ÕPPIMISOSKUS, MOTIVATSIOON JA ARENGUT TOETAV TÖÖKESKKOND

Kriste Talving
18.11.2026

OSKA 2035: Väärtuslikuks muutub oskus õppida ja kohaneda

Töö eeldab ühtaegu erialaoskusi, üldoskusi ja enesejuhtimist.

MUUTUV TÖÖ

Tööülesanded ja oskused muutuvad, senine teadmine võib vananeda.

ÜLDOSKUSED

Koostöö, mõtlemine, probleemilahendus ja enesejuhtimine.

ORGANISATSIOONI VASTUS

Mitte lihtsalt uus koolitus, vaid igapäevane õppimisvõime.

Õppimine - kas töötaja vastutus või organisatsiooni omadus?

Teadlik õppija vajab keskkonda, mis teeb õppimise päriselt võimalikuks.
See on töötaja ja tööandja ühine koostöö!

TÖÖTAJA

Tean, kuidas saan kõige tõhusamalt õppida ja ootan tööandjalt vastavat töökeskkonda.

Märkan õpivajadust, sean eesmärgi, harjutan tõhusalt ja küsin tagasisidet.

TÖÖANDJA

Hoolitsen õppimise tähenduslikkuse eest.

Loon tähendust, annan aega, pakun juhendamist, turvalisust ja võimalust oskust kasutada.

Baldwin & Ford (1988) | Forner jt (2021)

Millal sina viimati midagi päriselt õppisid?

Kirjuta vestlusesse üks oskus ning too välja, mis Sinu õppimist aitas või takistas.

KIRJUTA VESTLUSESSE

OSKUS, MIDA ÕPPISIN

MIS MIND AITAS / TAKISTAS?

Isa tagurdas autot ja palus pojal öelda,
millal seinani jõuab.
Käis korralik kõmakas ja poeg karjus:
"Täpselt 17.45!"

Sama sõna, väljend ei tähenda veel sama arusaama

Mis tuleb teile silme ette sõnapaariga „PUNANE AUTO" ?

ÜTLEME

„Loome parima kliendikogemuse."

TÄPSUSTAME

Mida see meie töös / organisatsioonis tähendab?
Millised tunnused seda näitavad?
Kus me veel eri meelt oleme?
Mis meil oleks omavahel vaja läbi arutada?

Ühine keel ja arusaam annab võimaluse suurema tõenäosusega eesmärgini jõuda!

Õppimine ei alga koolitusest ega lõpe koolitusega

Tõhusa õppimise küsimus ei ole ainult „Kas meil on koolitus?", vaid ...

„Kuidas me toetame õppimist enne, õppimise ajal ja pärast seda?"

1.

ENNE

Miks me seda õpime?

2.

AJAL

Kuidas õppimine päriselt toimub?

3.

PÄRAST

Kuidas õpitu kinnistub ja kasutusse jõuab?

Millele me aega ja ressurssi anname ja mille arvelt kokku hoiame?

Aega, tähelepanu ja võimalust rakendada tuleb juhtimisotsustega leida ja toetada.
Kas koostöösse, ühisesse mõtestamisse, kogemuste jagamisse panustatud aeg on kulu või investeering?

NÄILINE VÄÄRTUSTAMINE

„Areng on oluline", kuid kalendris ei ole kahjuks aega rahulikuks harjutamiseks, kogemuste jagamiseks, õpitu üle mõtlemiseks, arutlemiseks ja teema üle jauramiseks.
Eksimusi karistatakse ja uut oskust ei kasutata.

TEGELIK VÄÄRTUSTAMINE

Planeeritud on rahulik ja turvaline harjutusaeg, kolleegidega on võimalik segadust, praktikaid, õnnestumisi, ebaõnnestumisi jagada. Saab kuulda, kuidas kolleeg seda teemat üldse mõtestab ja rakendab. Vauu, äkki ei oleks ise nii osanud mõeldagi. Juht küsib õpitu kohta ja muutunud käitumist märgatakse.

Motivatsiooni kvaliteet

Isemääramisteooria eristab kontrollitud ja autonoomset motivatsiooni.

KONTROLLITUD

„Muidu saan halvakspanu osaliseks."

„Nii on ette kirjutatud."

„Pean oma kolleegidest parem olema".

OMAKSVÕETUD VÄÄRTUS

„See aitab mul kliente / oma õpilasi / kolleege paremini toetada."

„See on minu arengu jaoks oluline."

Deci & Ryan (1994, 2000) | Forner jt (2021)

Mõtestatusel on kaks poolt

Inimene näeb õppimise kasu iseendale.

Organisatsioon näitab, et see kasu ja pingutus on päriselt oluline.

VÄÄRTUSLIK INIMESELE

Parem meisterlikkus, huvi, mõju, identiteet, suurem iseseisvus, kliendi, õpilase, kolleegi, iseenda heaolu tõus.

VÄÄRTUSTATUD TÖÖL

Aeg, rakendamisvõimalus, tagasiside, juhi eeskuju, nähtav tunnustus.

Forner jt (2021)

MÕTESTATUS

Millal muutub õppimine inimese jaoks väärtuslikuks?

Tähendus tekib seosest inimese eesmärkide, töö mõjuga ja valikuruumiga.

SEOS INIMESEGA

Kuidas on see minu tugevuse, eesmärkide, huvide ja arenguga seotud?

SEOS TÖÖGA

Milline päris probleem muutub seeläbi paremini lahendatavaks?

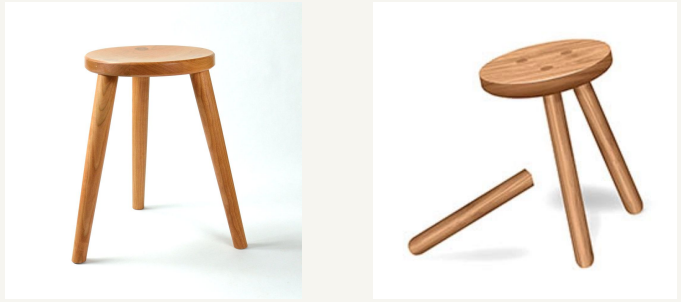
SEOS MÕJUGA

Kes saab sellest kasu — minu klient, õpilane, kolleeg, ühiskond? Või hoopis milline on selle mõju ja kasu minule endale?

Deci jt (1994) | Forner jt (2021)

ISEMÄÄRAMISTEOORIA

Kolm baasvajadust, mida töökeskkond saab toetada



• autonoomia • kompetentsus • seotus

Psühholoogilise kogemuse kvaliteedid, mida töökorraldus võib toetada või kahjustada

AUTONOOMIA

Mul on hääl, arusaadav põhjus ja otsustus- ning tegutsemisruum.

- Saan valida õppimise viisi.
- Minu ideid kuulatakse.
- See on minu jaoks mõtestatud. Mõistan, milleks oskust vajan.

KOMPETENTSUS

Näen edenemist ja kogen jõukohast väljakutset.

- Ülesanne paneb pingutama.
- Saan toetavat, edasiviivat tagasisidet.
- Märkan oma edusamme.
- Mul on olemas tugi (nt kolleegide, juhi vm näol).

SEOTUS

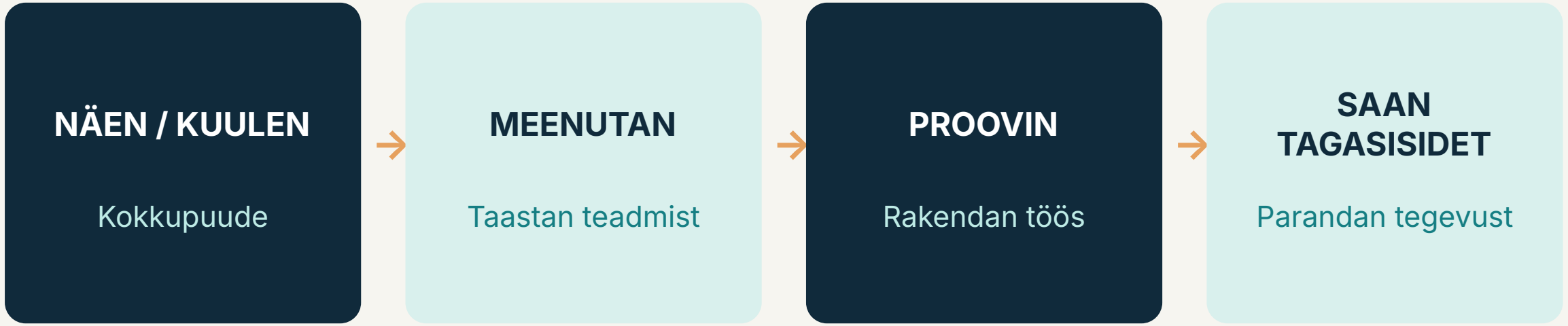
Kuulun meeskonda; saan küsida, jagada ja saada tuge.

- Mul on kolleegidega head suhted.
- Saan kolleegiga harjutada.
- Mind võetakse tõsiselt.
- Abi küsimine on loomulik.

Deci jt (1994) | Forner jt (2021)

Sooritus versus püsiv teadmiste, oskuste arendamine

Loo võimalusi, mis võimaldaks Sinul või Sinu töötajal õpitavat mäletada ja osata ka hiljem, kui vahetult pärast koolitust, õpiringi vms.



Soderstrom & Bjork (2015) | Hattie & Timperley (2007)

15 sekundit: jäta need sõnad meelde

Ära palun kirjuta ega pildista neid üles.

SILD	KÜÜNAL	METS
KLAAS	KOER	AKEN

TEADUSPÕHINE ÕPPIMINE

Mis aitab õppida nii, et teadmine, oskus püsiks ka hiljem?

Meenutamine, ajas hajutatud kordused ning rakendamine koos tagasisidega.

AKTIIVNE MEENUTAMINE

Proovi selgitada või sooritada enne abimaterjali vaatamist, alles siis kontrolli.

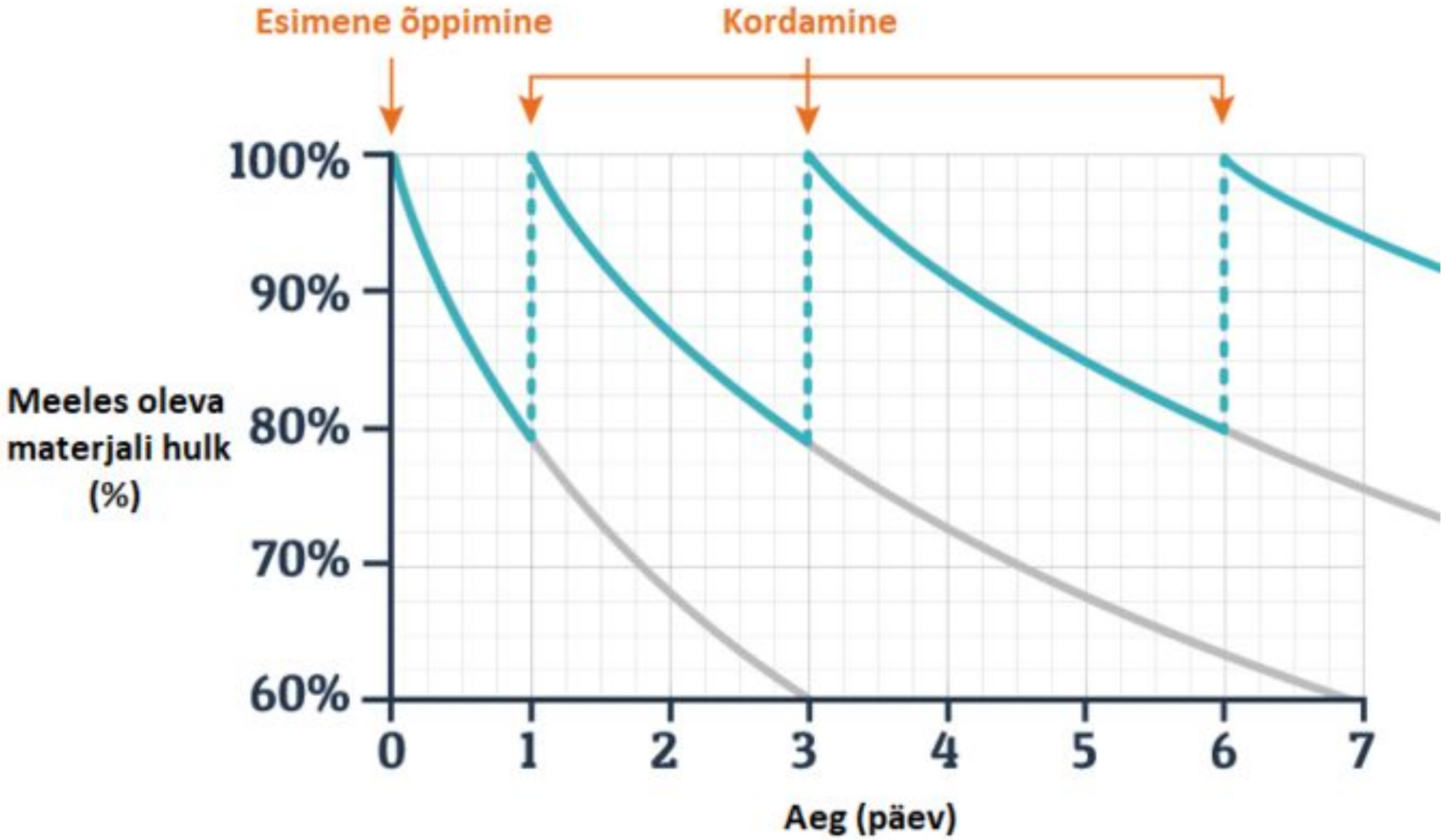
HAJUTATUD KORDAMINE, HARJUTAMINE

Tuled sama teadmise, oskuse juurde tagasi mitmel korral, mingi aja tagant — mitte vaid ühel koolitusel, ühes õpiringis.

RAKENDAMINE JA TAGASISIDE

Teed päris ülesande, kolleeg märgib täpse õnnestumise ja järgmise sammu.

Soderstrom, Kerr & Bjork (2016) | Hattie & Timperley (2007)



Ebbinghausi unustamiskõver

Õppija (töötaja) peab teadmise oma peas ise üles ehitama

Uus info tuleb seesmiselt organiseerida: seostada, selgitada, vaidlustada ja läbi proovida.

Õppija peab päriselt õppimisse kaasatud olema!

ORGANISEERIN ISE

Seon uue varasemaga ja selgitan oma sõnadega, mida mõistsin ning miks.

LEIUTAN JALGRATAST

Pusin, arutlen ja katsetan lahendusi – mitte ei kopeeri valmis vastust. Õppimises on õppijal vaja leiutada jalgratast!

KONTROLLIN JA PARANDAN

Võrdlen tulemust, saan tagasisidet ja ehitan oma arusaama ümber.

ÄRA OLE KOOPIAMASIN EGA OOTA SEDA OMA TÖÖTAJATELT!

Chi & Wylie (2014) | Kapur (2015)

Õpe tuleb disainida nii, et kasulikud vead saaksid juhtuda

Kasulik eksimine, vigade analüüs ja sellele järgnev juhendamine võivad õppimist süvendada.



PROOVIN ENNE VASTUST

Pakun oma lahenduse või mitu varianti ja märkan, mida ma veel ei mõista.

EKSIN TURVALISELT

Kasutan simulatsiooni või paarisproovi, kus eksimus ei kahjusta klienti, õpilast jt. Proovin samm-sammult.

PARANDAN JA KORDAN

Võrdlen põhjendusi, saan sisulist tagasisidet, täiendan, parandan ning proovin uuesti.

Kapur (2015) | Metcalfe (2017) | Keith & Frese (2008)

Millised kuus sõna olid ekraanil mõni minut tagasi?

Kirjuta endale teisele paberile nii palju, kui peast meenub.

KIRJUTA ENDALE VÄLJA

MEENUTA → KONTROLLI → PARANDA

Chi & Wylie (2014)

Ekraanil olnud sõnad

SILD

KÜÜNAL

METS

KLAAS

KOER

AKEN

PSÜHHOLOOGILINE TURVALISUS

Õppimiseks peab saama öelda: „Ma ei oska veel", „Ma ei saa aru", „Mulle tundub teisiti"

Turvalises õpikeskkonnas julgeme küsida, eksida ja oma arvamust põhjendada ning seeläbi ka oma seniseid arusaamu, arvamusi muuta, täiendada.

KÜSIN

„Kas saad veelkord selgitada?"

- „Millest võiksin alustada?"
- „Kas ma võin abi küsida?"
- „Kas proovime teisiti?"

TUNNISTAN

„Ma ei saanud veel aru."

- „Ma tegin vea — proovin uuesti."
- „Ma ei tea veel vastust."
- „Vajan selleks rohkem aega."

ARUTLEN JA VAIDLEN

„Mina näen seda teisiti, sest ..."

- „Mis tõendid seda toetavad?"
- „Kas on teine lahendus?"
- „Ma ei nõustu, kuid kuulan."

Psühholoogiline turvalisus ei tähenda jäägitut üksmeelt ega madalaid ootusi. **Juhi reaktsioon küsimustele ja vigadele annab tugeva signaali.**

Edmondson (1999) | Frazier jt (2017)

Kognitiivne kaasatus kui õppimise tulemuslikkuse üks tegur

Kui aktiivsed Sina või Sinu töötajad tegelikult õppimise ajal peast on?

PASSIIVNE

Õppija on suunatud info saamisele materjalidest/õpetajalt, ilma väliselt selle infoga midagi tegemata – nt tähelepanelik lugemine, koolitaja, kolleegi, juhi juhiste kuulamine.

AKTIIVNE

Materjalide vaatamise/kuulamisega kaasneb mingit sorti motoorne/füüsiline aktiivsus – nt millelegi osutamine, pauside tegemine, allajoonimine, sõnasõnaliste märkmete tegemine, mingi osa väljakirjutamine.

KONSTRUKTIIVNE

Materjali töödeldes luuakse uusi väljundeid, ideid, mis lähevad kaugemale sellest, mis materjalis esitatud on. Nt endale selgitamine, materjalide seostamine, küsimuste esitamine, loetu põhjal joonise tegemine jne. Kui õppija materjali selgitamine on sõnasõnaline, on tegu aktiivse, mitte konstruktiivse vormiga.

INTERAKTIIVNE

Mitme õpipartneri interaktsioonis on mõlemad kaasatud, tulemusena tekkivad ideed lähevad kaugemale sellest, mida kumbki õppija üksi suudaks luua – nt oma seisukoha kaitsmine/põhjendamine, teiselt selgituse või näite küsimine, üksteise ideede laiendamine.

Chi & Wylie (2014)

Kognitiivse kaasatuse vormid ja õppimise tõhusus

Määrav ei ole lihtsalt tegevuse hulk, vaid see, mida ja mil määral õppija selle tegevuse käigus ise mõtleb ja loob.

1. PASSIIVNE

Kuulan juhi, koolitaja selgitust või vaatan näidisvideot.

2. AKTIIVNE

Märgin näites olulise, rühmitan etteantud vastuseid.

3. KONSTRUKTIIVNE

Loon oma selgituse ja põhjendan, miks lahendus toimib.

4. INTERAKTIIVNE

Arutame sisuliselt ja ehitame teineteise ideedele edasi.

„Suurepärane kliendikogemus” 1. Kuulan definitsiooni; 2. Valin näitest tunnuseid; 3. Sõnastan ise kvaliteedimärgid; 4. vaidlustan ja täiendan meeskonnaga, kuni jõuame põhjendatud ühiste kriteeriumideni.

Chi & Wylie (2014)

Õppimiseks on vaja tulla mugavustsoonist välja, kuid mitte sattuda ohutsooni

Õppimise toetamiseks ühenda kõrged ootused ja psühholoogiline turvalisus.

↑ KÕRGEMAD OOTUSED

ÄREVUSE TSOON Kõrged ootused, vähe turvalisust	**ÕPPIMISTSOON** Kõrged ootused, pingutustnõudev väljakutse, turvaline proovimine
APAATIA Vähe tuge, madalad või vähesed ootused	**MUGAVUSTSOON** Turvaline, väike väljakutse

SUUREM TURVALISUS →

Turvalisus ei tähenda vigade ülistamist, vaid eksimuste varajast märkamist ning arutamist ilma häbistamiseta.
Näide: enne, kui katsetame päris kliendiga, mängime keerulisi juhtumeid koos / paaris läbi.

Edmondson (1999) | Edmondson (2012)

ÕPPIMIST TOETAV JUHTIMINE

Kas juht ja töötaja tajuvad õppimise tuge ühtemoodi?

TLÜ 2024 kooliuuring: juhi hinnang õppimist toetavale juhtimisele ei pruugi kattuda töötaja kogemuse ja hinnanguga.

TAJU LÕHE

Juhid hindasid õppimist toetavat juhtimist kõrgemalt; eriti erines toetava sisekeskkonna hinnang.

ARENGU TUGI VAJAB TÄHELEPANU

Professionaalse arengu toetamine sai mõlemalt rühmalt valdkondadest kõige madalama hinnangu.

KÜSIMUS JUHILE

Kas inimestel on päriselt aega koos õppida, vaadelda tööd ja saada sisulist tagasisidet? Millele läheb ressurss, millel on fookus? Kuidas seda suunata saab?

Õpetajad, kes tajusid õppimist toetavat juhtimist tugevamalt, kirjeldasid kõrgemat töörahulolu ning vähem stressi ja läbipõlemise sümptomeid.
Kui juht ütleb, et ta toetab õppimist, siis kuidas see võiks töötaja tööpäevas välja näha?

Miks õpitu ei muutu uueks oskuseks?

Sageli ei puudu tahtmine, vaid puudub üks tingimus laiemas süsteemis.

POLE AEGA

- Mõtestamiseks.
- Eesmärkide nähtavale toomiseks, ühiseks loomiseks.
- Õnnestumise kriteeriumide seadmiseks.
- Õppimine on aeglane protsess aga mida ei ole, on aeg!

POLE RUUMI PROOVIDA

- Koolitus läbitud, kuid uus tööviis ei jõua kasutusse.
- Ootus kohesest rakendamisest.
- Puudub järjepidev katsetamine.
- Puudub julgus proovimise käigus eksida, tunnistada, et on segadus.

POLE TOETAVAT TAGASISIDET

- Vead peidetakse.
- Edenemist ei märgata.
- Tagasisidet ei küsita, anta.
- Keskkond ei toeta katsetamist, eksimist, ühist mõtestamist, küsimist, kahtlemist.

Meenutame: Õppimine ei alga koolitusest ega lõpe koolitusega

Tõhusa õppimise küsimus ei ole ainult „Kas meil on koolitus?", vaid ...

„Kuidas me toetame õppimist enne, õppimise ajal ja pärast seda?"

1. ENNE

Miks me seda õpime?

- Mis on eesmärk?
- Miks see on oluline?
- Mida peaks inimene oskama teisiti teha?
- Kuidas see seostub töö ja tähendusega?

2. AJAL

Kuidas õppimine päriselt toimub?

- Inimene ei ole ainult kuulaja, vaid osaleb aktiivselt.
- Arutleb, proovib, eksib, küsib, pusib.
- Harjutab realistlikes olukordades.
- Saab tagasisidet ja tuge.

3. PÄRAST

Kuidas õpitu kinnistub ja kasutusse jõuab?

- Meenutamine.
- Hajutatud kordamine.
- Töös rakendamine.
- Kogemuse jagamine.
- Kolleegilt ja juhilt tagasiside.
- Uuesti proovimine.

Koolitusest ühise tööviisini: kolm praktilist etappi

Looge ühine keel, proovige paaris, küsige kolleegilt tagasisidet ja meenutage hiljem uuesti.

ETAPP	KUIDAS TOETADA	MILLEKS SEE ON
ENNE	Sõnastage ühiselt 2–3 nähtavat kvaliteedikriteeriumi.	TÄHENDUS + ÜHINE KEEL
AJAL	Proovige paaris, kolleeg annab ühe konkreetse tähelepaneku ja järgmise sammu.	KOMPETENTSUS + TURVALISUS
PÄRAST	Meenutage nädal hiljem peast, mis toimis; jagage näiteid ja täpsustage edasist tegevust.	SEOTUS + KORDUV ÕPPIMINE

Üks muudatus: millal mina iseenda või oma meeskonna õppimisse toon

Kirjuta vestlusesse üks mõte / tegevus iseenda või oma meeskonna õppimise toetamiseks.

KIRJUTA VESTLUSESSE

„JÄRGMISEL NÄDALAL MA …"

„SELLEKS MA …"

TÄHENDUS

annab põhjuse.

TURVALISUS

annab julguse.

HARJUTAMINE

loob oskuse siis, kui meenutame, saame tagasisidet ja kordame.