustavalt. Oskab kasutada erinevaid läbirääkimise taktikaid
Keskmine:		Motiveerib meeskonnaliikmeid tegema rohkem ja paremini, sisendab eneseusku
3. OTSUSTUSVÕIME JA LOOVUS Hinnake otsustusvõimet ning loovust		Oskab analüüsida tervikpilti, suudab mõelda nii võimalustele, kui ka takistustele
		Mõtleb loovalt, leiab leidlike lahendusi. Vajadusel teeb ettepanekud muudatusteks
		Suudab otsustada piiratud info tingimustes
		Suudab kiirelt vastu võtta olukorrale vastavad parimad otsused
Keskmine:		
4. ADMINISTREETIMINE, PROTSESSIJUHTIMINE Hinnake juhi omadusi, organiseerimisvõimet		Ülesanded on delegeeritud korrektselt, tähtajad selgelt välja toodud
		Jagab infot ülema, kolleegide ja alluvatega
		Hoiab end kursis alluvate eesmärkide täitmisega ja algatab vajadusel muudatuste sisseviimist eesmärkidesse või plaanidesse
		Teabehaldus on hästi korraldatud
		Peab kinni üksustele määratud tähtaegadest
		Abistab ja suunab alluvaid probleemide korral
5. ENESEJUHTIMINE Hinnake juhi enesejuhtimise omadusi		Teadvustab oma emotsioone ja oskab neid juhtida
		Suudab säilitada rahuliku suhtluse oma arvamust avaldades
		Oskab vastu võtta kriitikat, säilib neutraalsuse. Õpib tehtud vigadest
		Arvestab oma tegevustes saadud tagasisidega oma tegevustele ja käitumisele
		Otsuste vastuvõtmisel lähtub KV väärtustest, eetikast
Keskmine:		Tegeleb järjekindlalt juhtimisalase enesearendamisega

6. TEGUTSEMISKINDLUS Hinnake juhi tegutsemiskindlust	Selekteerib välja olulised teemad ning seab need prioriteediks	
	Sihiks on seatud eesmärkide saavutamine parima kvaliteediga määratud aja raames	
	Raskuste puhul ei anna alla, innustab ka teisi edasi liikuma ja uusi võimalusi nägema	
	Keskmine: Tegutseb produktiivselt ja probleeme ennetavalt	
7. INITSIATIIV Hinnake juhi algatusvõimet, soovi oma valdkonda paremaks muuta	Algatab tegevusi parendamiseks oma valdkonda, võttes arvesse pikemaajalist perspektiivi	
	Haarab initsiatiivi organisatsiooni eesmärkide täitmiseks	
	Täiendab end järjepidevalt erialaselt	
Keskmine:		
8. INNOVATIIVSUS Hinnake juhi uuendusmeelsust	Hoiab end kursis oma valdkonda puudutavate uuendustega	
	Võime mõelda teistmoodi, näha tavapärases tööprotsessis teistsuguseid lähenemisi ja lahendada olukordi uudsel viisil	
	Omandab praktilisi tehnikaid iseenda ja meeskonna innovaatilisuse toetamiseks ja käivitamiseks	
Keskmine:		

Keskmine kokku:

Hinnatava kommentaarid:

.....
.....
.....

5. EELNEVA PERIOODI EESMÄRKIDE JA TEENISTUSÜLESANNETE TÄITMISE HINNANG -

täidab vahetu ülem/juhataja või SA ülem

4 – eesmärgid ja teenistusülesanded täidetud suurepäraselt, ületab ametikohale nõutavat taset (täpsustage); 3 – eesmärgid ja teenistusülesanded täidetud hästi; 2 – eesmärkide ja teenistusülesannete täitmine on rahuldav; 1 – eesmärkide ja teenistusülesannete täitmine on puudulik (täpsustage); x - ei ole võimalik hinnata

RA eesmärgid	Kommentaar	Punktid

SA eesmärgid	Kommentaar	Punktid

6. AMETIKOHALE VASTAVUS – täidab vahetu ülem/juhataja

Hinda hinnatava vastavust ametikohale esitatud nõuetele.

	JAH	EI	EI OLE NÕUTAV
Vastab haridusnõuetele			
Auaste vastab ametikoha nõudele			
Vastab sõjaväelise väljaõppe nõuetele			
Omab kehtivat riigisaladuse luba			
Omab salastatud välisteabele juurdepääsu luba			
Vastab tervisenõuetele			
Vastab füüsilise ettevalmistuse nõuetele			
Vastab SA ametikohale			

Põhendus:

.....
.....

7. EDASINE TEENISTUSKÄIK – täidab vahetu ülem/juhataja

Kirjelda hinnatava edasist teenistuskäiku: kus ja kellena võiks hinnatav teenistust jätkata (millisel tasandil, millises väeüksuses või muus struktuuriüksuses). Põhjenda otsust.

Märgi aasta

Praegusel ametikohal alates	
Planeeritud rotatsiooniaeg	
Reservi alates	

Millises liinis liigub teenistuja (märgi ristiga) – täidab vahetu ülem/juhataja

Rivi-juht	
Rivi-spetsialist	
Eriala/positsiooni koht	

Ülema/juhataja ettepanek edasiseks ning põhendus, miks antud valik tehti

Ülendada kõrgemale ametikohale, sobib ülendamiseks kõrgemale auastmele	Jätkab samal ametikohal ning sobib ülendamiseks kõrgemale auastmele	Jätkab samal ametikohal	Vii üle sama auastmega ametikohale teise üksusesse	Vii madalamale positsioonile	Vabastada teenistusest	reservi

Põhendus ja muu kommentaar:

.....
.....

Sobivad valikud teenistuse jätkamisel märgi ristiga.

Hinnatava rakendamine RA ametikohal	
üksuse/allüksuse ülemana üksus (nt rühm, kompanii jne)	
planeerival staabitööl	
administreerival staabitööl	
välis teenistuses	
missioonil	
õppejõuna/koolitajana	

Sobivad valikud teenistuse jätkamisel märgi ristiga.

SA ametikoha valikud	
üksuse/allüksuse ülemana (nt rühm, kompanii jne)	
planeerival staabitööl	
administreerival staabitööl	

8. TEENISTUSALASTE EESMÄRKIDE PÜSTITAMINE - täidab vahetu ülem/juhataja, SA ülem

Püstitage järgmise perioodi eesmärgid.

RA eesmärgi kirjeldus	Tähtaeg

SA eesmärgi kirjeldus	Tähtaeg

Muud vajalikud tegevused eesmärkide saavutamiseks (nt eesmärkide täitmine eeldab töökorralduse muutmist, teatud tingimuste, vahendite olemasolu jms)

RA:

SA:

9. ETTEPANEKUD KOOLITUSE JA VÄLJAÕPPE KOHTA – täidab vahetu ülem/juhataja

	Märgitud valiku korral täpsusta valdkond (nt inglise keel, pioneerikoolitus jms) ja järjestä prioriteetid (esimesel kohal kõige prioriteetsem jne)	RA või SA	Millal? (aasta, kvartal)
Sõjaväeline taseme-/täiendkoolitus			
Tsiviilalane koolitus			
Muud arendamist vajavad valdkonnad, täpsusta			

Kirjelda, kuidas see toetab edasist teenistust:

.....

.....

.....

10. VÄÄRTUSED – täidab vahetu ülem/juhataja

Kirjelda, mil määral hinnatava väärtused/põhimõtted ühtivad Kaitseväge põhiväärtustega, milleks on: **Ausus, vaprus, asjatundlikkus, ustavus, koostöövalmidus, avatus.**

.....

.....

.....

11. AMETIJUHEND

Vajadusel ettepanekud ametijuhendi muutmiseks – täidab vahetu ülem/juhataja

.....

.....

.....

12. HINNATAVA OBJEKTIVNE TAGASISIDE VAHETULE ÜLEMALE/JUHATAJALE

.....
.....
.....

13. KOMMENTAARID JA KINNITUSED

HINNATAV

Vajadusel lisada oma kommentaarid:

.....
.....
.....

VAHETU ÜLEM/JUHATAJA

Vajadusel lisada oma kommentaarid:

.....
.....
.....

SA ÜLEM

Vajadusel lisada oma kommentaarid:

.....
.....
.....

VAHETU ÜLEM/JUHATAJA

Kuupäev:

Allkiri:

HINNATAV

Kuupäev:

Allkiri:

Lisa 2. Hindamisvestluse ettevalmistusleht (täidetuna võib olla tegemist juurdepääsupiiranguga dokumendiga vastavalt Avaliku teabe seadusele).

Lisa 2
Kaitseväge juhataja 23.12.2021
käskkirjaga nr 233
kinnitatud tegevväelaste hindamise korra
juurde

ETTEVALMISTUSLEHT

1. Ettevalmistusleht on abistavaks vahendiks vestluseks valmistumisel. Sellele võib teha märkmeid, et olulised teemad saaksid vestlusel kindlasti käsitletud. Teenistusülesannete täitmist, eesmärkide seadmist ja edasist teenistuskäiku analüüsida nii rahuaja- kui ka sõjaaja ametikohal.
2. Hinnatav tegevväelane annab hinnangu oma teenistusaasta eelnevale perioodile ja valmistub ettevalmistavate küsimuste abil vestluseks ette. Ettevalmistuslehte ei pea säilitama ega vahetule ülemale esitama.
3. Hindaja valmistub samade küsimuste abil vestluseks ette ülema vaatepunktist.

Millised olid suurimad saavutused möödunud (hinnataval) perioodil?

.....
.....

Mis läks oodatust paremini/halvemini? Miks?

.....
.....

Mida saaks teha teenistusülesannete ja/või eesmärkide paremaks saavutamiseks (töökorralduses, ülema toetus/tegevused jms)?

.....
.....

Millised on olulisemad eesmärgid/saavutused järgmisel perioodil?

.....
.....

Kas ja mida on tarvis juurde õppida, milline täiendõpe on edasiseks arenguks vajalik?

.....
.....

Kuidas saab Kaitseväge minu võimeid paremini rakendada? Milline on minu nägemus edasisest teenistuskäigust?

.....
.....

Kas on ettepanekuid töö korralduses ja/või ülesannete muutmise osas?

.....
.....

Lisa 3. Intervjuu kava.

Avaküsimused (taustainfo intervjuueeritava osas):

- Omandatud sõjaväelise väljaõppe tase ja muu haridus
- Teenistusaeg ning väljaõppealane taust
- Väljaõppe läbiviimise peamine vorm (auditoorne või välitingimustes)

Põhiküsimused:

1. Missuguseid pedagoogilisi pädevusi/ oskusi peate oluliseks instruktoriaameti juures?
2. Missugustel pedagoogikaga seotud koolitustel olete osalenud, kuidas sinna sattusite?
3. Missugused on olnud teie tugevused õpetavas ametis?
4. Missugused on olnud teie nõrkused õpetavas ametis?
5. Mis on olnud õpetavas ametis kõige raskem?
6. Kuidas hindate oma pedagoogirolli täitmist senini?
7. Kas teiega on läbi viidud hindamisvestlus ja kui mitmel korral?
8. Kuidas olete avaldanud soovi nende pedagoogiliste pädevuste parendamiseks?
9. Kas ja kuidas on hindamisvestlustel tulnud aineks pedagoogiliste pädevuste arendamine?
10. Kui palju on hindamisvestlused senini toetanud teie instruktoriaalast täiendõpet?
11. Kui põhjalikult ja millistel alustel fikseeriti teie täiendõppe vajadused? (vajadusel täiendavad küsimused: Kes otsustas täiendõppe vajaduse üle? Kui palju kaasati otsustusprotsessi hinnatavat, s.h arvestati hindamisvestluse ettevalmistuslehte?)
12. Kuidas täidab teie hinnangul kasutusel olev hindamisvestluse vorm instruktori täiendõppe planeerimisel eesmärgi ja võimaldab seada pikemas perspektiivis täiendõppevajadusi?
13. Kas teil on ettepanekuid, kuidas muuta hetkel kehtivat hindamisvestluse vormi, et instruktori täiendõppe vajaduse planeerimine oleks selgelt fikseeritud?
14. Teie täiendavad kommentaarid

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____Kaio Kittus_____,
(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
_____KAITSEVÄE INSTRUKTORITE KOGEMUSED PEDAGOOGILISTE
TÄIENDKOOLITUSTE KAVANDAMISEST HINDAMISVESTLUSEL_____,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____Katri Kütt_____,
(juhendaja nimi)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kaio Kittus

18.05.2023