



Dementsusega inimesi toetav ÕPPIV HOOLEKANDEASUTUS 2024

Dementsuseteemalisel sisekoolitajate programmis osalenud hoolekandeesutuste suvekooli ülevaade

Dementsusega inimesi toetav ÕPPIV HOOLEKANDEASUTUS 2024

Dementsuseteemalisel sisekoolitajate programmis
osalenud hoolekandeadustuste suvekooli ülevaade

Lianne Teder, Triinu Tikas

Tervise Arengu Instituudi **missioon** on olla teaduspõhiste tervislike valikute kujundaja.

Trükis on valminud Tervise Arengu Instituudi tellimusel 2024. aastal. Igasugune materjali reprodutseerimine ja levitamine on keelatud ilma Tervise Arengu Instituudi nõusolekuta.

Visuaalne jäädvustus esilehel ja läbivalt fotodena: Joonmeedia OÜ, Siiri Taimla-Rannala

Viitamine: Teder, L., Tikas, T. (2024). Dementsusega inimesi toetav õppiv hoolekandeesutus. Tervise Arengu Instituut.

Suvekool ja ülevaade on kaasrahastatud meetmest TAT "Pikaajalise hoolduse kättesaadavuse ja kvaliteedi parandamine", SFOS 2021-2027.4.09.23-0002

Sisukord

Joonised	4
Sissejuhatus.....	5
1 Õppiv hoolekandeesutus osalejate pilgu läbi. Lianne Teder	6
1.1 Õppiv Organisatsioon	6
1.2 Töökohal õppimine ja motivatsioon	9
1.2.1 Töökohal õppe vormid	10
1.2.2 Töökohal õppe barjäärid	13
1.3 Edulugude uurimine Elavas Raamatukogus.....	15
1.4 Tagasiside võim ja võimalused	16
1.5 Käelised tegevused dementsusega inimestega töös	18
2 Õppiv organisatsioon ja töökohal õpe. Triinu Tikas	19
2.1 Õppiv Organisatsioon – mis see on?	19
2.1.1 Eeldused õppivaks organisatsiooniks kujunemisel	20
2.1.2 Töötaja tunnetatud koolitusvajadus vs asutuse tunnetatud koolitusvajadus	20
2.2 Töötajate Õpimotivatsiooni toetamine.....	21
2.3 Kuidas saab töötaja hinnata oma töö kvaliteeti?	24
2.3.1 Tagasisidestamine	25
2.3.2 Tulemuslikkuse märgid tiimi või asutuse kohta tervikuna	27
2.3.3 Muutuste ellurakendamine	28
2.4 Töökohapõhine õpe	29
2.4.1 Barjäärid töökohapõhises õppes	30
Kasutatud kirjandus.....	31
I osas kasutatud kirjandus	31
II osas kasutatud kirjandus.....	31
Lisa 1. Väärtuste tööleht.	32
Lisa 2. Edulugude uurimise Elava Raamatu tööleht.....	33
Lisa 3. Hoolekandeesutuse kliendirahulolu küsitluse näide.	34
Lisa 4. Hoolekandeesutuse kliendi lähedaste rahulolu küsitluse näidis.....	37
Lisa 5. Töökohapõhise õppe võimaluste tööleht.	40
Lisa 6. Visuaalne kokkuvõte. Joonmeedia OÜ.....	41

Joonised

Joonis 1. R. Diltsi muudatuste loogiliste tasandite mudel [5].	6
Joonis 2. Isiklikud ja töökoha väärtused.....	7
Joonis 3. Suvekoolis 27.08.2024 tehtud kokkulepped.	7
Joonis 4. Pädevuse tasemed Noel Burchi (1970) järgi [7].....	8
Joonis 5. Tähendusliku õppimise taksonoomia [3].	9
Joonis 6. Töökohal õppe viisid (Teder, L.)	9
Joonis 7. Koolituse hindamise neli taset [2].	17
Joonis 8. Suvekoolis kasutatud eneserefleksiooni meetod.....	18
Joonis 9. Õppiva organisatsiooni osised (Tikas, T.).....	24
Joonis 10. Tagasiside protsess (Tikas, T.).....	28
Joonis 11. Töökohapõhise õppe tüübid (Tikas, T.).....	30

Sissejuhatus

Tervise Arengu Instituut (TAI) on korraldanud Euroopa Sotsiaalfondi TAT "Pikaajalise hoolduse kättesaadavuse ja kvaliteedi parandamine", SFOS 2021-2027.4.09.23-0002 meetme raames hoolekandetasutuste sisekoolitajate dementsuseteemalist koolitust. Koolitusprogrammi raames korraldati 28. augustil 2024. aastal programmis aastatel 2018–2024 osalenud sisekoolitajatele suvekool nimetusega „Õppiv organisatsioon“ Hestia Hotell Europa konverentsiruumides Tallinnas.

Kevadkooli eesmärk oli hoolekandetasutustes dementsusega inimeste hooldamisel teenusekvaliteedi tõstmine töökohal õppimise ja kogemuste jagamise kaudu. Suvekooli õpiväljundina oskab suvekooli läbinu oma asutuses oodatavate muutuste rakendamiseks leida sobivaid töökohal õppe meetodeid ning kaasata kolleege ühiste dementsussõbralike väärtuste kujundamisse organisatsioonis. Suvekooli korraldamisel oli TAI koostööpartneriks Arengutoetajate ühing. Suvekoolis oli 62 osalejat 34 organisatsioonist.

Suvekooli ajakava:

09:30–10:00 Kogunemine; hommikukohv

10:00–11:30 Sissejuhatus. Õppiv organisatsioon: mis see on ja kuidas selleks saada?

11:30–11:45 Paus

11:45–13:15 Õpimotivatsiooni kujunemine. Selged eesmärgid. Tulemuslikkuse jälgimine ja hindamine ning tagasiside kui õpimotivatsiooni tõstmise tööriist.

13:15–14:00 Paus

14:00–15:30 Kogutud tagasiside tõhus ellurakendamine. Erinevad võimalused töökohal õppeks.

15:30–15:45 Paus

15:45–17:00 Töökohapõhise õppe kogemuslood. Barjäärid töökohapõhises õppes ja nende ületamine.

17:00–18:00 Kokkuvõte. Tänutseremoonia



1 Õppiv hoolekandeesutus osalejate pilgu läbi. Lianne Teder

1.1 Õppiv Organisatsioon

Mõjusat õppimist grupis toetavad avatud hoiak õppimisele, uudishimu ja teiste inimeste väärtustamine [6].

Arengu loogilised seaduspärasused, Diltsi püramiid (Joonis 1), kehtib nii üksikisiku kui ka organisatsiooni tasandil.



Joonis 1. R. Diltsi muudatuste loogiliste tasandite mudel [5].

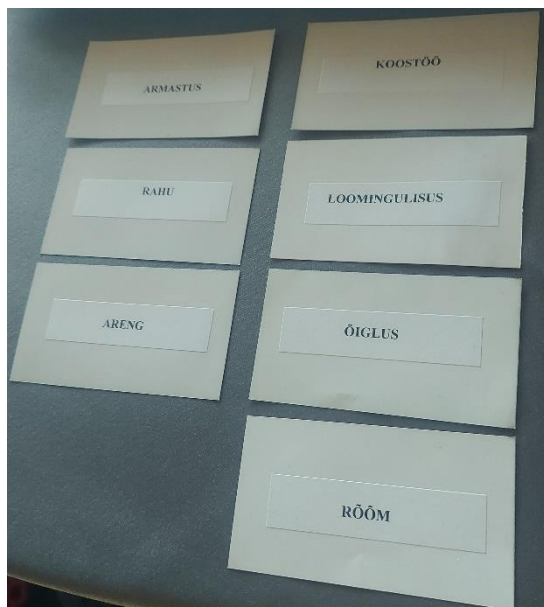
Diltsi püramiid kajastab muudatuse loogilisi tasandeid. Alumisel tasandil on lihtsaim teha muudatusi, kuid kõrgemal tasandil tehtavad muudatused mõjutavad iga alumist tasandit [6].

Väärtuste vastavust saab hinnata töötajatega üheskoos, lastes töötajatel kirja panna:

1. oma isiklikud väärtused töö,
2. ideaalse organisatsiooni väärtused – millises organisatsioonis ta soovib töötada,
3. oma organisatsioonis kehtivad ja avalduvad tegelikud väärtused.

Nii saab võrrelda, milliseid väärtuseid organisatsioonis peaks arendama ja esile tooma, et liikuda soovitud väärtustega töandjaks saamise suunas (3 → 2) ning hinnata, kuivõrd organisatsiooni väärtused ühtivad töötajate isiklike väärtustega (3 & 1), et kujundada ühtseid arusaamasid [7]. Suvekoolis kasutati töölehte (Lisa 1). Väärtuste leidmiseks võivad kasutusel olla kaardid või loetelu väärtustest, mida töötajad saavad soovi korral reastada. Näiteks olid suvekoolis kasutusel väärtustekaardid, millest valiti välja kolm isiklikku väärtust (Joonis 2 kaartidest vasakpoolne veerg) ning neli tööalast väärtust (Joonis 2 kaartidest parempoolne veerg), kajastamaks töötaja ootusi töökohale.





NÄIDE SUVEKOOLIS TOODUST

Isiklikud väärtused: pere, sõprus, ausus, rahu, armastus.

Ideaalse organisatsiooni väärtused: turvalisus, koostöö, austus, sallivus, väärtustatud töötaja.

Minu organisatsiooni väärtused: turvalisus, koostöö, rõõm, usaldusväarsus, sallivus.

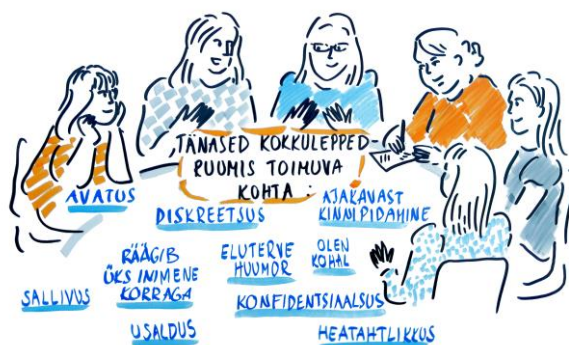
Organisatsiooniväärtuste ühtivus: turvalisus.

Organisatsiooniväärtuste erinevus: ühtne meeskond.

=> Asuda tööle ühtne meeskonna kujundamise nimel.

Joonis 2. Isiklikud ja töökoha väärtused.

Kokkulepped kajastavad organisatsiooni ja kokkuleppe tegijate väärtusi. Suvekoolis tegid osaleja koha peal kokkulepped üheskoos tegutsemiseks (Joonis 3).

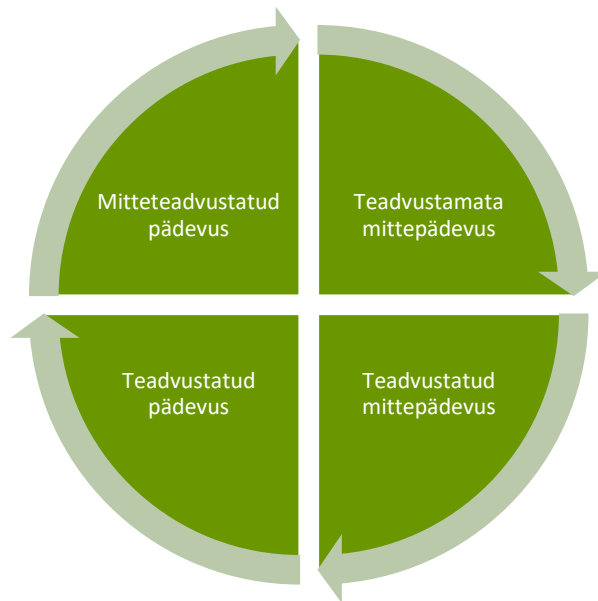


Oleme diskreetsed, sallivad, konfidentsiaalsed, humoorikad, avatud, heatahtlikud, sõbralikud, usalduslikud.

Peame kinni ajakavast, räägime ükshaaval ja kuulame üksteist, oleme oma tähelepanuga kohal

Joonis 3. Suvekoolis 27.08.2024 tehtud kokkulepped.

Õppiv organisatsioon saab toimida neljal teadliku pädevuse tasemel – teadvustamata mittepädevuse, teadvustatud mittepädevus, teadvustatud pädevus ja mitteteadvustatud pädevus (Joonis 4) – ning nende kohaselt omandada ka uusi oskusi [7].



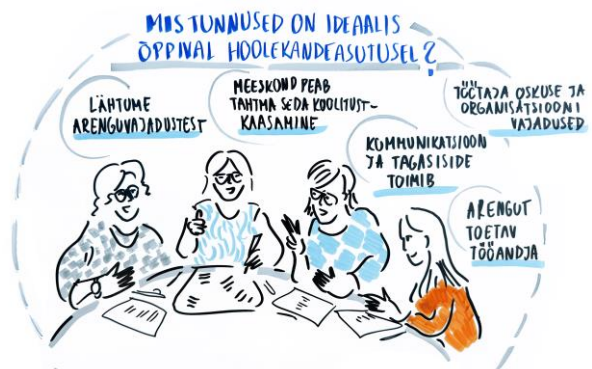
Joonis 4. Pädevuse tasemed Noel Burchi (1970) järgi [7].

Teadvustamata mittepädevuse tasandil on töötajate ja organisatsiooni jõudlus madal, puuduvad erisused ja arusaamad. Teadvustatud mittepädevuse tasandil on jõudlus madal, tunnustatakse vigasid ja nõrku alasid. Teadvustatud pädevuse tasandil on jõudlus paranenud, ollakse teadlikud ning tegeletakse omamoodi väljamõeldud pingutusega. Mitteteadvustatud pädevuse tasandil toimub loomulik, seostatud, automaatne kõrgem jõudlus [7].

Suvekoolis osalejad kirjeldasid laudkondades ideaalset õppivat hoolekandeasutust kui arengule suunatud, koostöiselt tegutsevat, kliendikeskset ning töötajate õppimist toetavat organisatsiooni.

Õppiv hoolekandeasutus on:

- Teadlik arenguvajadustest.
 - Kaasav: meeskonna kaasamine.
 - Kommunikatsioon ja tagasiside toimib.
 - Arengut (sh õppimist) toetav tööandja.
-
- Ühised väärtused ja nende poole liikumine.
 - Arusaam.
 - Avatud suhtlus.
 - Spetsialistide kaasamine.
 - Muutustega kaasas käimine.
 - Õppida ja külastada teiste kogemusest.
 - Õiged inimesed tegema õigeid asju.
-
- Rõõmsad ja heatujulised töötajad.
 - Avatud muutustele ja ajaga kaasaskäiv.
 - Meeskondlikud ettevõtmised.

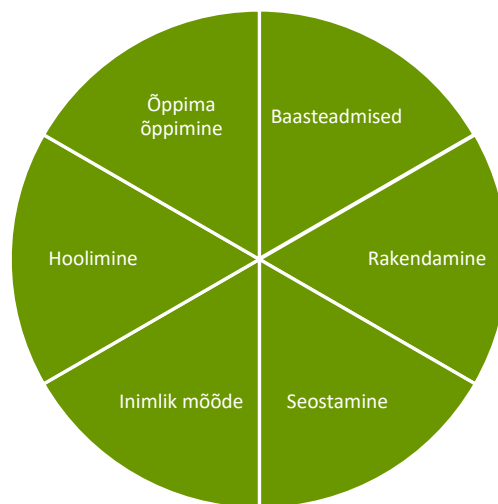


- Kokkulepetest kinnipidamine.
 - Kliendikesksus (sh lähedased).
 - Oskus vigadest õppida ja kogemuste jagamine.
 - Konkurentsivõimeline.
-
- Õppimine ja areng on väärtus.
 - Järjepidevus.
 - Koostöö/ üksteiselt õppimine.
 - Juhendamine/ mentorlus.
-
- Infot vastu võtavad töötajad
 - Suhtlus (info vahetus)
 - Hea juhtimiskvaliteet

- Arengule orienteeritus

1.2 Töökohal õppimine ja motivatsioon

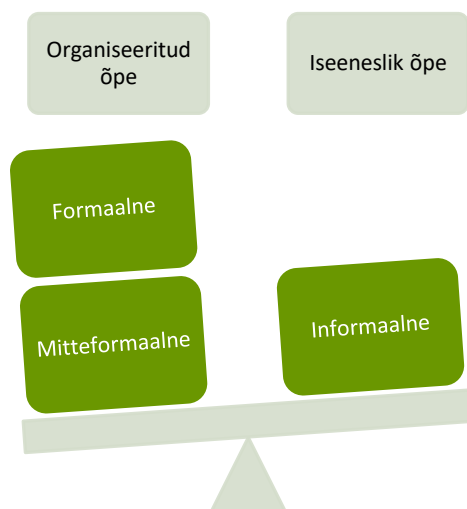
Täenduslik õppimine sisaldab baastadmiste (arusaamine ja meelde jätmine; informatsioon ja ideed) kõrval veel viit olulist osist (Joonis 5) [3].



Joonis 5. Täendusliku õppimise taksonoomia [3].

Teadmiste rakendamine tähendab oskuste omandamist ning kriitilist, loovat ja praktilist mõtlemist. Seostamine tähendab ideede, inimeste ja eluvaldkondade ühendamist. Inimlik dimensioon on iseenda ja teiste tundmaõppimine. Hoolimine sisaldab uute tunnete, huvide ja väärtuste arendamist. Õppima õppimine aitab osalejat saada paremaks isejuhitud õppijaks, toetab teemade omandamist [3].

Töökohal õpe on osa organisatsioonikultuurist ning toimub igal juhul. Mida vähem on korraldatud eesmärgistatud mitteformaalset või formaalset õpet, seda enam toimub informaalne õpe



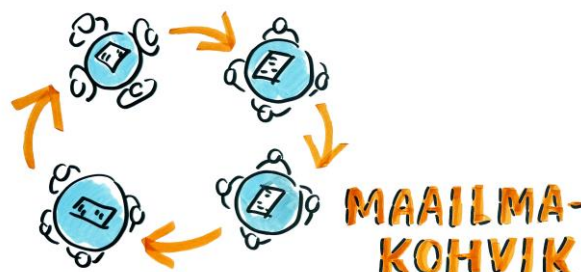
Joonis 6. Töökohal õppe viisid (Teder, L.)

1.2.1 Töökohal õppe vormid

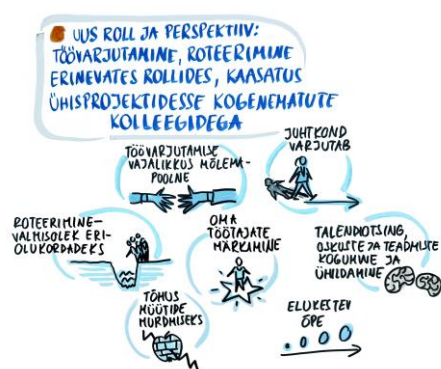
Suvekoolis arutlesid osalejad töökohal õppe vormide üle maailmakohviku meetodil, külastades kuni viite erinevat laudkonda ning vastates iga kord ette antud uuele küsimusele. Osalejad tegid aruteludest märkmeid laudadel olevatele paberitele, mis on kajastatud tabelis 1 (vaata **Error! Reference source not found.**).

Küsimused laudkondades olid vastavalt:

- 1) Mis see on? Keda see puudutab?
Palju ja kuidas seda asutustes kasutatakse?
- 2) Kui tõhus see on? Kuidas seda tõhusust hindame?
- 3) Kellelt, millal ja kuidas koguda tagasisidet selle tõhususe hindamiseks?
- 4) Kuidas see oleks meie asutuses rakendatav? Kellele töötajatest selline õppimise viis sobiks?



Laudkondades leiti, kuidas kasutada nimetatud õppimise viisi kolleegidele teadmiste edasi andmiseks sisekoolituse kõrval.



1) Uus roll ja perspektiiv: töövarjutamine, roteerimine erinevates rollides, kaasatus ühisprojektidesse kogenumate kolleegidega.

- Töövarjutamise vajalikkus mõlemapoolset.
- Juhtkond varjutab: • Omada ülevaadet tööst. • Töömaht. • Sisu vahetus 24 tundi. • Kliendid.
- Roteerimine - valmisolek eriolukordadeks.
- Mida saan teha selle õppimise kõrvalt? • Laiendame silmaringi. • Parimad praktikad.
- Koond: Elukestev õpe. • Tõekspidamised. • Rahvused.
- Kaasame ühisprojektidesse. • Talendiotsing.

- Oskuste otsing. • Teadmiste kogumine ja ühildamine. • Oma töötajate märkamine.
- Tõhusus. • Müütide murdmiseks. • Järelkasvu koolitamiseks. • Koostöö tõhustamiseks. • Mõistmise suurendamiseks. • Üksteiselt õppimise soodustamiseks. • Ettevalmistus karjäärimuutmiseks.
- Tagasiside. • Rotatsioon korras - kohe samal päeval tööpäeva lõpus. • Regulaarselt.
- Rakendatav. • Pidev liikumine. • Rutiini vältimine. • Uued kogemused. • Koostöö / meeskond.

2) Kogemuste jagamine: juhtumianalüüs, kvisioon, parimate praktikate andmebaas, temaatiline lõunapaus

- Kuidas kasutada? • Igapäevane õppimisviis. • Omavaheline suhtlus. • Infolehed. • Väljasõidud. • Kohtumised kolleegidega ja teistest hoolekandetasutustest.
- Kasutada igas asutuses igapäevaselt (kogemuste ja praktikate jagamine).



- Juhtumite dokumenteerimine (vajadusel) ja võimalike lahendite ning tegutsemisviiside arutelu (kas toimisime õigesti, kuidas saaks paremini).
- Teemaatiline lõunapaus - ei kasutaks, teemad võivad seal olla isetekkelised, kuid õppiva organisatsioonina ei kasutaks seda - lõuna on puhkamiseks.
- Pädeva inimese juhitud protsess: • Tõhus tagasiside kogumine. • Parimate praktikate kogumine (kogemuste saajalt, juhilt). • Teoreetilise koolituse järel kohe tagasiside. • Praktilise koolituse rakendamisel tagasisideankeet, suuline või kirjalik.
- Õpin kogemusest ja jagan kogemusi.



3) Koostöö: ajurünnak lahenduste leidmiseks, innovatsioonigrupp, erinevate spetsialistide ühismeeskond, grupiarutelu kolleegidega

- Keeruliste asjade lahendamine. • Parima lahenduse leidmine. • Väliste ekspertide kaasamine. • Ühise infovälja ja väärtuste loomine. • Suurema energia, entusiasmi, pühendumuse loomine.
- Kokkulepete rakendamine (kasutamine, teostamine igapäevatoos/ elus). • Jooksvalt töö tegemise käigus. • Tagasiside konkreetse “sündmusega” seotud inimeselt. • Tagasiside arutelu

kokkulepitud ajal.

- Sihtgrupp + huvilised. Grupijuht (aktsepteerivad isiksused) neutraalne, värske pilguga.
- Ristkasutus ehk kolleegile külla ehk kogemuste jagamine/ saamine.
- Innovatsioonigrupp - Grupijuht “väljast”.

4) Juhendamine: mentorlus, kootsing, juhendatud praktika

- Õpilane määrab eesmärgi, suuna. • Juhendamist kasutatakse. • Juhendatava teadmiste väljaselgitamine. • Juhendatava jälgimine. • Juhendamine - paindlik valikutes, õppimisvõimalustes. • Arusaamine, miks midagi tehakse.
- Puudutab uusi inimesi, kes on uues rollis. • Kasutatakse kõikides majades. • Vastavalt vajadusele. • Tõhus juhul, kui juhendaja on kompetentne. • Õiged töövõtted, tulemused, teenuse kvaliteet.
- Perioodi, vahevestlused mõlemapoolselt. • Perioodi lõpus. • Juhendajana jooksvalt. • Iga vahetuse lõpus.
- Juhtivtöötajatele kootsimine. • Mentorlus kõigile töötajatele. • Õppivatele töötajatele juhendatud praktika. • Parimate praktikate vahendamine.
- Juhendamine algab töövestlusel. • Töövaatlus - kindel küsimustik juhendajale. • 14 päeva näidis konkreetsed teemad - juhendajad.



5) Täiendõpe: täiendkoolitus asutuses, ligipääs online-kursustele, töötuba

- Täiendõpe: Töökoha põhine (oleme juba kasutanud) • Hooldajatele täiesti õigustatud ja kasutuses. • Sobib kõigile hoolekande töötajatele. • Motiveeriv õppevorm. • Suurem võimalus säilitada töökoht. • Kohustuslik on töötada õppeperioodil. • Tööandja kui koolitaja juures. • Sarnase taustaga ja motivatsiooniga töötajad. • Boonused ja palgatõus; stipendium; puhkused. • Hästi ajastatud õppepäevad. • Õppegrupid on vastavalt keele oskusele. • Vajaduspõhine õppeprogramm.
- Kui tõhus see on? Kuidas hinnata? • Võtab vastutust ja oma pädevuse piires otsuseid vastu. • Oskab märgata, annab tagasiside öele. • Oskab uusi õigesti juhendada. • Teadmised eetikast, inimõigustest. • Mõisted omandavad tähenduse (mõistmine ja arusaamine). • Juhtkond vajab sammuti.
- Kellelt, millal ja kuidas kogeda tagasisidet, selle tõhususe hindamine? • Kõikidelt osapooltelt tagasiside kohe (töötaja, kool, klient, juhid, lähedased). • Ka 4 kuu pärast tagasiside, mida töötaja igapäevaselt rakendab.
- Kuidas see oleks meie asutuses rakendatav? Kellele töötajatest selline õppimise viis sobiks? • Kõikidele töötajatele, aeg tagada. • Koostöö teiste asutustega. • Järelõppe - kuulamise võimalus omale sobival ajal. • Tagasiside tuleb töötajalt küsida. • Töötajal tekivad uued teadmised ja praktilised oskused.
- Õppiv organisatsioon! - See on parim viis oma teadmiste täiendamiseks.



6) Tagasiside ja tulemusnäitajate analüüs: soorituse hindamine, arenguveestlus, koostöövestlus

- Mis? • Organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamine.
- Keda? • Klient. • Töötajad (kõik asutuse töötajad.) • Lähedased. • Koostööpartnerid.
- Kuidas? • Hooldusplaan. • Koostöövestlus (juht + töötaja) baseerub usaldusel ja avatusel. • Tagasisideküsitlus lähedastele / klientidele. • Koosolek. •

Tunnustus.

- Tõhususe hindamise tagasiside - kuna, kellelt kuidas jne. Kuidas me seda tõhusust hindame? • Tegevuskavadele vastavalt (seatud eesmärkidele vastavalt). • Analüüsime infot - kõrgem motivatsioon. • Seame eesmärgid. • Tegevuskava loomine (ajaraamid paika, kes paneb, kuidas paneb jms). • Hindamine.
- Kellele? Kuidas rakendatav? • Kala meetodika. Peast sabani ning sabast peani, seal vahepeal kõik muu.

7) Õppimist toetav tehnoloogia: simulatsioon, virtuaalreaalsuses katsetamine

- Virtuaalreaalsuses kasutamine - näiteks hoolekandes, et töötajad saaksid kogeda kliendi vaatenurgast erinevaid olukordi (näiteks: mähkmete vahetamine, ratastoolis olek jms).
- Kellelt, millal & kuidas? • Klientidelt ja lähedastelt tagasisideküsitlus pärast kohast perioodi. • Personalilt - Kas on mõtet? Õppijalt - Mis on pluss ja miinus? • Teistest kodudest / kolleegidelt.
- Tõhusus. • Emotsioon. • Kogeda erivajadusi/ diagnoose. • Töökeskonna õnneuring - erinevatest vaadetest (hoolealune, hooldaja, lähedane). • Tunnetustuba. • Rollikogemine.
- Simulatsioon. • Esmaabi simulatsioonid, mannekeenid. • Õppevahendid: voodid, tõstukid. • Eakate simulatsioonikostüümid/ vahendid. • Prillid, treemori simulatsioon, vahendid, aparaadid.
- Isiklik kogemus (näiteks ei lähe enne keegi tööle, kui ta ei ole ise olnud 24/7 mähkmetes).
- Virtuaalreaalsus. • Virtuaalreaalsuse rännakud mere äärde, metsa. Lincona - keskkonna kohandamine, loomine, sisekujundus.
- Oluline tööriist, aitab kinnistada teadmisi ja tunnetada olukorda.
- Kasutamine koolituste juures. Ise proovida ja katsetada. Õpitu kinnistab paremini, kui saab ise läbi proovida.



8) Päädevuse ajakohastamine: erialasel konverentsil osalemine, erialaselt kuulumine, erialase kirjanduse lugemine, juhendid ja juhised

- Ole eeskuju!
- Hoolekandetöötajatele (mõeldud kõigile). • Jagada kogemust. • Motiveerida teisi. • Mõelda läbi mis tõstab meelesolu. • Juhi eeskuju ja rahakott.
- Spetsialisti/ eksperdi kaasamine, koha peale kutsumine.
- Juhendid on ajas arenevad dokumendid.
- Kogemuskohtumised teiste hoolekandetasutustega, külalistega.
- Hooldajale arusaadavasse "keelde" panemine. • Info väljast, pädeva info selekteerimine. • Igapäevane enesetõlgendus. • Muutuv maailm.
- JAH ja töötajale olemasolu tutvustamine. • Erialaselt liikmeks olemine. • Kutsevõistlused.
- Kolm küsimist töötajalt: • Enne koolitust. • Vahetult pärast koolitust. • 3 või 6 kuu järel. • Ettekanne kolleegidele. • Üks kord aastas atesteerimine. • Enesteadmiste kontroll + teemade kiirkordamine.
- Oluline lasta hoolealuste töötajat õpetada.

1.2.2 Töökohal õppe barjäärid

Suvekoolis arutasid osalejad laudkondades, kuidas ületada barjääre töökohapõhises õppes (Barjäärid töökohapõhises õppes) ning kes selleks mida tegema peab. Näiteks toodi välja järgmised võimalused.

Barjäär	Kuidas ületada?	Kes peab selleks mida tegema?
Aja ja ressursside piirangud	Gruppide kordamine	Jälgima graafikuid
	Planeerida aega	Vastutajad ja ise
	Hästi planeerida aega. Jätta iseseisev töö.	Koolitaja teeb ajakava. Jätta iseseisev töö.
Organisatsioonikultuur	Ühtne visioon, arutelu. Töötajate kaasamine!	Juhtkond + igaühe panus.
	Ole eeskujuks.	Kõik töötajad.
	Omanikule / juhtkonnale vajalikkuse selgitamine.	Õppida soovija, vajadusel kaasab välisabi.
Juhendamise ja mentorluse puudumine	Leida sobivad inimesed, leida motivaator neile.	Asutuse juht leiab ressursid.
	Eksperdi kaasamine. Info jagamine.	Koostöö. Juhataja algatab.
		Hääletada jalgadega!
Töötajate erinevad vajadused ja võimed	Lua õpikeskkonda ja leida sobiv õppeviis.	Koostöös juht – töötaja – koolitaja.
	Arenugvestlused.	Koostöös kõigiga. Juhataja algatab.
Tehnoloogiline valmidus, sh digiõppeks	Digiõppe korraldamine, abistamine.	Juhataja teeb koostööd koolidega, abistab motivatsiooniga.
	Koolitus. Olla abiks.	Juhtkond valmistab ette, organiseerib.
Muutuste juhtimine	Muutuste lahti rääkimine ja selgitamine.	Juhi poolt info ja ühine eesmärgi seadmine.
	Teha asi huvitavaks. „Müügitöö“.	Korralduse tiim.
Mõõdetavuse ja tagasiside puudumine	Teha esimene samm ja küsida / personaalne lähenemine.	Kõik töötajad.
	Praktika juhendamine, sisuliselt.	Praktika eesmärk selgeks tehtud, jooksvalt tagasiside.
Suur kaadrivoolavus	Õige hindamine. Puuduste märkamine.	Võrdne vastutus! Kõik töötajad.
	Hea töökeskkonna loomine, karjäärivõimalus asutuses.	Juht koos meeskonnaga.
Muu:	Õppuri tunnustamine.	



- AJA JA RESSURSSIDE PIIRANGUD → AJA PLANEERIMINE, SEADA PRIORITEEDID
- ORGANISATSIOONIKULTUUR → ÜHTNE VISIOON, TÖÖTAJATE KAASAMINE, JUHT LOOBTINGIMUSED
- JUHENDAMISE JA MENTORLUSE PUUDUMINE → ORGANISATSIOONIVÄLINE KOOLITAJA, LEIDA SOBIV INIMENE, TULEB LUUA ÕPPIMIST SOODUSTAV TÖÖKESKKOND
- TÖÖTAJATE ERINEVAD VAJADUSED JA VÕIMED → LÄHTUB SIHTGRUUPIST, JUHT ARVESTAB VÕIMETEGA
- TEHNOLOOGILINE VALMIDUS, SH DIGIÕPPEKS → RENTIMINE, JULGUSTADA, JUHENDADA
- MUUTUSTE JUHTIMINE → JÄRJEKINDLUS, KOMMUNIKATSIOON, KOOSTÖÖ, PARIMAD PRAKTIKAD
- MÕÕDETAVUSE JA TAGASISIDE PUUDUMINE → MÕÕDIKUD LUUA
- SUUR KAADRIVOOOLAVUS → SELGITADA PÕHJUS

NOU...



1.3 Edulugude uurimine Elavas Raamatukogus

Kogemuste ja lugude jagamine on üks viis teadmist kasvatada. Suvekoolis pakuti osalejatele võimalust oma töökohal õppimisega seotud kogemusi jagada Elava Raamatuna [4], seostatuna kovisioonis kasutusel oleva edulugude uurimise meetodiga (6).

Edulugude uurimine võib olla kovisiooni protsessis kasutusel viie etapina, mis omakorda jagunevad kolme liiki tegevusteks [6].

OLUKORD

I etapp. Juhtumiomanik kirjeldab oma positiivset või edukat õppimise või õpetamise kogemust..

UURIMINE

II etapp. Juhtumiomanik kirjeldab, mis selle kogemuse juures rõõmustas ja mis oli tähendusrikas.

III etapp. Juhtumiomanik kirjeldab, mis olid toimivad edutegurid, mille tõttu toimus muutus ja edu ning mida ja kuidas tehti.

Grupiliikmed teevad märkmeid nende edutegurite kohta, mida nemad tähele panevad.

IV etapp. Grupiliikmete peegeldused. Grupiliikmed toovad välja, mida veel nad eduteguritena välja tooksid ning mida tahavad tunnustada.

LAHENDUSED

V etapp. Juhtumiomanik ja grupiliikmed panevad igaüks endale kirja, mida nad sellest loost õppisid, mida nad saavad selles kaasava võtta oma töösse, milliseid

väärtuslikke mõtteid endale saadi. Seejärel loeb igaüks grupile ette, mida ta kirja pani.

Elav Raamatukogu on meetod, mis on algselt loodud eelarvamuste kummutamiseks, kus inimesed tegutsevad Elavate Raamatutena, rääkides oma autentseid lugusid [3]. Pisut enam on saav Elava Raamatukogu meetodiga tutvuda näiteks eestikeelselt [veebilehelt](#), mille kaudu on kättesaadavad ka käsiraamatud.



Koha peal löid osalejad endist Elavad Raamatud, rääkides üht õppega seotud edulugu. Kuulata sai kaheksat raamatut, näiteks „Motiveeritud koolitaja“, „Õpetav õppija“, „Uskuja, lootja, armastaja“. Teiste seas jagati kogemusi dementsuseteemalise sisekoolitajana läbimõeldud huvitava koolituse läbiviimisest, mida toetas eduteguritena vajadus koolituseks ning tahe arenguks. Elavate Raamatute kuulamisest said suvekoolis osalejaid näiteks järgmisi õppetunde.

- Sisemine motivatsioon.
- Julge tegutseda ja vastutust võtta. Valmista ennast ette.
- Julgus öelda ja märgata.
- Meeldetuletus info selekteerimise vajalikkusest.
- Tee tööd südamega ja panusta neile, kes soovivad olukorda muuta ja muutustega kaasa minna!
- Ära eelda.
- Tagasiside küsimine on oluline.
- Usalda ja kontrolli.
- Meeldetuletus: käitu teistega nii, nagu Sa soovid, et Sinuga käitutakse!
- Oma vigadest õppimine on kõige tõhusam.
- Aeg annab arutust.
- Jää alati positiivseks.
- Tark ei torma.
- Leia sobiv lahendus.
- Muutused = kvaliteet.
- Järjekindlus.
- Külma närvi säilitamine.
- Konflikti vältimise viisi leidmine.

1.4 Tagasiside võim ja võimalused

Süsteemikeskne lähenemine pakub koolituse hindamiseks neli taset (Joonis 7) – sisend, protsess, väljund ja tulemused [2]. Tulemuste ja mõju hindamiseks ei ole sobiv koguda tagasisidet vahetult pärast õpet, vaid mõne aja möödudes.



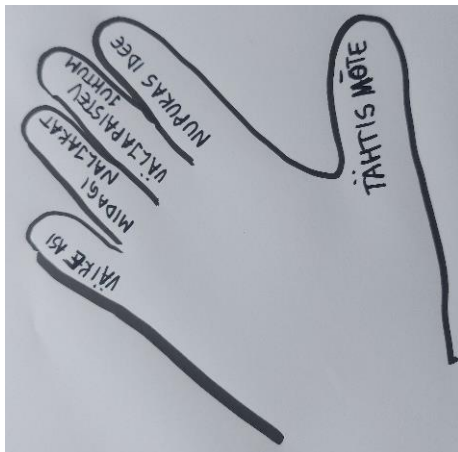
Joonis 7. Koolituse hindamise neli taset [2].

Suvekoolis leidsid osalejad laudkondades, millist tagasisidet nad erinevatelt osapooltelt küsivad (Tagasisidestamine) ning tõid välja tähelepanekud.

- Hooldustöötaja ise küsib tagasisidet oma tööle, koostab ankeedi, saadud tagasiside analüüsi, kuna tal on soov areneda.
- Juht küsib tagasisidet juhtimise kohta.
- Kolleegilt küsitakse tagasisidet 360° meetodil. Tagasisidet saadakse koos lahendusi leides, arengumeeskonnas tegutsedes ning hindamisel (mis toetab motivatsioonitegurina pädevust). Küsimine, mida töötaja vajab oma töö paremaks tegemiseks toetab motivatsioonitegurina autonoomsust.
- Kliendilt küsitakse tagasiside hooldusprotsessi käigus, samuti iga-aastaselt, teha kliendi rahulolu-uuringuid. Kasutatakse taustainfoankeeti. Kliendi kaitsevad töötajat, mistõttu tuleb neilt koguda tagasisidet anonüümselt. Küsitakse muuhulgas keskkonna kodususe kohta, suhtumise, meeldivuse, toitlustus, suhtlemisviisi, tähenduslikkuse kohta.
- Kliendi lähedaselt uuritakse tema rahulolu, usalduse, koostöö ja dialoogi kohta.



Suvekoolis said osalejad teha kokkuvõtte õppepäevast, kasutades viie sõrme meetodit (Joonis 8). Sama asutuse töötajad joonistasid igaüks oma käe piirjooned pisut harali sõrmedega A3 paberile, igaüks kirjutas selle sisse sõrmede juurde pakutud mõtte.



Joonis 8. Suvekoolis kasutatud eneserefleksiooni meetod.

Näiteks töid osalejad välja oma tagasisides järgmisi mõtteid.

- Väikse asjana (*väike sõrm*) koha peal olnud õhupuuduse ja elektrikatkestuse, ka märkamise, et enne eesmärgi seadmist tuleks selgeks teha praegune positsioon, „tore näputöö“, tegevustuba, hea söögi, magneti tegemise, söögi.
- Tähtsa mõttena (*pöial*) pandi kirja näiteks „Olen õigel teel!“, „Koolituste vajalikkus“, „Hoolekandetasutustes töötavad imeinimesed!“, „Areng on oluline“, juurdekasvu mõtteviis, elukestev õpe, õpetuslikud mõtted, jagatud kogemused.
- Millegi naljakana (*nimeta Mats*) nimetati näiteks, et naer enda üle on tervislik, vahvad lauanaabrid, koolituse keskel probleem IT-ga???? „Kus on Kersti?“, vesti selga panemine.
- Väljapaistva juhtumina (*Pikk Peeter*) nenditi õppimist kogemusest, „minu raamatu lugu“, joonistuste koondit, Elavat Raamatut „Valdkonna arendaja ja praktiline kogeja“, praktilised näited, huvitavaid jooniseid.
- Nupuka ideena (*nimetissõrm*) märgiti, et Elav Raamatukogu väärrib rohkem kasutust, (headus) positiivsus võidab, maailmakohvik, mõttepurk, maailmakohvik.

1.5 Käelised tegevused dementsusega inimestega töös

Käeliste tegevuste pakkumine suvekoolis võimaldas osalejatel kogemuste kaudu mõista, kuidas dementsusega inimestega töös kasutada käelisi tegevusi. Kunsti- ja käsitöötegevustel on leitud mitmeid dementsusega inimest toetavaid rolle, sh ajutegevuse stimuleerimine, mitteverbaalse suhtluse arendamine, saavutuse ja eesmärgi saavutamise tunnetamine, emotsionaalse seisundi ja käitumise kujundamine, seotuse tunde suurendamine, enesekindluse kasvatamine [1].



2 Õppiv organisatsioon ja töökohal õpe. Triinu Tikas

2.1 Õppiv Organisatsioon – mis see on?

Keskkond muutub pidevalt meie ümber ja kõik organisatsioonid peavad rinda pistma nii tavapärastest ühiskondlikest arengutest tingitud muudatustega (nt rahvastiku vananemine, uute tehnoloogiate kasutuselevõtt) kui ka ootamatustega (nt Covid, Ukraina sõda või muutunud majandusolukord). Seega ei saa ka organisatsioonid jääda staatiliselt hoidma oma väljakujunenud tööpraktikaid, vaid peavad pidevalt kohanema. Organisatsiooni kohanemine tähendab omakorda tema töötajate jaoks tööpraktikate muutumist, mille saavutamiseks on ülimalt oluline ühelt poolt töötajate valmisolek õppimiseks ja arenemiseks ja teiselt poolt organisatsiooni poolt selleks arenemiseks pidev soodustavate tingimuste loomine.

Juba aastal 1990 võeti Peter Senge poolt raamatus „Viies distsipliin“ kasutusele mõiste „õppiv organisatsioon“ kirjeldamiseks organisatsioone, mis teadlikult väärtustavad õppimist ja loovad selleks soodsat keskkonda. Raamatus pööratakse tähelepanu viiele õppimise distsipliinile ja nende arendamisele: isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, ühise visiooni kujundamine, meeskonnaõpe ja süsteemne mõtlemine.



Isiklik meisterlikkus tähistab seda, kui õpitakse laiendama oma isiklikke oskusi valdkondadesse, kus me kõige rohkem soovime saavutada tulemusi ja luua organisatsioonile uus keskkond, mis julgustab kõiki selle liikmeid arenema nende poolt valitud eesmärkide suunas. *Mõttemudelid* kajastavad inimese maailmapilti. Õpitakse oma maailmapilti mõistma ja teistele selgitama ning täiustama ja samuti nägema, kuidas mõttemudelid mõjutavad meie käitumist ja otsuseid. *Ühise visiooni kujundamisel* keskendutakse pühendumise tunde loomisele rühmas; luuakse jagatud kujundeid meie poolt soovitatavast ja loodavast tulevikust ning pannakse paika põhimõtted ja peamised tegevused soovitu saavutamiseks. Meeskondlik õpe lähtub põhimõttest, et kollektiivne intelligentsus ja oskused on suuremad üksikliikmete talentide summast ning keskendub vestluse ja kollektiivse mõtlemise oskuste muutmisele. Viimaks, *süsteemne mõtlemine* on lai meetodite, tehnikate ja põhimõtete kogum, mis on kõik orienteeritud erinevate jõudude ja tegurite omavaheliste seoste otsimisele ja nende tunnetamisele ühtse protsessina. Süsteemne mõtlemine kui kunst hõlmab endas õppimist, et ära tunda valitud tegevustega kaasnevaid soovitud ja soovimatuid tulemusi ja nendest lähtuvalt teha kompromisse ja valikuid [15].

***Organisatsioonid muutuvad lugudeks,
mida me endale räägime ja mõteteks,
mida mõtleme (Peter Senge)***

Õppivat organisatsiooni iseloomustab:

- Adekvaatne arusaam hetkeseisust organisatsioonis, enesepeegeldamine, mis aitab eesmärgi seada.
- Reageerimine muutuvale maailmale, ajaga kaasas käimine.
- Eesmärgipärane uute teadmiste loomine, omandamine ja ka praktiline ellurakendamine.
- Läbi õppimise ka organisatsiooni enda muutumine ja ümberkujunemine.
- Kollektiivne ühiste tähenduste loomine.

2.1.1 Eeldused õppivaks organisatsiooniks kujunemisel

Üheks oluliseks eelduseks õppivaks organisatsiooniks kujunemisel on *toetav ja positiivne mikrokliima* organisatsiooni sees ning *mitte-hierarhiline organisatsioonikultuur*.

Eesti juhtimisteadlase Harry Rootsi hinnangul mõjutab just juhtimise struktuur seda, kui kiiresti ja adekvaatselt jõuab info organisatsiooni mõjutavatest muutustest ja nendega seotud lahendamist vajavatest probleemidest juhtideni. Mida vähem juht alluvatega vastutust jagab ja delegeerib, seda moonutatam on tema informatsioon ja ta lähtub otsustamisel oma isiklikest uskumustest ja veendumustest. Keerukas ja kiiresti muutuv keskkonnas jääb osa asju samas alati käima „üle juhi pea“ ja juhil pole võimalik olla alati esirinnas kõigele reageerimas. Kiiresti reageerima ja olukorras õppima peavad kõik töötajad ja seega on õpikeskkonna kujundamine üheks kõige olulisemaks juhtimisülesandeks.

Info liikumine erinevate tasandite vahel organisatsioonis on alati võtmetähtsusega otsuste vastu võtmiseks ja tegutsemiseks. Ometi võib sama infot tõlgendada ja mõtestada väga erineval moel ja ühiste eesmärkide seadmiseks ning nende nimel tegutsemiseks on tarvis jõuda ka ühiste arusaamade ehk *ühiste tähendusteni*. Järelikult on oluline püüelda pideva usaldusliku dialoogi poole töötajate ja juhtkonna vahel. Rootsi sõnul on info käsuliini pidi levitamise nõrkuseks see, et ajaks, mil see viimaks juhtimispüramiidi tippu jõuab, võivad olud olla juba muutunud ja ka info teel moondunud. Kvalifitseeritud ja motiveeritud töötajad saavad olukordadele reageerida kiiresti ja tõhusalt, kui neile jäetakse piisav otsustusõigus.

Õppivat organisatsiooni iseloomustabki n.ö. tagurpidi püramiid, kus teadmine liigub alt üles, töötajatelt juhtide suunas. Parima lõpptulemuse annab tihe koostöö juhtkonna ja töötajate vahel, kus töötajad on kaasatud juhtimisprotsessi ja toimub ühine jõupingutus hinnata olukordi ja võimalusi, kuidas nendega toime tulla. Läbi selle ühise tegutsemise kujunevad ka sisulised - mitte enam formaalsed - ühised väärtused ja eesmärgid ehk *ühised tähendused*. **Ilma töötajate kaasamiseta kollektiivne õppimine ei toimi.**

2.1.2 Töötaja tunnetatud koolitusvajadus vs asutuse tunnetatud koolitusvajadus

Tähtsaks õpimotivatsiooni mõjutavaks teguriks võib pidada inimese enda arusaama oma erialastest vajakajäämistest. Organisatsioonis, mille eesmärgid on sõnastatud ilma töötajaid kaasamata ja formaalselt ning *ühised tähendused* jäänud välja kujunemata, on ka töötajatel keerulisem endale tööalaseid ja arengueesmärgi seada. Eelduseks on selge arusaam sellest, kus me asutusega hetkeseisus oleme, millised on organisatsiooni eesmärgid, kuhu tahame jõuda ning mida on meil vaja selleks, et kohale jõuda.

Isiklikumal tasandil algab töötaja jaoks enesehindamine *selgest ametijuhendist*, mis sisaldab tööandja poolt ootusi töötaja



ülesannetele ja pädevustele. Kui ametijuhend on aegunud, liiga üldsõnaline või napp, võib kergesti tekkida olukord, kus töötaja mõnes situatsioonis oma koolitusvajadust ei näe, sest ta ei pea seda funktsiooni üldse oma ülesandeks.

Hierarhilises organisatsioonis võib töötaja arusaam teekonnast eesmärgini jõudmisel erineda oluliselt juhtkonna arusaamast, mistõttu on töötajale keeruline „maha müüa“ juhi vaatenurgast vajalikke samme. Võimaldades töötajatele ligipääsu olulisele taustainformatsioonile asutuse hetkeseisu ja tulevikuvisionide kohta, võimalust ajurünnakutes osaleda ja panustada eesmärkide ja lahenduste väljamõtlemisse ning oma igapäevatöös otsuseid langetada, suureneb töötajate tunnetatud autonoomia, kompetentsus ja seotus kolleegidega. Just need kolm on isemääramisteooria järgi motivatsiooni põhikomponentideks [14].

Kuigi töötaja enda hinnang on ülimalt oluline sisend töötajatele suunatud koolituste planeerimisse, ei piisa siiski sellest organisatsiooni tööpraktikate kujundamisel. Enamasti kehtib mingis ulatuses ka reegel „me ei tea, mida me ei tea“, ehk siis üks põhjustest, miks töötaja hetkel oma tööd just talle omasel viisil teeb on see, et ta pole alternatiividest ja nende ellu viimiseks vajalikest teadmistest ja oskustest teadlik ega oska neid koolituseks küsida.

Parim viis koolitusvajaduse analüüsi teostamiseks on analüüsi aluseks võtta midagi objektiivset, nt kutsestandard või kompetentsiraamistik ja paluda hinnata nii töötajatel kui juhtidel koolitusvajadust lähtuvalt nendest kategooriatest. Lisasisendi koolitus- ja arenguvajadusse annab asutusele kvaliteedihindamiseks vajalik andmete kogumine ja analüüs, kust selguvad tänased vajakajäämised objektiivsete näitajate näol (nt lamatistega klientide arv) või tagasisideküsitlustest klientide ja nende lähedaste pilgu läbi. Ligipääs olulistele andmetele ja võimalus nende mõtestamises osaleda annab töötajale hea võimaluse peegeldada oma tänaseid teadmisi ja oskusi ja määratleda seda, mis individuaalsel tasandil on vajalik selleks, et panustada ühisesse asutuse eesmärkide saavutamisesse. Tagasisidest ja hindamisest tuleb lähemalt juttu meie järgmistes osades.

2.2 Töötajate Õpimotivatsiooni toetamine

Nagu varasemalt mainitud, on tänapäeva organisatsiooni juhtide üheks tähtsaimaks ülesandeks soodsa õpikeskkonna loomine oma asutuses. Muutustega kohanevas organisatsioonis peab iga töötaja olema samuti valmis õppima, muutuma ja kohanema. Seega tuleb teadlikku tähelepanu pöörata töötajate õpi- ja enesearengu motivatsiooni tõstmisele. Isemääramisteooria (*self-determination theory*) järgi on inimest käivitavaks jõuks *autonoomia, kompetentsuse ja seotusvajaduse rahuldamine* [12]. Juhi rolliks õppivas organisatsioonis on võtta need kolm motivatsiooni komponenti fookusesse ja võimaldada töötajatel osaleda planeerimisprotsessis ning iseenda töös otsuseid langetada, tunda ennast pädevana. Juht mõjutab organisatsiooni mikrokliimat ja saab luua tingimused kolleegidega ühisosa tunnetamiseks ja vastastikkuseks toeks.

Motivatsiooni võib jagada sisemiseks motivatsiooniks ja välimiseks motivatsiooniks. *Sisemine motivatsioon* viitab õppimisele, mis on ajendatud



OTIVATSIOON ENESEARENGUKS:
+ kompetentsus + seotustunne & kuuluvus

sisemisest soovist, näiteks uudishimust või soovist saada uusi teadmisi ja oskusi. Väline *motivatsioon* seevastu on seotud väliste stiimulitega, nagu tööalased nõudmised, karjäärivõimalus või töötasu. Mõlemad motivatsiooni tüübid võivad anda mõningaid tulemusi, kuid need tulemused on siiski kvaliteedilt erinevad. Kui õppijad on sisemiselt motiveeritud, siis on õpiprotsess nende jaoks põnev ja nauditav ning annab selle võrra ka sisukamaid ja paremaid tulemusi. Õppija naudib oma üha suurenevat tunnetatud kompetentsust ning võtab ette meelsasti ka keerukamaid väljakutseid. Samas seostub ärevustunne just välise motivatsiooniga. Välise motivatsiooni korral võib õppimine jääda pealiskaudseks, inimene otsib võimalusi kergema vaevaga läbi saamiseks. Välise motivatsiooni korral võidakse õppimisest kohe loobuda, kui enam tasu ei järgne.

Mõned meie omadused ja harjumused toetavad teistest paremini õppimisprotsessi. Omistused, mis kalduvad süüdistama võimekust („ebaõnnestusin, sest ma ei ole piisavalt tark“), seostuvad arusaamaga, et intelligentsus on muutumatu. Ent omistused, mis süüdistavad pingutuse puudumist („ebaõnnestusin, sest ei pingutanud piisavalt“), peegeldavad enamasti järjepideva arengu teooriat ehk juurdekasvumõttemiisi [8]. Toetades õppija uskumust, et ebaedu tulenes vähesest pingutusest või halvasti valitud strateegiast, saab koolitaja õppija motivatsiooni toetada.



Õppimist saab tõhustada, kui õppijad saavad oma töö kohta regulaarset, konkreetset, selgitavat ja õigeaegset tagasisidet. Juhuslik ja pealiskaudne tagasiside („hästi tehtud“) ei ole selge ega selgitav ning see ei paranda õppija motivatsiooni ega arusaamist. Selged õpieesmärgid aitavad õppijatele antavat tagasisidet tõhustada, sest kommentaare saab otseselt eesmärkidega seostada ning regulaarne tagasiside ennetab õppijate mahajäämust õppimises [8].

Õppijate sisemise motivatsiooni toetamiseks tuleb õpetamisse siduda selliseid meetodeid ja tegevusi, mis

toetavad õppijate põhivajadusi tunda end pädeva ja autonoomsena. Nt kui õppimisprotsessis anda inimestele valikuid, siis nad tunnetavad oma autonoomsust suuremana. Simone Epro Tartu Tervishoiu Kõrgkoolist on sama tõendanud oma [magistritöös, mis puudutas õpimotivatsiooni hooldustöötaja väljaõppet](#) [10]. Hinnangulisus ei teeni eesmärki; pigem on oluline informatiivne tagasisidestamine, mis jätab õppijale võimaluse tunda ennast pädevana.

Kui õppijad saavad ise valida mitme tegevuse seast ning osaleda reeglite ja protseduuride kokku leppimises, toetab see nende tajutud autonoomsust. Selline lähenemiski aitab õppijatel ühtlasi õppida tema jaoks keskmise raskusega ülesannete valimise väärtustamist. Ülesanded on paraja raskusastmega juhul, kui need ei ole liiga lihtsad ega ka liiga keerulised. Sisemist motivatsiooni loob ka see, kui ülesanne on uudne, loov, lõbus jne – ehk nauditav. Õppijad pühenduvad konkreetsetele õppetegevustele, sest nad soovivad saavutada mingisuguseid eesmärke.

Uurijad on kindlaks teinud kaks peamist eesmärkide liiki: omandamiseesmärgid ja sooritusesmärgid. Omandamiseesmärgid on suunatud uute oskuste omandamisele või pädevustaseme tõstmisele. Omandamiseesmärkidest lähtuvad õppijad on motiveeritud õppima uusi oskusi või saama konkreetset sisuvaldkonnas või ülesandes paremaks, meisterlikumaks. Seevastu õppijad, kes lähtuvad sooritusesmärkidest, on motiveeritud näitama, et nad on piisavalt võimekad, või vältima teatud ülesandeid, et varjata oma võimalikku vähest võimekust. Omandamiseesmarke saame toetada, luues turvalist keskkonda, tagasisidestades individuaalselt, mitte teiste ees, tunnustades pingutuse protsessi. Ärge võrrelge omavahel inimesi; see loob pinget ja võib heidutada.



NB! Vead on õppimisprotsessi loomulik osa! Ärge laske nende väärtusel kaduda, muutes need õppijate silmis hirmutavaks. Õppimiseks tuleb anda õppijatele nii palju aega, kui just nemad selleks vajavad.

Psühholoogias kasutatakse terminit “isetäituvad ennustused” (*self-fulfilling prophecies*) tähistamaks seda, et kui oleme enda jaoks sõnastanud mingi ennustuse “saan sellega kindlasti hakkama” või vastupidi “see käib kindlasti üle jõu”, siis meie ootused hakkavad elama oma elu ja eneselegi märkamatuult hakkame suunama oma käitumist nii, et ennustus saaks tõeks. See reegel kehtib ka meie suhtlemises teistega. Kui ma usun, et noor kolleeg ei saa hakkama või aru, siis see paistab mitmel moel välja minu suhtlusest temaga. Samuti kui õppijale kommunikeeritakse (verbaalselt või mitteverbaalselt) valesid ootusi, võib õppija sooritus muutudagi selliseks, mis kinnitab koolitaja esialgset ootust. Seega kolleegi õppimisele motiveerimiseks on väga oluline nii endale kui talle sisendada oma kindlameelset usku sellesse, et ta saab sooritusega hakkama.

Iga organisatsioon unistab sellest, et tema töötajad oleksid motiveeritud panustama organisatsiooni arenguplaanidesse ja eesmärkide saavutamisse laiemalt, kui ainult oma kitsa tööloigu teostamine. Organisatsioon peab toimima kui terviklik organism, mille kõik osad toimivad rollijaotuses ühtselt ja mitte üksteisele vastu.

Mis siis aitab töötajatel saavutada seda laiemat huvi ja motivatsiooni panustada? Tavapäraselt on igas organisatsioonis kõige motiveeritum selle juhtkond, kellele on kõige kättesaadavam kogu oluline info organisatsiooni arengute, väljakutsete, ressursside ja võimaluste kohta ning kellel on ka kõige enam otsustusõigust. Nagu varasemalt on mainitud, loobki motivatsiooni inimese tunnetatud autonoomia (sh võimalus otsustada), kompetentsus (inimene tunnetab ennast piisavalt pädevana) ning seotus kolleegidega. Teadlik suund reatöötajate kaasamise organisatsiooni arengusuundade, takistuste ja võimaluste arutellu aitab luua motiveeritud töötajatega asutust, kus igaüks näeb paremini ka oma hetkepanust ja arenguvajadusi. Kui töötajal on piisavalt infot hetkeseisu ja ka arenguvajaduste kohta, suureneb tema tunnetatud kontroll olukorra üle. Ülimalt oluline on sealjuures eesmärkide täitmist ja töö kvaliteeti puudutava info kogumine, analüüsimine ja järelduste nähtavaks tegemine kogu asutuses. Motivatsiooni võivad vähendada liiga võimatuna tunduvad eesmärgid. Lühiajaliste (lähemate), spetsiifiliste ja mõõdukalt väljakutset pakkuvate eesmärkide seadmine



suurendab motivatsiooni rohkem kui pikaajaliste (kaugemate), üldiste ja liiga keeruliste eesmärkide seadmine [8].

Selged eesmärgid on ka töötajale suunatud tagasiside aluseks. Kui töötaja teadvustatud eesmärgid erinevad oluliselt juhtkonna omadest, siis ei saa temalt oodata soovitud kvaliteeti. Näiteks kui hooldustöötaja teadvustatud eesmärgiks on, et öörahu ajal on kõik kliendid vaiksed („annan rahustit“), siis see võib erineda asutuse eesmärgist lähtuda iga patsiendi individuaalsetest vajadustest ja tervises seisundist. Eesmärkide ühine arutelu, nende ühine seadmine ja neile ühiste tähenduste loomine annab sisendi ka tagasisidesse töötaja tööle. Töötajale tuleb luua võimalus ka ise hinnata oma töö kvaliteeti, oma arenguvajadusi ja võimalusi meisterlikkuse suurendamiseks. Selline ise valitud arenguteekond suurendab oluliselt õpimotivatsiooni.

Joonis 9. Õppiva organisatsiooni osised (Tikas, T.).



2.3 Kuidas saab töötaja hinnata oma töö kvaliteeti?

Siiani oleme rääkinud sellest, kuidas toetav ja heatahtlik mikrokliima asutuses loob julgustavat fooni oma vajakajäämistele ja arenguvõimaluste hindamiseks ning töötajatele võimaldatud kaasrääkimis- ja otsustamisõigus aitavad suurendada tunnetatud autonoomiat ja kompetentsust. See omakorda loob vajalikku motivatsiooni asutuse eesmärkide nimel tegutsemiseks ning enesearenguks/muudatuse elluviimiseks. Need on baaspõhimõtted, mis võimaldavad organisatsioonidel ümbritsevale muutuvale maailmale tõhusalt ja kiirelt reageerida.

Kui asutuse hetkeolukorda ja arengusuundi peegeldav info on peamiselt juhtkonna käes, pole töötajatel võimalik anda oma sisukat panust asutust puudutavate riskide maandamise ja võimalike lahenduste väljatöötamisse. Seega on asutuse üheks ülesandeks koguda ja kogu meeskonnale jagada selget ja läbipaistvat informatsiooni selle kohta, kuidas asutusel oma eesmärkide saavutamisel läheb ja millised on takistused teel.

Sotsiaalvaldkonnas toetab asutusi kvaliteedi hindamisel Euroopa sotsiaalteenuste kvaliteedimudel (*European quality in social services, EQUASS*), millest lähtuda ja milles toodud kriteeriumitega asutus ennast võrrelda saab. Neid printsiipe rakendavad juba täna oma töös paljud hoolekandeesutused ja [Keiu Talve on ajakirjas Sotsiaaltöö sisukalt kirjeldanud Südamekodude kogemusi ellurakendamisel](#) [16]. Asutusi aitab välishindamise tellimine, kus oma ala eksperdid annavad kõrvalseisja pilguga hinnangu asutuse hetkeseisu vastavusele kaasaegsele hoolekandeesutusele esitatavatele nõuetele.

Töötaja vaatenurgast saab oluliseks küsimus: „Kuidas ma tean, kas ma täna teen oma tööd hästi? Millised on minu isiklikud arengukohtad?“ Lihtne viis vastata on öelda, et töötaja peab saama tagasisidet. Et mõista, mida selle all mõeldakse, tuleb käsitleda ka sõna “tagasiside”, mis omab veidi erinevat tähendust sõltuvalt kontekstist (nt loodus, tehisintellekt vms). Lihtsustatult öeldes saame arutleda, kas tagasiside on ainult miski, mida aktiivselt töötajale antakse (nn “tagasisidestamine”), või hindab töötaja ka ise erineva talle kättesaadava info põhjal oma varasemate jõupingutuste mõju ja sellest lähtuvalt korrigeerib käitumist. Laiemast vaatest võib töötaja saada nii otsest (tagasisidestamine, isiklikud tulemusnäitajad) kui kaudset (asutuse erinevad tulemuslikkuse märgid, indikaatorid) tagasisidet oma seni tehtud töö kohta. Eneseanalüüsil või grupis läbiviidud juhtumianalüüsil on oluline roll järelduste tegemisel ning arengukohtade määratlemisel. Tagasiside on oluline motivaator; uuringutest on selgunud, et kui inimene saab ülesannet sooritades jooksvalt tagasisidet oma õnnestumise osas, siis see motiveerib teda keeruliste ülesannetega jätkama. Tagasiside puudumine aga muudab inimese ebakindlamaks ja vähendab tema eneseusku ülesande sooritamisel, mistõttu ta hakkab keerulisemaid ülesandeid vältima [14]. Seega on tagasiside saamine otseselt seotud töötaja eneseusu ja sellest lähtuva motivatsiooniga tegutsemiseks.



2.3.1 Tagasisidestamine

Tagasisidestamine on kommunikatsiooniprotsess, mille käigus edastatakse hinnang või reaktsioon teise inimese käitumisele, tegevusele või sooritusele, eesmärgiga informeerida teda tema tegevuse tulemustest ning aidata kaasa edasistele parendustele [11]. Kindlasti ei ole mitte igasugune tagasisidestamine arendava iseloomuga ja mitmed uuringud ajaloos on näidanud, et tagasiside võib mõjuda kas ergutavalt, neutraalselt või hoopis motivatsiooni langetavalt.

Tagasisidestamise tõhusus sõltub järgnevatest asjaoludest:

- *Tagasiside ajakohasus:* tagasiside peab kohe sündmusele järgnema. Hilinenud tagasiside kaotab sageli oma mõju, sest seos tegevuse ja tagasiside vahel muutub ebaselgeks.
- *Tagasiside konkreetsus:* Konkreetsed, selged ja kirjeldavad tagasiside kommentaarid on tõhusamad kui üldised märkused stiilis „oled olnud väga tubli!“.
- *Tagasiside keskendumine protsessile, mitte ainult tulemusele:* Tõhus tagasiside keskendub mitte ainult lõpptulemusele, vaid ka protsessile, mille käigus tulemus saavutati. See aitab töötajatel mõista, milliseid konkreetseid töömeetodeid või -harjumusi tuleks muuta või säilitada.
- *Tagasiside andja usaldusväärsus ja motiveeritus:* Töötajad on rohkem valmis vastu võtma tagasisidet isikult, keda nad peavad pädevaks, õiglaselt käituvaks ja hoolivaks.
- *Töötaja enesetõhusus ehk usk enda suutlikkuse muudatusi teha:* Töötajad, kellel on kõrge enesetõhusus, on tõenäolisemalt valmis võtma tagasisidet arvesse ja tegema vajalikke muudatusi.
- *Tagasiside andmise viis ja toon:* Empaatiline ja toetav toon tagasiside andmisel suurendab selle vastuvõetavust. Kriitiline tagasiside, mis on esitatud hooliva ja lahke suhtumisega, on tõhusam kui tagasiside, mis on esitatud süüdistava tooniga.

Tagasiside võib tugineda kokkulepitud tulemusnäitajatele või olla kirjeldava iseloomuga. Samuti võib see olla läbimõeldud või spontaanne.

Mõiste "sandwich feedback" ehk "võileiva tagasiside" on laialt levinud meetod, mida kasutatakse kriitilise tagasiside andmisel. See kontseptsioon tähendab tagasiside andmist selliselt, et negatiivne või kriitiline tagasiside paigutatakse kahe positiivse kommentaari vahele, nagu täidis võileiva kahe viilu vahele. Just selline formaat tagasisidestamiseks on osutunud üheks tõhusaimaks viisiks, kuna ta ei jäta tagasiside saajale mõru järelmaitset.



Kirjeldamaks toetavat tagasisidet, mis keskendub vähem minevikuvigadele ja rohkem tuleviku võimalustele, võttis juhtimiskonsultant ja koolitaja Marshall Goldsmith kasutusele



mõiste „edasiside“. Edasiside ehk *feedforward* tähendab konstruktiivse tagasiside andmist, mis keskendub sellele, kuidas inimesed saavad oma tulevast käitumist või tegevusi parandada. Erinevalt traditsioonilisest tagasisidest, mis keskendub sellele, mida on tehtud minevikus, püüab edasiside pakkuda juhiseid ja soovitusi tulevikuks, aidates inimestel paremini toime tulla edasiste väljakutsetega ja parandada oma tegevust. Selline toetav

tagasiside on hästi kooskõlas õppiva organisatsiooni loogikaga, kus heasoovlikkus ja vigade aktsepteerimine loob pinnase soodsale õpikeskkonnale.

Laialdasemat tuge saab organisatsioonis pakkuda, kui asutuse erinevate tasandite juhte koolitada kasutama *coachivat juhtimisstiili*. *Coachiv juhtimisstiil* on juhtimisviis, kus juht keskendub oma töötajate arendamisele, toetades nende isiklikku ja professionaalset kasvu läbi juhendamise, küsimuste esitamise ja aktiivse kuulamise. Selle stiili eesmärk on aidata töötajatel leida oma lahendused, arendada probleemilahendusoskusi ja suurendada nende vastutust oma töö ja arengu eest. *Coachiv juhtimisstiil* aitab töötajatel areneda iseseisvateks, motiveeritud ja enesekindlateks spetsialistideks, parandades nende oskusi, rahulolu ja panust organisatsiooni edukusse. See lähenemine loob keskkonna, kus töötajad tunnevad end väärtustatuna ja toetatuna, mis omakorda parandab nende üldist töösooritust.



Arengut soodustavat tagasisidestamist toetavad motiveeriva intervjuueerimise (MI), sh peegeldamise tehnikate kasutamine. MI põhimõtteks on vältida vestluspartnerile oma ideede peale surumist, mis tekitab loomupärast vastasseisu ja selle asemel lasta tal endal välja tuua olulised muutust toetavad argumendid. Peegeldades teisele inimesele tema väljaöeldut saab aidata inimesel ise selgusele jõuda nii muudatuste vajaduses kui ka tegutsemisviisides.

Tagasiside on osa iga töötaja igapäevaelust ning seda ei saa töötaja mitte ainult oma juhtidelt, vaid samuti kolleegidelt, klientidelt ja nende lähedastelt. Ka tagasiside vastuvõtmine on kunst: tähelepanelikult kuulata, mida teisel on öelda ning mitte võtta kõike isiklikult, küsida täpsustusi ja selgitusi ja mis kõige olulisem – tänada tagasiside andjat tema konstruktiivsete mõtete eest. Kui on olnud võimalik analüüsida saadud ettepanekute rakendatavust, võib tekkida vajadus paluda arenguks juurde veel lisainformatsiooni. Heatahtliku, vastastikku austava ja toetava suhtlemise juures saab tagasisidestamisest nauditav protsess mõlemale osapoollele.



2.3.2 Tulemuslikkuse märgid tiimi või asutuse kohta tervikuna

Eelmises osas kirjeldasime konkreetsele isikule suunatud tagasisidet. Lisaks selle saab oma tööd kaudsemalt hinnata ka läbi teiste asutuse tulemuslikkuse märkide. Teenuste kvaliteedi osas tagasiside kogumine ja seda puudutava info jagamine töötajatele aitab töötajatel isiklikke arengueesmäärke paremini seada.

Kui organisatsioon on seadnud endale eesmärgi mingiks muudatuseks (nt dementsussõbralikuks muutumisel), aga tagasisidest johtub, et eesmärgini jõudmine kulgeb keeruliselt või on läbi kukkunud, siis põhjuseid võib olla laias vaates kaks:

1. eesmärgi saavutamise meetodite valik ei ole õnnestunud ega täida oma eesmärki;
2. elluviimine protsessina ebaõnnestus. Kuigi metoodika oli asjakohane, ei suutnud elluvijad ülesandega mistahes põhjustel toime tulla.

Seega tuleb analüüsi etapis hinnata alati paralleelselt nii sisu (eesmärgi saavutamiseks valitud meetodeid) kui ka protsessi (tegevuste läbiviimise kvaliteeti). Oma tegevuste asjakohasuse hindamine peaks algama juba eesmärkide seadmise ajal ehk siis seatud eesmärgid ise tuleb sõnastada nii, et neid on võimalik hiljem hindamisel kasutada. Nii saab juba baastasemel ehk enne planeeritud tegevuste ellurakendamise alustamist kirjeldada ära näitajad, mida jälgitakse [9]. Neid samu näitajaid tuleks lisada tagasiside küsitlustesse või jälgida objektiivsete indikaatoritena (nt lamatistega klientide arv).

Tagasiside kogumine teenuste osas aitab saada teada hetkeseisu (baastaset) ning täpsustada eesmäärke (soovitud muutus). Tagasiside kogumine asjaosalistelt aitab meil liikuda n.ö. „kõhutunde-ekspertluse“–tasandilt usaldusväärse ja faktidele tugineva hetkeolukorra hindamise suunas. Tagasisidet tuleks koguda regulaarselt, et jälgida muutusi aja jooksul ja tuvastada trende.

Näide

Seatud eesmärk:

Suurendada rahulolu asutuste ja lähedaste vahelise suhtlusega 20% järgmise kuue kuu jooksul.

Tagasiside kogumine:	Lähedastele saadetakse küsitlus, milles uuritakse nende rahulolu suhtlusega ja teavitamise sageduse ning kvaliteediga.
Tagasiside kasutamine:	Saadud tagasiside põhjal tehakse otsus suurendada teavituste sagedust ja kasutada erinevaid kommunikatsioonikanaleid (nt e-kirjad, telefonikõned, veebiplatvormid), et seatud eesmärk saavutada.

Hoolekandetasutuste kontekstis on mõistlik tagasiside uuringuid teha teenuse lõpp-tarbijate ehk klientide ning nende lähedaste seas. Käesoleva konspekti lõpus on toodud inspiratsiooniks näidisküsimustikud, kuid mõistagi on iga asutuse eesmärgid ja vajadused mõnevõrra erinevad. Elektroonselt kogutud tagasiside lihtsustab andmeanalüüsi protsessi, kuna andmed kogunevad automaatselt analüüsiks sobilikku formaati (nt Excel). Samas ei sobi elektroonne andmekogumise viis enamasti ealiste iseärasuste tõttu klientidele, mistõttu võib kaaluda ka paberkandjal või intervjuu formaadis küsitlemist. Tänapäeval on saadaval mitmeid tasuta kasutamiseks mõeldud tehisintellektil põhinevaid tarkvarasid, mis kerge vaevaga andmetest hea ülevaate koostavad (nt JASP).

Kvantitatiivsetele meetoditele täiendusena sobivad hästi kvalitatiivsed meetodid, nt intervjuud ja fookusgrupid, kus teemasid sügavamalt avatakse ja kust saab enam vastuseid MIKS-küsimustele.

Paralleelselt tagasisideküsitlustega saab teenuste kvaliteeti hinnata ka teiste kirjeldavate indikaatorite alusel.

Mõningaid näiteid:

- *Raviplaani järgimise määr*, s.o. protsent klientidest, kellele on koostatud ja rakendatud isikupärastatud raviplaane vastavalt asutuse standarditele. Kõrge raviplaanide järgimise määr näitab, et asutus järgib struktureeritud ja individuaalset lähenemist, mis on oluline teenuse kvaliteedi tagamiseks.
- *Kukkumiste ja õnnetuste sagedus*, s.o. kukkumiste, vigastuste või muude õnnetuste arv 1000 kliendipäeva kohta. Madal õnnetuste sagedus viitab turvalisele ja hästi juhitud keskkonnale, kus kliendid saavad ohutut hooldust.

Sedalaadi indikaatoreid kasutades saab hoolekandetasutus mõõta oma teenuste kvaliteeti objektiivselt ja sisukalt, pakkudes olulisi andmeid teenuste parandamiseks ja strateegiliste otsuste tegemiseks.

Eelnevad näited on ilmestanud teadlikult kogutud, analüüsitava ja tõlgendatavat tagasisidet ja kõikide töötajate vaatest on oluline ligipääs sellele infole ja neile järgnev ühine mõtestamise ja järelduste tegemise protsess. Need näitavad asutusele kätte valupunktid ja arengukohad ja on heaks sisendiks erinevatele töökohapõhise õppe vormidele, millest järgmises osas juttu tuleb.

2.3.3 Muutuste ellurakendamine

Kui kvantitatiivne ja kvalitatiivne tagasiside on kogutud ja andmeanalüüs teostatud, on järgmiseks sammuks prioriteetide seadmine. Kindlasti pole kõik selgunud vajadused ühevõrra akuutsed; samuti pole kõikidele võimalik leida kiireid lahendusi. Seega on see hetk meeskonnas kaasavateks ühisteks aruteludeks, et valida välja kiireloomulisemad muudatused ja panna algus pikemaajalisematele protsessidele.

Algab ühine tegevuskava koostamine, mis sisaldab konkreetseid sammusid probleemide lahendamiseks. See peaks hõlmama vastutavaid isikuid, tähtaegasid ja vajalikke ressursse. Mida rohkem on siin võimalik lasta töötajatel endal panustada, lahendusi pakkuda ja vastutust võtta, seda suurem on nende tunnetatud autonoomus ja pädevus ning kuuluvus – ehk teisisõnu motivatsioon. Protsessi peab iseloomustama läbipaistvus ja selge kommunikatsioon planeeritavate muutuste osas – nii töötajatele, klientidele kui lähedastele. Rakendamisel tuleb veenduda, et töötajatel on ühised arusaamad ja kõik mõistavad oma rolli ja vastutust üheselt. Õppivale organisatsioonile omaselt peab see sisaldama erinevaid töötajaid kaasavaid arutelusid, ajurünnakuid jt koostöö vorme. Selged mõõdikud ja indikaatorid aitavad elluviimise protsessi jälgida ja mõju tuvastada. Tegevuskava tulemuslikkust tuleks hinnata nii kvantitatiivselt kui kvalitatiivselt, et veenduda eesmärkide saavutamises. Hindamise tulemused on aluseks vajaminevatele muudatustele/kohandustele.



Joonis 10.
Tagasiside protsess (Tikas, T).

Oluline on märkida, et inimeste käitumist ei mõjuta vaid nende enda teadmised, oskused ja hoiakud. Nende käitumine toimub sotsiaalses või füüsilises keskkonnas, mis soosib või takistab teatud tüüpi käitumisi (nn barjäärid). Seega on oluline tagasisidest saadud sisendit ellu rakendades kõigepealt ühiselt hinnata keskkondlikke põhjuseid, mis mõjutavad hetkeolukorda (nt klientide arv hooldustöötaja kohta; staažikamate kolleegide sotsiaalne surve tegutsemaks vanal moel vms). Võimalik, et teenuse kvaliteedi muutmiseks peab alustama mõne barjääri eemaldamisest. Alles seejärel saab oodata muutusi teenust osutava töötaja käitumises. *Ainult tagasisidestamisest või koolitamisest ei piisa, kui töötajat ümbritsev keskkond muutuste ellurakendamist ei toeta.*

Sekkumiste Kaardistamise lähenemine (ingl keeles *Intervention Mapping Approach*) soovib samm-sammulist analüüsi muutuste elluviimise kavandamisel [9]. Iga oodatud

käitumisemuutus võetakse lahti väiksemateks n.ö. tegutsemiseesmärkideks, mis kirjeldavad, mida inimene konkreetselt peab üksteise järel tegema, et soovitud tulemuseni jõuda. See võimaldab kergemini tuvastada barjääre, ehk ohukohti, kuhu takerdutakse. Nt. „Hooldustöötaja kogub klientide lähedastelt tagasisidet“ võib lahti võtta sammudeks 1) töötaja prindib välja küsimustikud, 2) töötaja vaatab klientide lähedaste külastusaegu, 3) töötaja planeerib oma tegevuste ajakavasse kohtumise lähedastega, 4) töötaja pöördub palvega lähedaste poole küsimustiku täitmiseks ja selgitab vajadust jne. Selline samm-sammuline vaade aitab mõista, kus hooldustöötaja tunneb ennast ebamugavalt ja mille taha tegutsemine jääb. Selguda võivad nii tehnilised barjäärid („ei tunne uue printeri hingeelu“) kui ka sotsiaalsed barjäärid („ei tea, millal ja kuidas palvega pöörduda“). Analüüsi tulemused aitavad valida parimad viisid töötaja toetamiseks muutuste elluviimisel, kuna selgub, kas töötajat tuleb toetada teadmiste, oskuste või hoiakute tasandil.

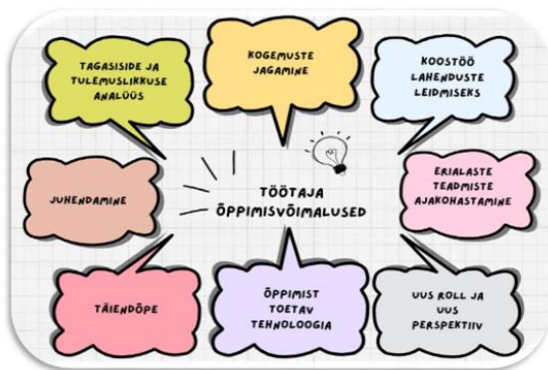


2.4 Töökohapõhine õpe

Töökohal õppimist hoolekandeesutuste kontekstis on käsitletud värskest ilmunud [ajakirjas Sotsiaaltöö artikkel Lianne Tederi poolt](#), millega soovitame tutvuda. Nagu Teder kirjeldab, on töökohal õppimine tegelikkuses enim levinud õppimise vorm, kuigi see ei päädi vastava tõendi või tunnistusega. Töökohal õppimine võib olla teadlikult valitud, teadvustatud tegevus, sellisel juhul on tegemist formaal- ehk kooli- või mitteformaal- ehk vabaõppega. Kuid see võib toimuda ka iseeneslikult, ilma seda selgelt esile toomata – nn informaal- ehk kogemus- või juhuõpe vormis [17].

Töökohapõhine õpe haakub kontekstuaalsete lähenemisega õppimisele, mille kohaselt omandatakse teadmisi kokkupuutes inimeste tavapärase tegevustega ühiskonnas. See tähendab, et õppimisena käsitletakse osalemist kogukondades, kus õppijad omandavad järk-järgult situatsioonipõhiseid tegevusi (näiteks ametioskuse omandamine või kohanemine ühiskonna ootustega) [8].

TAI dementsuse teemalises koolitusprogrammis osalejad tõid 2024. aastal õppetöö käigus välja, et kooliõpe sisaldab hoolekandeesutuste kontekstis juhendatud praktikat, vabaõppe sisekoolitusi, kvisioone ja supervisioone, kogemusõppe juhendamist töökohal, uue töötaja sisse elamise toetamist, mentorlust, arengu- ja koostöövestlusi [17]. Need on olnud teadvustatud viisid, kuidas hoolekandeesutused on õppimist korraldanud. Töökohapõhise õppe spekter on väga lai, sest põhimõtteliselt saab siia alla lahterdada iga tegevuse, mille käigus töötaja omandab uusi teadmisi ja oskusi ja täiendab oma meisterlikkust (Joonis 11). Põhjalikum loetelu erinevatest töökohaõppe vormidest on leitav käesoleva õppematerjali lisast (Lisa 5). Praktilisi näiteid töökohapõhise õppe ellurakendamisest on võimalik leida Peter Senge raamatust “Viie distsipliini käsiraamat” [15].



Joonis 11. Töökohapõhise õppe tüübid (Tikas, T.).

2.4.1 Barjäärid töökohapõhises õppes

Töötajatel võib olla *keeruline leida aega* õppimiseks tööülesannete ja -kohustuste kõrvalt. Seetõttu on oluline õppimiseks vajaminevad tegevused planeerida selgelt teiste ülesannete kõrval töötaja sisse. Samuti võivad organisatsioonidel puududa piisavad *rahalised või inimressursid*, et toetada pidevat koolitust ja arendust. Seda enam muutuvad oluliseks teised õppimisvõimalused, mida organisatsioon saab oma jõududega ja tasuta korraldada (nt kovisioon, ajurünnakud).

Õppivat organisatsiooni käsitlevas sissejuhatuses rääkisime, kui oluline on õppimisel toetav ja kaasav mikrokliima. Kui *organisatsioonikultuur ei soosi õppimist* ega innovatsiooni, võib see takistada töötajate kaasamist ja motivatsiooni õppida. Sellises keskkonnas võib õppimist näha pigem kohustusena kui kasuliku tegevusena. Soodsa ja turvalise õpikeskkonna loomiseks peavad sel juhul organisatsiooni väärtused muutuma. Efektiivne töökohapõhine õpe nõuab sageli *juhendamist ja mentorlust*. Kui neid elemente ei ole piisavalt, võib õppimine muutuda vähem suunatuks ja ebatõhusaks. Asutusel tasub investeerida asutusesiseste mentorite ja juhendajate väljaõppesse, kuna see toob teenuste kõrgema kvaliteedi näol mitmekordselt tagasi.

Töötajate *erinev haridustase, õppimisstiilid ja motivatsioon* võivad vahel muuta ühise õppekava rakendamise keeruliseks. Individuaalse lähenemise puudumine võib vähendada õppimise mõju. Võimalusel tasub luua ja kasutada erinevaid õppemeetodeid ja -materjale, mis vastavad töötajate erinevatele õppimisstiilidele ja eelistustele. Eriti tänapäeva digitaalses maailmas võib tehnoloogilise infrastruktuuri ja oskuste puudumine piirata e-õppe ja teiste digitaalsete õppevormide kasutuselevõttu. Seega võib osutuda kasulikuks viia töötajatele läbi koolitus ka nende *digitaalse kirjaoskuse* arendamiseks.

Uute õppemeetodite või -tehnoloogiate juurutamine nõuab sageli *muudatuste juhtimist*. Kui muutuste juhtimist ei teostata efektiivselt, võib see tekitada vastupanu ja vähendada uute õppemeetodite omaksvõttu. Efektiivsed muutuste juhtimise strateegiad hõlmavad selget kommunikatsiooni, töötajate kaasamist ja avatud tagasisidet. Mõned muudatustele vähem avatud õppijad võivad vajada ka lisatuge, mis aitab neil uute õppemetoodikatega kohaneda.

Õppe tulemuste ja mõju mõõtmine töökohal võib olla keeruline. Kui puuduvad selged mõõdikud ja tagasiside mehhanismid, on raske hinnata õppe efektiivsust ja vajadust kohanduste järele. Ka õppetegevusele tuleks seada selged ja mõõdetavad eesmärgid ning tagasisidet koguda ja analüüsida.

Kõrge kaadrivoolavus võib takistada pikaajaliste arenguprogrammide rakendamist ja nende tõhusust, kuna oskusteabe säilitamine organisatsioonis on keeruline. Ka siin on taaskord oluline lahendus organisatsiooni toetav ja kaasav mikrokliima, mis võimaldab töötajatel ennast tunda organisatsiooni olulise osana ja motivatsiooni kõrgena hoida.

Kasutatud kirjandus

I osas kasutatud kirjandus

- [1] Beeches Residential Home. 6 Benefits of Arts and Crafts for Those Living with Dementia. [26.08.2024]
- [2] Buldioski, G., Grimaldi, C., Mitter, S., Titley, G., Wagner, G. (2002). T-Kit käsiraamat. Koolitamise alused. Euroopa Nõukogu kirjastus.
- [3] Dee Fink, L. (2013). Creating Significant Learning Experiences: An Integrated Approach to Designing College Courses. Wiley.
- [4] Little, N., Nemutlu, G., Magic, J., Molnàr, B. (2011). Don't judge a book by its cover! The Living Library Organiser's Guide. Youth Department of the Council of Europe.
- [5] Murrik, P. (2020). Süsteemiteooria. *Käsitajaline loengukonspekt*.
- [6] Vesso, S. (2020). Kõvisiooni käsiraamat. Kolleegidevaheline coaching.
- [7] Whitmore, J. (2010.). Coaching for Performance. Nicholas Brealey Publishing.

II osas kasutatud kirjandus

- [8] APA Kooli- ja Hariduspsühholoogia Liit. (2015). 20 peamist psühholoogiapõhimõtet õpetamise ja õppimise kohta lasteaia ja üldhariduskoolis.
- [9] Bartholomew Eldridge, L. K., Markham, C. M., Ruiter, R. A. C., Fernández, M. E., Kok, G., Parcel, G. S. (2016). Planning health promotion programs: An Intervention Mapping approach (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- [10] Epro, S. (2024). Täiskasvanute õpimotivatsioon ja selle toetamine hooldustöötaja õppe näitel. Magistritöö. Tartu Tervishoiu Kõrgkool.
- [11] Hattie, J., Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. Review of Educational Research, 77(1), 81-112.
- [12] Roots, H. (2005). Õppiv organisatsioon. Õppematerjal. Tallinna Ülikool.
- [13] Rouault, M., Dayan, P., Fleming, S.M. (2019). Forming global estimates of self-performance from local confidence. Nat Commun 10, 1141.
- [14] Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester.
- [15] Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. (2003). Viie distsipliini käsiraamat.
- [16] Talve, K. (2024). Kuidas saab tööandja edendada hoolekandetöötajate heaolu? Sotsiaaltöö. Tervise Arengu Instituut.
- [17] Teder, L. (2024). Töökohal õppimine dementsusega inimeste teenistuses. Sotsiaaltöö. Tervise Arengu Instituut.

Lisa 1. Väärtuste tööleht.

5. Isiklike ja organisatsiooni väärtuste ühtimine ja erinevus ning tegevused ühisosa suurendamiseks:		
1. Isiklikud väärtused	2. Ideaalse organisatsiooni väärtused	3. Minu organisatsiooni väärtused
4. Ideaalse ja tegeliku organisatsiooni väärtuste ühtimine ja erinevus ning tegevused ühisosa suurendamiseks:		

Lisa 2. Edulugude uurimise Elava Raamatu tööleht.

Edukogemuse uurimine kui kovisiooni meetod (Vesso, 2020) OLUKORD I etapp. Juhtumiomanik kirjeldab oma positiivset või edukat õppimise või õpetamise kogemust.. UURIMINE II etapp. Juhtumiomanik kirjeldab, mis selle kogemuse juures röömustas ja mis oli tähendusrikas. III etapp. Juhtumiomanik kirjeldab, mis olid toimivad edutegurid, mille tõttu toimus muutus ja edu ning mida ja kuidas tehti. Grupiliikmed teevad märkmeid nende edutegurite kohta, mida nemad tähele panevad. IV etapp. Grupiliikmete peegeldused. Grupiliikmed toovad välja, mida veel nad eduteguritena välja tooksid ning mida tahavad tunnustada. LAHENDUSED V etapp. Juhtumiomanik ja grupiliikmed panevad igaüks endale kirja, mida nad sellest loost õppisid, mida nad saavad selles kaasava võtta oma töösse, milliseid väärtuslikke mõtteid endale saadi. Seejärel loeb igaüks grupile ette, mida ta kirja pani.	Elava Raamatu pealkiri „Mina kui...”
Minu edulugu:	Minu kuulatud Elav Raamat:
Röömus ja tähenduslik:	Minu märgatud edutegurid:
Edutegurid:	Minu õpikohad:
Eelarvamused:	

Lisa 3. Hoolekandetasutuse kliendirahulolu küsitluse näide.

Täname, et võtate aega osaleda meie tagasisideküsitluses. Teie arvamus on meile väga oluline, sest see aitab meil mõista, kuidas saame paremini vastata Teie vajadustele ja ootustele. Küsimustiku eesmärk on koguda tagasisidet teenuste kvaliteedi, personali töö, keskkonna ja üldise rahulolu kohta.

Kõik Teie poolt jagatud andmed on konfidentsiaalsed ja neid kasutatakse ainult selle uuringu raames. Andmeid analüüsitakse üldistatult ning individuaalseid vastuseid ei seostata isikutega ega jagata kolmandate osapooltega.

Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 10-15 minutit. Palume Teil vastata nii ausalt ja täpselt kui võimalik. Täname Teid juba ette Teie panuse eest!

1. Teenuste kvaliteet ja asutuse keskkond

1.1 Kuidas hindate teenuste kättesaadavust ja sobivust Teie vajadustega?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

1.2 Kuidas hindate personali hügieeni ja hoolduse taset?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

1.3 Kuidas hindate asutuse puhtust ja korrashoidu?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

1.4 Kuidas hindate toitlustust ja toidu kvaliteeti?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

1.5 Kuidas hindate eluruumide ja ühiste ruumide mugavust ja sisustust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2. Personal ja suhtlus

2.1 Kuidas hindate personali sõbralikkust ja abivalmidust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2.2 Kuidas hindate personali professionaalsust ja kompetentsi?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2.3 Kuidas hindate klientide ja personali vahelist suhtlust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2.4 Kuidas hindate personalilt saadud info selgust ja arusaadavust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2.5 Kuidas hindate klientide privaatsuse austamist?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

3. Tervishoiu- ja rehabilitatsiooniteenused

3.1 Kuidas hindate juurdepääsu meditsiinilistele teenustele?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

3.2 Kuidas hindate tervishoiutöötajate pädevust ja hoolivust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

3.3 Kuidas hindate rehabilitatsiooniteenuste kättesaadavust ja tõhusust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

3.4 Kuidas hindate ravimite ja ravi ajakohasust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

4. Tegevused ja sotsiaalne kaasatus

4.1 Kuidas hindate vaba aja veetmise võimalusi ja tegevusi?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

4.2 Kuidas hindate kultuuri- ja sotsiaalsete ürituste korraldust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

4.3 Kuidas hindate oma kaasamist kogukonna tegevustesse?

(Väga rahul / Rahul / Rahulolematu / Väga rahulolematu)

4.4 Kuidas hindate võimalusi suhtlemiseks perekonna ja sõpradega?

(Väga rahul / Rahul / Rahulolematu / Väga rahulolematu)

5. Turvalisus ja heaolu

5.1 Kuidas hindate oma füüsilist turvalisust ja ohutuse tagamist asutuses?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

5.2 Kuidas hindate oma emotsionaalset ja psühholoogilist heaolu?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

5.3 Kuidas hindate vaimse tervise toetamise võimalusi asutuses?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

5.4 Kuidas hindate konfliktide ja kaebuste lahendamise võimalusi?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

6. Administratiivsed ja korralduslikud aspektid

6.1 Kuidas hindate teenuste planeerimist ja koordineerimist?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

6.2 Kuidas hindate informatsiooni kättesaadavust ja selgust (nt teenuste hindade kohta)?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

6.3 Kuidas hindate kaebuste käsitlemise protsessi?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

6.4 Kuidas hindate asutuse juhtimise läbipaistvust ja avatud suhtlemist?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

7. Rahulolu ja üldine hinnang

7.1 Kui rahul olete üldiselt asutuse teenustega?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

7.2 Kas asutuse teenused vastavad Teie ootustele?

(Jah, täielikult | Jah, osaliselt | Ei, osaliselt | Ei, üldse mitte)

7.3 Kas soovitaksite seda asutust teistele?

(Jah | Ei | Ei oska öelda)

7.4 Palun jagage oma ettepanekuid või soovitusi asutuse teenuste parandamiseks.

Taustaandmed:

8. Vanus:

(Vaba tekstiväli)

9. Sugu:

(Mees | Naine | Muu)

10. Elukohajärgne piirkond:

(Vaba tekstiväli)

11. Haridustase:

(Alg- või põhiharidus | Keskeriharidus | Kõrgharidus | Muu)

12. Klient asutuses alates (kuupäev):

(Kuupäeva valik)

13. Peamised hooldusvajadused:

(Vaba tekstiväli)

Lisa 4. Hoolekandenasutuse kliendi lähedaste rahulolu küsitluse näidis.

Teie lähedane on meie hoolekandenasutuse klient ja Teie arvamused ning kogemused on meile väga tähtsad. Selle küsimustiku eesmärk on koguda tagasisidet seoses Teie lähedase hoolduse, personali töö, keskkonna ja Teie enda kogemustega seoses suhtluse ja teabevahetusega.

Kõik Teie poolt jagatud andmed on konfidentsiaalsed. Me kasutame seda informatsiooni, et paremini mõista ja täita Teie lähedase ning Teie enda vajadusi ja ootusi. Teie vastuseid käsitletakse üldistatult ja neid ei seostata isiklikult Teie ega Teie lähedasega.

Küsimustiku täitmine võtab umbes 10-15 minutit. Palume Teil vastata ausalt, et saaksime pakkuda parimat võimalikku hooldust. Suur tänu Teie aja ja tagasiside eest!

1. Teenuste kvaliteet ja asutuse keskkond

1.1 Kuidas hindate hoolekandenasutuse teenuste kättesaadavust ja sobivust Teie lähedase vajadustega?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

1.2 Kuidas hindate personali hügieeni ja hoolduse taset?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

1.3 Kuidas hindate asutuse puhtust ja korrashoidu?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

1.4 Kuidas hindate toitlustust ja toidu kvaliteeti, mida Teie lähedane saab?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

1.5 Kuidas hindate eluruumide ja ühiste ruumide mugavust ja sisustust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2. Personal ja suhtlus

2.1 Kuidas hindate personali sõbralikkust ja abivalmidust Teie lähedase suhtes?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2.2 Kuidas hindate personali professionaalsust ja kompetentsi?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2.3 Kuidas hindate klientide ja personali vahelist suhtlust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2.4 Kuidas hindate personalilt saadud info selgust ja arusaadavust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

2.5 Kuidas hindate Teie lähedase privaatsuse austamist?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

3. Tervishoiu- ja rehabilitatsiooniteenused

3.1 Kuidas hindate juurdepääsu meditsiinilistele teenustele, mida Teie lähedane saab?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

3.2 Kuidas hindate tervishoiutöötajate pädevust ja hoolivust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

3.3 Kuidas hindate rehabilitatsiooniteenuste kättesaadavust ja tõhusust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

3.4 Kuidas hindate ravimite ja ravi ajakohasust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

4. Tegevused ja sotsiaalne kaasatus

4.1 Kuidas hindate Teie lähedase vaba aja veetmise võimalusi ja tegevusi?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

4.2 Kuidas hindate kultuuri- ja sotsiaalsete ürituste korraldust?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

4.3 Kuidas hindate Teie lähedase kaasamist kogukonna tegevustesse?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

4.4 Kuidas hindate võimalusi Teie lähedase suhtlemiseks perekonna ja sõpradega?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

5. Turvalisus ja heaolu

5.1 Kuidas hindate Teie lähedase füüsilist turvalisust ja ohutuse tagamist asutuses?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

5.2 Kuidas hindate Teie lähedase emotsionaalset ja psühholoogilist heaolu?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

5.3 Kuidas hindate vaimse tervise toetamise võimalusi, mida Teie lähedane saab?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

5.4 Kuidas hindate konfliktide ja kaebuste lahendamise võimalusi?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

6. Administratiivsed ja korralduslikud aspektid

6.1 Kuidas hindate asutuse teenuste planeerimist ja koordineerimist?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

6.2 Kuidas hindate informatsiooni kättesaadavust ja selgust (nt teenuste hindade kohta)?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

6.3 Kuidas hindate kaebuste käsitlemise protsessi?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

6.4 Kuidas hindate asutuse juhtimise läbipaistvust ja avatud suhtlemist?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

7. Lähedaste kaasatus ja rahulolu

7.1 Kuidas hindate oma kaasatust ja informeeritust seoses Teie lähedase hooldusplaani?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

7.2 Kui sageli saate piisavalt teavet oma lähedase tervise ja heaolu kohta?

(Alati | Sageli | Mõnikord | Harva | Mitte kunagi)

7.3 Kuidas hindate võimalusi kaasa rääkida ja teha otsuseid Teie lähedase hoolduse kohta?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

7.4 Kuidas hindate suhtlust hoolekandetasutuse töötajatega, kui Teil on küsimusi või muresid?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

7.5 Kas tunnete, et Teie lähedase vajadused ja eelistused võetakse hooldusprotsessis arvesse?

(Jah, täielikult | Jah, osaliselt | Ei, osaliselt | Ei, üldse mitte)

7.6 Kuidas hindate hoolekandetasutuse suutlikkust toetada Teid emotsionaalselt, arvestades Teie lähedase olukorda?

(Väga rahul | Rahul | Rahulolematu | Väga rahulolematu)

8. Rahulolu ja üldine hinnang

8.1 Kui rahul olete üldiselt hoolekandeesutuse teenustega, mida Teie lähedane saab?

(Väga rahul / Rahul / Rahulolematu / Väga rahulolematu)

8.2 Kas asutuse teenused vastavad Teie ootustele ja Teie lähedase vajadustele?

(Jah, täielikult / Jah, osaliselt / Ei, osaliselt / Ei, üldse mitte)

8.3 Kas soovitaksite seda asutust teistele, kelle lähedane vajab hooldust?

(Jah / Ei / Ei oska öelda)

8.4 Palun jagage oma ettepanekuid või soovitusi asutuse teenuste parandamiseks.

Taustaandmed:

9. Vanus:

(Vaba tekstiväli)

10. Sugu:

(Mees / Naine / Muu)

11. Elukohajärgne piirkond:

(Vaba tekstiväli)

12. Haridustase:

(Alg- või põhiharidus / Keskeriharidus / Kõrgharidus / Muu)

13. Suhe hoolekandeesutuse kliendiga:

(Õde-vend / Laps / Abikaasa / Muu sugulane / Sõber)

14. Kui tihti külastate klienti asutuses?

(Igapäevaselt / Kord nädalas / Kord kuus / Harvem)

Lisa 5. Töökohapõhise õppe võimaluste tööleht.

VÕIMALUSED	OLEME JUBA KASUTANUD:	SOBILIK MEIE ASUTUSES KASUTAMISEKS	KELLELE SOBIB:
1.UUS ROLL JA PERSPEKTIIV			
töövarjutamine			
roteerimine erinevates rollides			
kaasatus ühisprojektidesse kogenumate kolleegidega			
2. KOGEMUSTE JAGAMINE			
juhtumianalüüsid			
kovisioonid			
parimate praktikate andmebaas			
temaatiline lõunapaus			
3. KOOSTÖÖ			
ajurünnakud lahenduste leidmiseks			
innovatsioonitiimid			
erinevate spetsialistide ühismeeskonnad			
grupiarutelud kolleegidega			
4. JUHENDAMINE			
mentorlus			
coaching			
juhendatud praktika			
5. TÄIENDÕPE			
täiendkoolitused asutuses			
ligipääs online-kursustele			
töötoad			
6. TAGASISIDE JA TULEMUSNÄITAJATE ANALÜÜS			
soorituse hindamine			
arenguveestlused			
7. ÕPPIMIST TOETAV TEHNOLOOGIA			
simulatsioonid			
virtuaalreaalsuses katsetamine			
8. PÄDEVUSE AJAKOHASTAMINE			
erialastel konverentsidel osalemine			
erialaseltsidesse kuulumine			
erialase kirjanduse lugemine			
juhendid ja juhised			
9. MUU (lisa juurde)			

ÕPPIV ORGANISATSIOON 28.08.24

MIS ON ÕPPIV ORGANISATSIOON JA KUIDAS SELLEKS SAADA

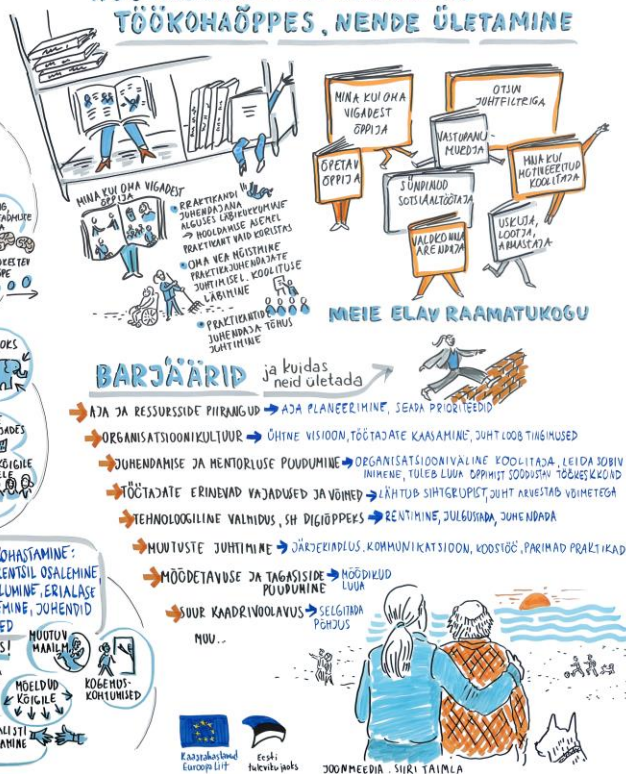
ÕPIMOTIVATSIOONI KÕRGEVÄRRE

ÕPPIV ORGANISATSIOON

2007 JANA LÄMM

41

KOGEMUSLOOD JA BARJÄÄRID TÖÖKOHAÕPPES, NENDE ÜLETAMINE



TULEMUSLIKKUSE JÄLGIMINE JA HINDAMINE NING TAGASISIDE



