

# ETTEVÕTLUSÕPE KÕRGKOO LIS



Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

# ETTEVÕTLUSÕPE KÕRGKOO LIS

Koostanud Jaanus Kiili

Tallinn 2013

# Sisukord

**Koostaja** Jaanus Kiili

**Autorid** Tiit Elenurm, Irene Janter, Anto Liivat, Maire Kaldma, Toomas Karm, Jaanus Kiili, Peeter Kross, Kaija Kumpas, Indrek Maripuu, Tiina Merkuljeva, Ülle Pihlak, Toomas Saal, Eneken Titov, Made Torokoff-Engelbrecht, Minna Tunkkari-Eskelinen, Marge Täks

**Retsensendid:** Tõnu Roolaht, Ivar Soone, Tiia Randma

**Toimetajad** Jaanus Kiili, Kaija Kumpas

**Keeletoimetaja** Anne Saagpakk

**Kujundus** Piret Frey

**Trükk:**

Trükitud 200 eks.

Käesolev kogumik on valminud Sihtasutus Archimedes programmi Primus toel

**Sihtasutus Archimedes**

**Programmi Primus büroo**

Väike-Turu 8, I korrus

51013 Tartu

primus@archimedes.ee

[http:// primus.archimedes.ee](http://primus.archimedes.ee)

**Väljaandja** Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

**Autoriõigus** autorid, väljaandja, SA Archimedes

ISBN 978-9949-9416-2-9 (trükis)

ISBN 978-9949-9416-3-6 (pdf)

Sissejuhatus (Jaanus Kiili) 7

## I Ettevõtlusõppe alused 8

Ettevõtlikkus ja ettevõtlus (Toomas Saal) 8

Ettevõtluspedagoogika (Mare Torokoff-Engelbrecht, Eneken Titov) 16

## II Õppejõud ja õppija ettevõtlusõppes 32

Õppejõud ettevõtlusõppe õpikeskkonna kujundajana (Marge Täks) 32

Ettevõtlusmõtlemine õppejõu töös (Indrek Maripuu) 49

Õppija ettevõtlusõppes (Kaija Kumpas) 58

## III Ettevõtlusõppe juurutamine 68

Ettevõtlusmoodul Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor (Toomas Saal) 68

Erinevate ettevõtlusorientatsioonide arvestamine ettevõtlusõppes (Tiit Elenurm) 74

Probleemipõhise õppe kasutamine kõrgkoolis (Tiina Merkuljeva) 80

## IV Ettevõtte loomine ja juhtimismängud ettevõtlusõppes 89

Üliõpilasfirmade rakendamise kogemus Jyväskylä Rakenduskõrgkoolis (Minna Tunkkari-Eskelinen) 89

Tudengiettevõtted (Ülle Pihlak) 100

Virtuaalsed raamatupidamisfirmad (Irene Janter) 106

Juhtimismäng kui õpetamise meetod (Peeter Kross) 110

Juhtimismäng *Dynama* (Peeter Kross, Anto Liivat) 113

Juhtimismäng *Decision Base* e. Otsustamise alused (Toomas Karm) 119

## V Praktikakogemused ja koostöösuhted ettevõtluse edendamisel 125

Ettevõtluspraktikad ja ettevõtlusõpe (Maire Kaldma) 125

Koostöövõrgustikud ettevõtlusõppes (Jaanus Kiili, Toomas Saal) 131

## Sissejuhatus

---

2012 märtsis algatasime idee koostada ettevõtlusõpet kõrgkoolides käsitlev kogumik. Seejuures ei pidanud me silmas mitte niivõrd süstemaatilise käsitlusviisiga ettevõtluspedagoogika õpikut, kuivõrd just metoodilist abimaterjali ettevõtluse õpetajatele ettevõtluspedagoogika erinevate lähenemiste ja võimaluste rakendamiseks igapäevases õppes ning seeläbi ka õppijate üldise ettevõtlikkuse (ettevõtlusvalmiduse, -julguse) suurendamiseks.

Seepärast püüdsime ettevõtlusõppe aluste kõrval tutvustada ka erinevaid lähenemisviise ettevõtlusõppele ning saadud kogemusi. Eesmärgi saavutamiseks kaasasime autoreid võimalikult erinevatest kõrgkoolidest. Jyväskylä rakenduskõrgkooli kogemus tundus samuti huvitav ja, mis eriti oluline, uusi võimalusi avav. Nii peegeldab antud kogumik ettevõtluse õpetamisega seotud erinevate kõrgkoolide õppejõudude tänaseid vaateid ja lähenemisi. Koostaja tegi esitatud tekstides minimaalaseid stiililisi parandusi soovides säilitada autorite erinevat käekirja.

Lisaks teoreetilistele ülevaadetele ettevõtlusest ja ettevõtlusõppes, ettevõtluspedagoogikast, õppejõust ja õppijast ettevõtlusõppes kogumiku esimeses osas moodustavad kogumiku teise osa erinevate praktikate kirjeldused nende rakendajate poolt koos kommentaaride ja hinnangutega. Need võiksid pakkuda ettevõtluse õpetajatele mõtlemisainet kirjeldatu loovaks rakendamiseks konkreetsetes situatsioonides ning ergutada esitatud ideid loovalt edasi arendama õppijate huvidest ning konkreetse õppeasutuse praktilistest võimalustest johtuvalt. Sära õppijate silmades oleks teile tänuks tehtud uuenduste eest!

Kogumiku mõttelises kolmandas osas kirjeldatakse ettevõtlusmängude rakendamise kogemusi erinevates Eesti kõrgkoolides. Kogumiku lõpetavad ülevaated praktikate korraldamisest ettevõtlusõppes ning ettevõtlusõppega seotud koostöövõrgustikest.

Autorid loodavad, et väljaanne edendab ettevõtlusõppe alast arutelu ja tegevust Eestis, ergutab esitatud ideid ja kogemusi katsetama, neid õppijakesksest õpetamiskontseptsioonist lähtuvalt loovalt edasi arendama. Julget pealehakkamist!

*Jaanus Kiili*  
*koostaja*

# I Ettevõtlusõppe alused

## 1. ETTEVÕTLIKKUS JA ETTEVÕTLUS

### Toomas Saal

Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

Ettevõtlus on tavapäraselt äri- või majandustegevus, mis on kujunenud aastatuhandete vältel ning on tõenäoliselt saanud alguse vajadusest üht töövahendit või toiduainet teise vastu vahetada. Järjekindlamalt hakati ettevõtluse uurimise ja arendamisega tegelema seoses teaduse- ja tehnika revolutsiooniga 17.–18. sajandil läbi toimine ja millegi üritamine või saavutada tahtmine. Ettevõtlus on protsess, kus üksikisikud tegutsevad sihipäraselt avanevate võimaluste elluviimise eesmärgil nii sotsiaalses, kultuurilises kui ärilises kontekstis. (Ettevõtlusõppe edendamise kava ... 2010)

Kui inimene tegeleb ettevõtlusega, ei tähenda see kohe seda, et ta on ettevõtlik või ettevõtja või et ta on ettevõtte omanik. Ettevõtjaks olemine on elulaad ning mõtlemise ja elamise viis. Ettevõtjana tegutsemine eeldab pühendumist oma ideedele ja usku endasse, pidevat õppimist, loomingulisust ning sihipärasest tegutsemist. Ettevõtjaks kujunetakse ajapikku, kui seda ise soovitakse.

### 1.1. Ettevõtlikkus kui isikuomadus

Ettevõtlikke inimesi on vaja kõikides ühiskonnakihtides ja elualadel – ärimaailmas, kultuuri- ja spordiühingutes, omavalitsustes ja ühiskondlikes organisatsioonides. Ettevõtlikud võivad olla nii noored kui vanad, mehed kui naised, tööandjad kui töövõtjad, ülemused kui alluvad. Ettevõtlikkus võib inimeses ajapikku areneda, kuid seda saab ka teadlikult arendada. Noorena tagasihoidlikust ja arast ilmakodanikust võib täiseas saada tegus ja tulemuslik inimene. Ettevõtlikkus võib ka taandareneda, juhul kui ei suudeta üle elada ebaõnnestumisi, kadedate pilkeid, ametnike omavoli ja liigset bürokraatiat.

Ettevõtlikkus on isikuomadus, mis väljendab inimese võimet ja sisemist tahet tegutseda. See kätkeb soovi unistada ja eesmärgi püstitada, oskust leida esilekerkinud probleemidele lahendusi ja viia alustatu lõpule. (Saal *et al.*, 2012)

Riigi ülesanne on luua ühiskonnas tingimused inimestes ettevõtlikkuse arenemiseks ja avaldamiseks, seda igati soodustada. Ettevõtlikkuse kujunemine saab alguse kodust, õuest, tänavalt, lasteaiast, koolist – sellest keskkonnast, kus arenetakse ja elatakse.

**Ettevõtlikku inimest iseloomustab** aktiivne eluhoiak, initsiatiiv, loovus, otsustusvõime, julgus võtta riske ja vastutada, eestvedamis-, organiseerimis- ja suhtlemisoskus, taibukus, haritus, kiire reaktsioon, eetilisus, ausus, kohusetundlikkus, ambitsioonikus, lai silmaring, koostöövalmidus, paindlikkus ja sihikindlus jmt. Neid isikuomadusi on palju. Ettevõtlik inimene on oma olemuselt positiivne nähtus. Paraku pole kõik ettevõtlikud inimesed oma tegudes heatahtlikud. Küsimus on eesmärgi ja vahendite valikus. Ka ei ole kõik ettevõtlikud inimesed edukad. Paraku pole sellist isikuomaduste ja eelduste kombinatsiooni, milliste olemasolul on inimene automaatselt ettevõtlik ja edukas. Inimest võib nimetada ettevõtlikuks, kui ta:

- **Mõistab ise probleemi olemust ja suudab püstitada eesmärgi.** Ta mõistab probleemi, ilma et keegi talle seda ette ütleks. Mõistmine eeldab arusaamist probleemi olemusest, selle võimalikest põhjustest ning probleemi süvenemise tagajärgedest.
- **Saab ise aru, kuidas probleemi lahendada või eesmärgi saavutada.** Probleemi lahendamine ei tähenda seda, et inimene tajub probleemi ja teatab kellelegi, kes peaks seda lahendama.
- **Leiab ise ressursid probleemi lahendamiseks ja eesmärgi saavutamiseks.** Ressurssideks võivad olla raha, vajalike teadmiste ja oskustega töötajad, aeg, sobivad ruumid, seadmed ja tehnoloogia, tooraine jne.

Levinud on arusaam, et **raha** on ettevõtluse seisukohast kõige olulisem ja universaalsem ressurss, mille eest on muu hulgas võimalik osta teisi ressursse. Inimene annab rahale tähenduse. Ettevõtlik inimene leiab raha alati, kuid ilma ettevõtliku inimeseta on raha vaid pakk paberit. **Inimene** tähendab ettevõtluse seisukohast ressursina eelkõige teadmisi, oskusi, kogemusi, aga ka tervist, huvi ja tahet, suhteid teiste inimestega ja koostöövõimet. Teadmisi, oskusi ja kogemusi on võimalik ainult inimesel endal omandada, hoida ja laiendada. **Aeg** on universaalne ressurss, mida kõigil inimestel on täpselt ühe palju ja ühesuguses kvaliteedis. Aega pole võimalik osta, müüa, vahetada, anda või võtta. Kogu küsimus taandub aja kasutamisele – kas aega raisatakse või kulutatakse, kasutatakse seda otstarbekalt või ebaefektiivselt. Ainult inimene ise suudab arendada oma teadmisi ja oskusi, omandada kogemusi, kasutada neid otstarbekalt ja efektiivselt.

- **Lahendab ise probleemi või saavutab eesmärgi.** Ta saavutab tulemuse, viib asja lõpuni ning ei löö esimeste raskuste esilekerkimisel käega.

Ettevõtlikud on inimesed, kelle eestvedamisel luuakse ühiskonnas lisaväärtusi kas ärilistes või sotsiaalsetes ettevõtmistes. (Saal *et al.*, 2012, Üksvärv, 2008)

**Õpilane/üliõpilane** saab arendada oma ettevõtlikkust juba koolis mitmesuguseid üritusi organiseerides: klassiõhtud, spordivõistlused, matkad, luuleõhtud, kooliteater, koolipeod, huvialaringid, õpilas- ja üliõpilasfirmad jmt. Tõsine ettevõtlikkuse ilmnemise proov on ettevõtlusõppe raames ettevõtete külastamise organiseerimine.

Ettevõtlikkus võib ilmneda ka passiivsemas vormis – üritustel aktiivse osalemise näol. Harva väljendub ettevõtlikkus lihtsalt osalemises. Siis võib olla tegu millegi väga olulisega, põhimõttelise asjaga nagu meelsuse avaldamine, seisukoha võtmine, kellegi abistamine (vanurid, haiged, lapsed jne). Ettevõtlikkus võib ilmneda ka mitte ainult enese initsiatiivil, vaid näiteks õpetaja/õppejõu poolt antud ülesande täitmisel. Ka õppija püüdes hästi õppida ja käituda väljendub tema ettevõtlikkus.

Ettevõtlikud on need, kes lisaks koolis õppimisele osalevad sporditegevuses, huvialaringides, õpilasorganisatsioonides, kultuuriseltsides, ühiskonnaelus. Rääkimata neist, kes nimetatud valdkondades midagi organiseerivad või korraldavad.

Õppe vaheajal töötamine lisaraha teenimise eesmärgil on samuti ettevõtlikkuse ilming. Tubli on see, kes ise endale mingi töö leiab või õpilasmalevas kaasa lööb; samuti see, kes püüab koolikaaslastega teha õpilas- või üliõpilasfirmat juba õpingute ajal.

Ühiskondlikes organisatsioonides löövad välja ja arenevad liidriomadused, saadakse kogemusi ürituste korraldamisel, juhtimises. Sellised oskused kujunevad ja kinnistuvad ainult praktilises tegevuses, kasulikud on aga kogu elu.

Alati tasub korrata, et edu ei tule sageli esimesel katsel. Küll aga saadakse osalemiskogemus, sageli ka nõustamist ja koolitust ning järgmine kord on edulootused suuremad, kaotada pole aga kindlasti midagi – ebaõnnestumise risk käib igasuguse tegutsemisega kaasas, ei eksi vaid see, kes midagi ei tee. Tähtis on oma eksimustest õppida, samu vigu mitte korrata. Esiolgu on riskid madalad ja materiaalsed kahjud väikesed. Ebaõnnestumise järel tuleb kaaluda võimalusi minna teisele katsele.

**Õpetaja/õppejõud** saab väljendada ja arendada oma ettevõtlikkust nii ameti-, kutse- kui ka erialaselt. Ettevõtlikkus ilmneb pidevas enesetäiendamises, initsiatiivi ülesnäitamises õppe- ja teadustöös, publikatsioonide avaldamises nii teaduslikes, populaarteaduslikes kui ka üldloetavates ajakirjades ja ajalehtedes, raamatute – õpikute kirjutamises, uute õppemeetodite ja meetodikate väljatöötamises. Uuendused oma aine õpetamisel, kuulumine kutse- ja erialaliitudesse, neis aktiivne tegutsemine on samuti ettevõtlikkus. Positsiooni võtmine ja arvamuse avaldamine ühiskonnaelus arendamises mitmesugustes seltsingutes, ühiskondlikes organisatsioonides ja erakondades on samuti ettevõtlikkus. Ettevõtlikkus ei pea alati kulmineerima äriühingu asutamisega.

**Ettevõtlikkust on võimalik endas arendada.** Selleks on vaja sisemist tahet ja soovi ning valmisolekut midagi ära teha. Teooria aitab vähe, peamine on isiklik kogemus ja

praktika. Ka ebaõnnestumised ja teiste kriitika on hea praktika. Ettevõtlikuks inimeseks või liidriks kujuneb inimene ainult ise. Tänapäeva kõrgtehnoloogiline ühiskond ja kiired arengutempod ei võimalda enam lihtsalt oodata spontaanset ettevõtlike inimeste esilekerkimist. On tekkinud vajadus süsteemse ja tervikliku ettevõtlike inimeste arendamise protsessi järele, kindlustamaks ühiskonna jätkusuutlikkust pikemas perspektiivis. Selle üheks ilminguks on kujunenud ettevõtlusõpe.

Ettevõtlusõpe on ettevõtlikkuse ja ettevõtluse arendamine, kus eesmärgiks on seatud suurendada nende inimeste hulka, kes suudavad ja tahavad muuta ideed tegelikkuseks nii enda, kohaliku kogukonna kui ka ettevõtte tasandil. Ettevõtlusõppe sisu on ettevõtlikkuse arendamine, mis võib teatud soodsate tingimuste kokkulangemisel viia ettevõtte loomiseni. Ja isegi juhul, kui tulemuseks ei ole eraldiseisva ettevõtmise algatamine, suureneb ühiskonnas inimeste hulk, kes on valmis märkama võimalusi ja neid ise ka ellu viima. Selliselt sõnastatuna on eesmärk ettevõtlusõppes oluliselt laiem kui lihtsalt inimeste ettevalmistamine ärides tegutsemiseks. Ettevõtlusõpe on õppes osalemise protsess, mitte lihtsalt õppimine ja õpetamine. Ta on multidistsiplinaarne, seoses erinevate õppeainete ja praktikatega. Ta eeldab terviklikku ja süsteemset käsitlust ja on seetõttu ressursimahukas (Ettevõtlusõppe edendamise kava ... 2010.). Ettevõtluspedagoogika on abinõude kogum, kuidas arendada inimeses ettevõtlikkust.

## 1.2. Eesmärk ja ettevõtjaks kujunemine

Ettevõtjaks saamise otsust mõjutab sageli mingi pöördepunkt elus, mis seab inimese teelahkmele. Teelahkmele olemine on üleminek ühest eluetapist teise. Küsimus sellisel juhul on – mida teha edasi?

Läbitud eluetapiks võib olla:

- õpingute lõpetamine, eelkõige tasemeõppe korral;
- elukoha vahetus;
- senise töökoha kaotus põhjusest sõltumata (koondamine, ettevõtte likvideerimine, vallandamine, konflikt ülemusega, võimetus senisel töökohal oma ideid realiseerida), isikliku arengupiirini jõudmine antud ettevõttes;
- muutused isiklikus elus (teatud ikka jõudmine, abiellumine, laste saamine või nende suurekskasvamine);
- suured muutused piirkonna elus või kogu ühiskonnas.

Elu pöördepunktidega seotud tegurid pole mitte eesmärgid ega põhjused oma äri alustamiseks, vaid pigem ajendid selleks.

Eesmärk ettevõtluses ehk äris ja juhtimises on keskne küsimus. Filosoofiline dilemma on eesmärgi ja vahendi vastastikune mõju ja seos. Eesmärk on kindel lõpptulemus,

mida tahetakse saavutada. Äris on eesmärgiks kasu saamine. Unustada ei maksa ka tõsiasja, et eesmärk on inimesel (ettevõtjal), mitte tegevustel ja asjadel.

Üks esmaseid asju äri alustamisel on enese jaoks selgelt lahti mõtestada isiklik eesmärk, mida tahetakse saavutada, kuhu välja jõuda, miks üldse asi ette võetakse. Kui igapäevases kõnepruugis räägitakse mõne organisatsiooni (spordiklubi, õppeasutuse, ettevõtte, riigi) eesmärkidest, siis peetakse silmas eesmärke, mida selle organisatsiooni liikmeks olevad isikud on otsustanud üheskoos saavutada (hea, kui nad on selles üksmeelel, alati see paraku nii ei ole).

Eesmärgist tulenevalt koostatakse plaan selle saavutamiseks, valitakse sobivad vahendid, leitakse ressursid, valitakse sobiv vorm tegutsemiseks. Äriplaan tehakse selleks, et teada saada, kas antud äri tasub teha või mitte. Kui eesmärk puudub või kui seda pole suudetud või tahetud sõnastada, ei ole võimalik rääkida läbimõeldud juhtimisest, ärist ega organisatsioonist. Nende omavaheline seos on nii tihe.

Tähtis on ka valida sobivad vahendid oma eesmärgi saavutamiseks. Ajalugu teab siin palju näiteid, kus lähtumine põhimõttest „eesmärk pühendab abinõu“ pole parim ning on viinud erineva raskusastmega inimsusevastaste kuritegudeni. Igapäevaselt võib see tähendada ebaausaid võtteid, valskust, varastamist jms. Ettevõtluses on väga oluline säilitada väärikus, usaldusväärsus ja *ärieetika*. Eesmärke ja nende saavutamise vahendeid tuleb hoolikalt valida, vältimaks ümbritseva keskkonna ja/või inimeste kahjustamist.

Inimesed hakkavad ettevõtjateks (loovad oma äri) mitmesugustel eesmärkidel ja põhjustel:

- **Elatis** – Ettevõtte loomine on üks võimalusi rahuldada oma esmavajadusi – omada „tööd ja leiba“. Ettevõtte asutamine on ka väljapääs olukorras, kus tööd ei ole ning keegi seda ka ei paku. Sellisel juhul on võimalus luua endale töökoht ise.
- **Sõltumatus** – Ettevõtja saab teha seda, mida soovib, millal tahab, palju tahab, kuidas tahab jne. Võib olla oma otsustes teatud piirides vaba, mitte täita kellegi teise käske, vaid korraldada oma ettevõtte asju ise.
- **Jõukus** – Saad tulevikus elada jõukamalt kui täna. Saad oma perele – vanematele, abikaasale, lastele – pakkuda turvalisemat kodu ja kindlamat tulevikuperspektiivi.
- **Kuulsus** – Ettevõtte loomine täidab soove omandada tuntus, tunnustus, teatud positsioon ja ettevõtja staatus ühiskonnas. Ettevõtlusega tegelemine annab võimaluse pälvida tunnustus tutvusringkonnas ja suguvõsas.
- **Eneseareng** – Ettevõtlus annab võimaluse ennast teostada, omandada uusi teadmisi, oskusi ja kogemusi. Ettevõtja potentsiaaliga inimesele on iseloomulik, et ta soovib pidevalt avardada oma silmaringi ja kogemustepagasit.

- **Kasulikkus** – Ettevõtte asutamine võib olla seotud sooviga olla kellelegi kasulik. Pürgides ettevõtjaks saab rahuldada vajadust ühiskonnas midagi vajalikku ja tähtsat korda saata.
- **Väljakutse** – Ettevõtlilikud inimesed soovivad panna ennast proovile, muuta iseennast ja maailma paremaks ning otsid põnevust ja riske, mida ettevõtlus pakub.
- **Peremees** – Ettevõtja saab olla juht, ülemus, omanik. Ta saab ise otsustada ja tegutseda, omada loodavaid väärtusi. Ülemusena on Sinu võimuses kujundada organisatsioon ning kollektiiv, millest oled alati unistanud, valida koostööpartnerid ning kehtestada oma reeglid ning seeläbi ellu viia just iseenda plaanid ja unistused. Ise teed, ise vastutad.
- **Hobi** – Oma ettevõtte tähendab sageli ka võimalust tegeleda sellega, mis Sulle meeldib ja pakub huvi. Kui ettevõtja töö ja hobi kattuvad, on õnn teha tööna seda, mis meeldib.
- **Unistused** – Ettevõtja saab viia ellu oma unistused. Seda saad teha ainult Sina ise. Selleks peab ettevõtja lootma ja uskuma iseendasse, oma ettevõttesse, selle edusse.

Esitatud loetelu pole ammendav. Sageli on isiklik eesmärk kombinatsioon eeltoodust. Oma eesmärgi saavutamiseks asutatakse ettevõtte.

Ettevõtja hoiakud ja arusaamad on orienteeritud kasumi suurendamisele, mis on võimalik tulude suurendamise ja kulude vähendamise ehk säästlikkuse kaudu. Ettevõtlile inimestele on omane säästlikkus, kokkuhoidlikkus, otstarbekus.

Kasumile orienteeritus on ettevõtluses tavaline ja loomupärane, sest mittekasumlik äri on perspektiivitu ja hääbub. Võtmeküsimus on kasumi sisus, selle mõistmises ja kasutamises.

Ettevõtte kasum on nii omaniku kui ka äriühingu jaoks vahend ning peamine allikas eesmärkide saavutamiseks. Kasumi puudumine tähendab pikemas perspektiivis taandarengut. Ettevõtjad, kes suudavad oma ärisid kasumlikult majandada ja arendada, on kogu ühiskonda edasiviiv jõud, sest nad loovad lisaväärtust, mida on võimalik avaliku sektori hüvede kaudu elanikkonnale tagasi jagada.

Ettevõtjaks olemisega ja oma äri juhtimisega kaasneb vastutus nii oma perekonna kui ka ettevõtte töötajate, tarbijate ja ühiskonna ees. Vastutus äris tuleneb isiku rollist. Seaduse kohaselt omanik tavaliselt isiklikult ei vastuta äriühingu kohustuste eest. Äriühing vastutab ise oma kohustuste täitmise või täitmata jätmise eest kogu oma varaga. Üldine reegel on – omanik ei vastuta, kuid juhatuse liige/juht vastutab vastavalt Äriseadustikule ja temaga sõlmitud lepingule. Töötaja vastutab oma töölepingu piires. Vastutus ja äriiga kaasnevad riskid on üks oluline aspekt, milles erinevad teineteisest ettevõtja ja palgatöötaja. Vastutust ei pea pelgama, seda tuleb teada ja mõista.

Edukas ettevõtlus ja ettevõtjaks olemine eeldab pühendumist. Ettevõtja poolne pühendumine väljendub isesuguses elulaadis ja -viisis. Ettevõtja tööaeg on piiramatu, sisuliselt seitse päeva nädalas. Sest see on tema äri, mille eest peab muretsema ja vastutama. Sellega ei harju ja seda ei mõista igaüks.

Ettevõtjaks võidakse kujuneda kogu elu. Ettevõtlikkus on võime ja tahe tegutseda. Selle sisemine tunnetamine võib ilmneda erinevas eas või ka hääbuda. Mõni omab valmidust ja kutsumust ettevõtlusega tegelemiseks juba varases nooruses, mõni alles hilises keskeas.

### 1.3. Ettevõtlus ja ettevõtjad

Ettevõtlus on kasu saamisele suunatud tegevus, võimaluste nägemine ja ärakasutamine, sellega seotud riskide võtmine. Ettevõtja võib ettevõtlusest saada mitmesugust *kasu*, seda ei tohi samastada kitsalt ainult kasumiga rahalises mõttes. Ettevõtjale võivad olla olulised veel näiteks eneseteostus, suurem vabadus, panus piirkonna arengusse, endale ja pereliikmetele töökoha (sissetuleku) loomine, suurem sõltumatus. Ettevõtlus on kasu saamisele suunatud tegevus, võimaluste nägemine ja ärakasutamine, sellega seotud riskide võtmine. (Ettevõtlusõppe edendamise kava..., 2010; Saal *et al.*, 2012)

Mõistet **äri** kasutatakse nii ettevõtluse (äritegevus) kui ka ettevõtte tähenduses. Ettevõtlus toimib kõikides ühiskonnaelu valdkondades. Lisaks tavapärasele äritegevusele räägitakse tihti ka loovettevõtlusest (loomemajandusest) ja sotsiaalsest ettevõtlusest, samuti vastutustundlikust ettevõtlusest, pidades silmas ettevõtja ühiskondlikult vastutustundlikku käitumist.<sup>1</sup> (Kaber, Lepp, 2012)

Ettevõtja (inimese ja äriühingu) eesmärk on kasu saamine oma äriidee realiseerimisest. Kasu on hüvis, mille saab ettevõtja oma töö viljana. Kasu võib olla materiaalne (näiteks kasum, raha, parem elukvaliteet, kinnisvara) ja mittemateriaalne (näiteks eneseteostus, rahulolu, uued teadmised-oskused-kogemused). (Mereste, 2003; Saal *et al.*, 2012)

Riik ja omavalitsused rakendavad Eestis ettevõtluse ja selle erinevate ilmingute toetamiseks mitmesuguseid abinõusid (näiteks ettevõtlusinkubaatorid, stardi- ja kasvutoetused, eksporditoetused jms). Mitmesuguseid äri toetavaid teenuseid ja võimalusi selleks pakuvad ka teised äriühingud ning ühiskondlikud organisatsioonid. Riiklik abi, ettevõtlust toetavad äriühingute teenused ja ühiskondlikud organisatsioonide võimalused kokku moodustavad ettevõtluse tugisüsteemi.

Ettevõtte on tegutsemise vorm ja viis, majandusüksus, mille kaudu tegutseda. Ettevõtte koosneb asjadest, õigustest ja kohustustest. Tegevust alustades peab ettevõtja määratlema, millises vormis ta tegutsema asub ehk valima ettevõtlusvormi. See valik

tehakse tavaliselt äriplaani koostamise käigus, kuid igal juhul enne tegutsema asumist. (TEA, 2011, Äriseadustik)

Kui seatakse eesmärgiks materiaalse kasu saamine (kasum), siis tuleb valida füüsilisest isikust ettevõtja ehk FIE ja äriühingu vahel. Kui on eesmärgiks seatud mittemateriaalse kasu saamine, mis ei väljendu kasumi kaudu, siis on sobivad ettevõtlusvormid mittetulundusühing (MTÜ) või sihtasutus (SA)<sup>2</sup>.

Inimene võib äris olla mitmes erinevas rollis (omanik, juhatuse liige/juht, töötaja). Tema rollist tulenevad tema õigused ja kohustused ning vastutus. Inimene võib oma suurepärase äriidee ellu viia juhina ka kellelegi teisele kuuluvas ettevõttes. Seega võiks laiemas mõttes ettevõtjana käsitleda kõiki inimesi, kes omavad äriideed, on ettevõtlilikud eeltoodud tähenduses, on ärijuhid ja/või omanikud äriideed elluviivas ettevõttes, on aktiivses juhtivas rollis oma äriidee elluviimisel. Ettevõtja on inimene, kes on võimeline ja tahab kasu saamise nimel tegutseda. (Saal *et al.*, 2012)

### Kasutatud kirjandus

**Ettevõtlusõppe** edendamise kava "Olen ettevõtlilik". Tallinn, Eesti Kaubandus-Tööstuskoda.

**Kaber, T.–K., Lepp, R.** (2012). Vastutustundlik ettevõtlus Eestis. Näidete kogumik, Tallinn, AS Ecoprint.

**Mereste, U.** (2003). Majandusleksikon. Tallinn, Eesti Entsüklopeediakirjastus.

**Saal, T., Teder, J., Ohlau, A., Kull, A.** (2012) Ettevõtlikkusest ettevõtluseni. Tallinn, SA Teadlik.

**TEA** (2011). TEA Entsüklopeedia, 6. Tallinn, TEA Kirjastus.

**Üksvärav, R.** (2008). Organisatsioon ja juhtimine. Tartu, TÜ Kirjastus.

**Äriseadustik.** /www.riigiteataja.ee/

<sup>1</sup> Vastutustundliku ettevõtluse kohta vt [www.csr.ee/vastutustundlik-ettevotlus/](http://www.csr.ee/vastutustundlik-ettevotlus/) (Koostaja märkus)

<sup>2</sup> Mittetulundusühingute ja sihtasutuste tegevust reguleerivad vastavad seadused (Koostaja märkus)



## 2. ETTEVÕTLUSPEDAGOOGIKA

### Made Torokoff-Engelbrecht

Tartu Ülikool

### Eneken Titov

Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

- Euroopa Liidu olulisteks arenguprioriteetideks on innovatsioon ja ettevõtlus. Ettevõtlustava kujundamisega soovitakse luua Euroopa Liidust parimate teadmistega kõige konkurentsivõimelisem majandusühendus. Ettevõtlusõpe on elukestva õppe osa, st ettevõtlikkust saab arendada sünnist surmani.

### 2.1. Ettevõtlusõppe kujunemine ja ettevõtlusõppe arengut soodustavad tegurid

Edukaid ettevõtjaid on teada juba väga kaugelt ajaloost, kuid süsteemse ettevõtlusõppe alguseks loetakse siiski 1947. aastat, kui prof Myles Mace käivitas Harvardi ülikoolis ettevõtluskursuse *The Management of New Enterprises*, mis jäi aastakümneteks ülikooli üheks olulisemaks lipulaevaks. Kuus aastat hiljem toimus New York'i ülikoolis Peter Drucker'i poolt algatatud ettevõtluse ja innovatsiooni kursus. Esimene selleteemaline bakalaureuse taseme õppekava avati 1968. aastal Babstoni Kolledžis. Tolleaegses õppes keskenduti enamasti juhtimisteoreetilistele teadmistele ning ettevõtja isikuomaduste arendamist peeti vähem oluliseks. Iseseisva ettevõtlusega alustamisega seonduvad aspektid lisandusid ettevõtlusõppesse alles 1980. aastate alguses pärast väikeettevõtluse olulisuse tõusu. Tänapäeval on uurijad kindlad, et ettevõtlust on võimalik õpetada ja ettevõtlikkusega seonduvad hoiakud, oskused on kujundatavad ning mõjutavad laiu huvigruppe (Dolabela, 2007; Gorman *et al.*, 1997). Ettevõtlusalased teadmised ja oskused on universaalsed ja eatud ning nende omandamist on vaja toetada ja kujundada maast-madalast (Kourilsky & Carlson, 1997; Walstad & Kourilsky, 1999; Carrier, 2007).

Hoolimata rohkem kui 60 aastast ajaloost, ei ole siiski ühtset arusaama, kuidas ettevõtlust ja ettevõtlikkust kõige efektiivsemalt õpetada. A. Gibb (1999, 2002, 2007) võrdleb siiani toimunud valdkondlikke uuringuid „elevandi monteerimisega, kus iga autor kirjeldab ühte väikest osa põhjalikult, jättes seejuures kirjeldamata terviku“. Ettevõtlusõpe on multidistsiplinaarne, integreerides majandusteaduse

sotsiaalpsühholoogia, antropoloogia, pedagoogika ning ärijuhtimise. Ajalooliselt on kujunenud, et ettevõtlusõpe on majandusteadlaste vastutusallas, sest suur osa ettevõtlusalastest teadmistest puudutavad ärijuhtimist ja majandusteadust ning muuhulgas käsitletakse uute ettevõtete loomisega seotud küsimusi.

Mõistmaks ettevõtlushariduse olemust tänapäeval, on oluline tagasi vaadata selle arengule. Järgnevalt käsitletakse neid nelja tegurit, mis on kõige enam mõjutanud tänapäevase ettevõtlusõppe kujunemist.

- 1970. aastate lõpul hakkasid innovatsiooni ja majanduskasvu mõjutama eelkõige väikeettevõtted, kus loodi peamine hulk uusi töökohti. See omakorda kiirendas väikeettevõtete väärtustamist ja ka ettevõtlusõppe arengut. Seni oli levinud arusaam, et majanduskasvu ja töökohtade loomise keskmes on eelkõige suurkorporatsioonid. (Kyrö, 2006)
- Seoses globaliseerumise ning inimkesksete juhtimiskoolkondade arenguga, on suurenenud üksikisikute individuaalne vastutus. Suurenenud on detsentraliseeritus ning vajadus uute teadmiste järele. Töötajad peavad võtma üha suurema isikliku vastutuse, neile esitatakse keerukamaid nõudmisi ning seejuures peavad nad arvestama kiiresti muutuva majanduskeskkonna, tööjõuturu, eraelu ja ühiskonnaga üldiselt.
- Uuringud on tõestanud, et ettevõtlikkus ning ärialane edukusei ole ainult seloomust ja geenidest tingitud omadused ning nii ettevõtlikkust kui ettevõtlust on võimalik koolis õpetada. Ettevõtlusaktiivsust ühiskonnas saab suurendada, kujundades erinevate õppemeetodite abil õppijate positiivset suhtumist ettevõtlusesse (Kourilsky, 1995). Uurijad on juba aastaid soovitanud üld- ja kõrghariduses keskenduda ettevõtlikkust toetavate hoiakute ja oskuste kujundamisele ning sidustamisele õppekavadega, et seeläbi toetada majanduskasvu pikemas ajavaates (Bechard & Toulouse, 1999; Gibb 1993; Walstad & Kourilsky, 1999; Hansemark, 1998).
- Viimastel aastatel on üha laiemalt levinud arusaam, et ettevõtlusõppel on lai kultuuriline mõju. Ettevõtlikkus on eluhoiak, mis võimaldab inimestel paremini toime tulla tänapäeva ühiskonna väljakutsetega. Üha enam riike ja majandusi on mõistnud ettevõtluse tähtsust ning seetõttu on avardunud võimalused ettevõtlusega tegelemiseks. Multikultuursus ettevõtluses on pigem norm kui erand – “the world is flat” (Friedman, 2007).

### 2.2. Ettevõtlusõppe mõiste kujunemine

Nagu heal lapsel ikka, on ka ettevõtlusõppe puhul kasutusel palju erinevaid nimesid. Suurbritannia teadlased kasutavad sagedamini väljendit „*enterprise education*“, samal ajal kui USA ja Kanada erialakirjanduses on rohkem kasutusel „*entrepreneurship*

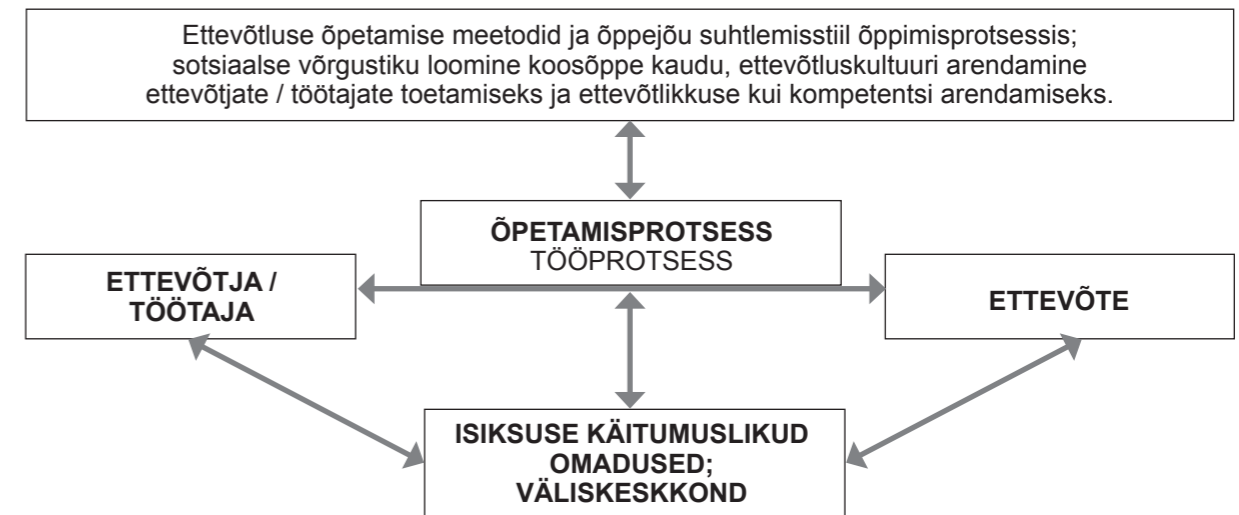
*education*“. Eesti keelde on mõlemad väljendid tõlgitavad kui ettevõtlusharidus või ettevõtlusõpe. Terminitel on siiski ka teatav sisuline erinevus.

Suurbritannias ja Iirimaa kasutatava „*enterprise/enterprising education*“ eesmärk on arendada ettevõtlikke (*enterprising*) ja ettevõtlikult käituvaid inimesi ning otsida võimalusi inimeste enesekindluse ja -usalduse tõstmiseks, kasutades sobilikke aktiivõppemeetodeid. Põhja-Ameerikas läbiviidavad „*entrepreneurship education*“ programmid on suunatud eelkõige ettevõtluse (*entrepreneurship*) edendamisele ning õppe raames keskendutakse väikeettevõtete arengu toetamisele või suurkorporatsioonides töötavate juhtide kompetentside arendamisele. Kahe nimetatud mõiste erinevus seisneb seega selles, et *entrepreneurship* seondub kitsamalt äriliste eesmärkidega, *enterprising* võib aga avalduda nii sotsiaalses, ärilises kui ka kultuurilises kontekstis (Gibb, 1999; Dolabela, 2007). Aja möödudes ning uurimuste, teadustööde ja ettevõtlusõppe programmide arvu kasvades, on terminite sisuline erinevus vähenenud ning tänapäeval kasutatakse mõlemat ingliskeelset terminit tihti sünonüümidena.

Eesti kõrghariduses hakati mõistet „**ettevõtluspedagoogika**“ kasutama 21. sajandi alguses, kui oluliseks muutus ettevõtluse õpetamise kvaliteet. Ettevõtluspedagoogika keskmes on ettevõtlusharidus laiemalt – käsitletakse ettevõtluse õpetamist ja ettevõtlikkuse arendamist ning vastava eriala õppejõudude/õpetajate/treenerite koolitamist. Ettevõtluspedagoogika rakendamine võimaldab eelkõige toetada nende isikuomaduste ja hoiakute arengut, mis suurendavad indiviidi võimekust võimaluste märkamisel ja nende realiseerimisel ning ideede edukaks teostamiseks vajalike teadmiste ja oskuste (*mida, millal ja kuidas teha?*) arendamist (Ettevõtlusõppe Mõttekoda 2010). Selles kontekstis on ettevõtluspedagoogika aktiivne õpihuvi ergutamine, sisaldades sõltumatut, kujutlust loovat mõtlemist, unistuste elluviimist ning mõtlemist ettevõtluse kategooriates (Dolabela 2007, Kyrö 2006).

Kokkuvõtvalt on ettevõtlusõppe läbiviijate eesmärgiks luua õppijates arusaamine ettevõtlusprotsessi kujundamise ja analüüsi üldskeemist, kasutades erinevaid meetodeid ettevõtlusprotsessi õpetamiseks ning isiksuslike ja käitumuslike omaduste mõjutamiseks, lähtuvalt ettevõtja ja töötaja kontekstist (joonis 1).

Ettevõtluspedagoogikas käsitletakse ettevõtja rolli, ettevõtlusalaseid protsesse, neid mõjutavaid tegureid ning oodatavaid tulemusi/väljundeid (joonis 1). Lähtudes sellest, et ettevõtjaid on ettevõtlusõppe keskpunkt, siis on võtmemärksõnadeks rakendus ning protsessi ja väljundi omavaheline mõju. Ettevõtlusõppe läbiviimisel on oluline arvestada protsessis osalejate käitumuslike aspekte – ettevõtlust õpitakse läbi ettevõtlusprotsesside. Olulisemad kujunevad kompetentsid on võimaluste äratundmine, riskimisoskus ning ressursside planeerimine (Kyrö, 2006).



**Joonis 1. Ettevõtluspedagoogika raamistiku elemendid.**  
P. Kyrö (2006) eeskujul koostanud M. Torokoff-Engelbrecht

### 2.3. Ettevõtluspedagoogika põhimõisted

**Eespool on juba kirjeldatud ettevõtluspedagoogika mõistelisi erinevusi, kuid olgu siinkohal selguse mõttes veelkord välja toodud olulisemad mõisted. Ettevõtlus** on dünaamiline ja sotsiaalne protsess, kus üksikisikud, üksi või üheskoos, määratlevad uuendusvõimalused ja tegutsevad sihipäraselt nende elluviimise eesmärgil, olgu siis sotsiaalses, kultuurilises või ärilises kontekstis. **Ettevõtlikkus on** isikuomadus ning inimese hoiak, mida iseloomustavad loov ja uuenduslik mõtlemine, saavutusvajadus ja arukas juhtimine. Ettevõtlikkus viitab inimese võimele mõtteid tegudeks muuta läbi eesmärgistatud ja tähenduslike tegevuste. Ettevõtlik inimene suudab näha probleeme ja neis peituvaid võimalusi, püstitada eesmärgi, genereerida ideid ja neid teostada, võtta initsiatiivi ja vastutada algatatud tegevuste eest, teha koostööd teiste eesmärkide teostumiseks, tegevust lõpule viia isegi siis kui ilmneb takistusi; reageerida paindlikult muutustele. Neid omadusi kirjeldatakse **ettevõtluskompetentsidena**. (Ettevõtlusõppe Mõttekoda 2010)

Ettevõtlusega seoses räägitakse veel **ettevõtlikkuse tunnustest** (ingl *entrepreneurial attributes*) **ettevõtlikust käitumisest** (ingl *entrepreneurial behaviour*), ja **ettevõtlikkuse oskustest** (ingl *entrepreneurial skills*), mida on võimalik sihipäraselt arendada – mida varasemas noorus, seda tulemuslikumalt (Gibb, 2007)

Indiviidide, gruppide ja ühiskonna koostoimes kujuneb ettevõtluskultuur, mis omakorda toetub ärietikale. Lisaks ettevõtlusalaste teadmiste arendamisele peaks iga õppejõud väärtustama ja õppeprotsessis rõhutama **ettevõtlikkuse käitumist** ning **ettevõtjamainekuvandi** tähtsust. Ettevõtlusõppe sisu ja kvaliteeti arendades tuleb võrdselt tähelepanu pöörata nii õppeteoreetilisele kui ka praktilisele küljele. Ettevõtluspedagoogika tugineb üldpedagoogikal ja -psühholoogial. Erinevaid pedagoogilis-psühholoogilisi võtteid ja

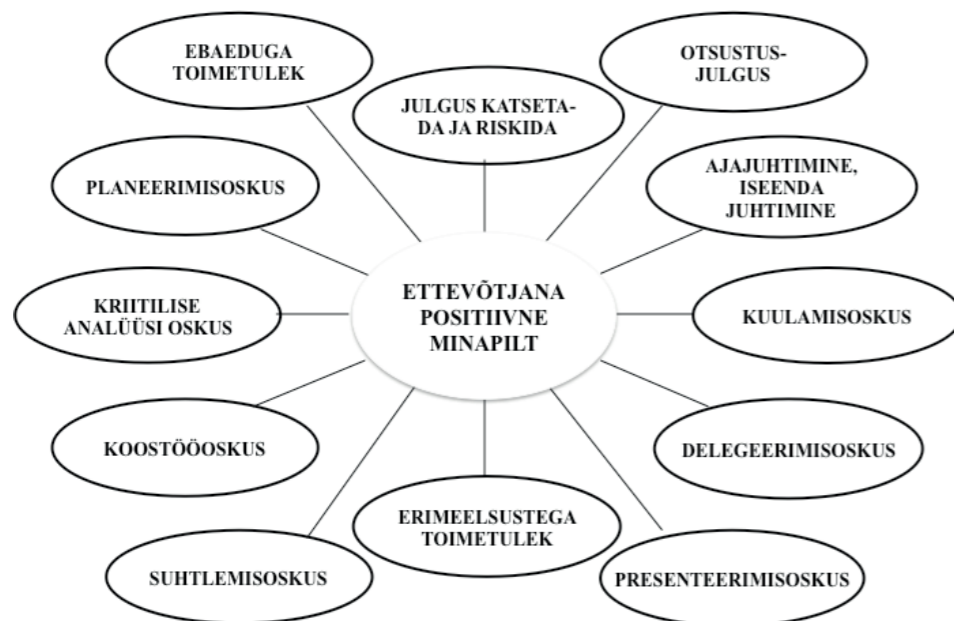
läheneviise rakendatakse sõltuvalt õppejõu teadmistest, pedagoogilisest meeskonnast, õppijate eripärast ja senistest kogemustest (Kyrö, 2006; Gibb, 2007) ning õppeks sobiva keskkonna loomisest (Dolabela, 2007; Leinonen *et al.*, 2004). Läbi praktika ja õppija isikliku kogemuse, kinnistub õpitu kõige efektiivsemalt (Ettevõtlusõpe Eesti kõrghariduses, 2009; Leinonen *et al.*, 2004).

Ettevõtlusõppejõu roll on pigem juhendamine kui traditsiooniline valmisteadmiste õpetamine (Blenker, Dreisler, Kjeldsen, 2006; Gibb, 2007; Wilde, 2006, Leinonen, Partanen, Palviainen, 2004). Õppe suunajana on õppejõu ülesandeks luua loovuse kujundamiseks positiivne, õppijat toetav, terve õppekeskkond (*healthy learning climate*) (Fisher, 2005; Dolabela, 2007; Wagner, 2006).

Ettevõtluspedagoogika käsitleb kõiki ettevõtluskompetentsi suurendamisele suunatud süsteemseid tegevusi ühiskonnas.

## 2.4. Ettevõtluspedagoogika õpetamise põhimõtted ja õppemeetodid

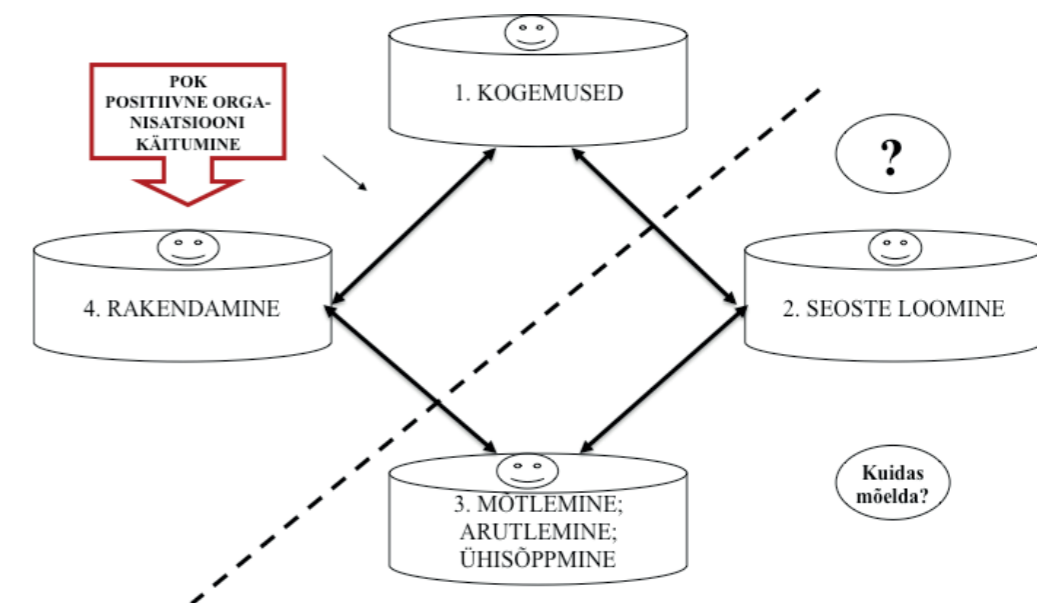
Ettevõtlikkus viitab inimese võimele mõtteid tegudeks muuta. Ettevõtlik inimene saab iseendaga hakkama ja suudab mõjutada ühiskonda, ükskõik millisel elu- või ametialal, kas ettevõtjana, ametniku või vabatahtlikuna (Ettevõtlusõppe Mõttekoda 2010). Ettevõtliku inimese ja ettevõtja jaoks vajalikke omadusi on kirjeldatud erinevalt. Joonisel 2 on välja toodud 12 olulisemat omadust, mida tuleks ettevõtlusõppes sihipäraselt ja eesmärgistatult edasi arendada, valides sobivaid õppemeetodeid.



**Joonis 2. Ettevõtlikuks käitumiseks ja ettevõtjaks kujunemiseks peamised vajalikud oskused.** Koostanud M. Torokoff Santos Correia (2010) ja Ferreira et al (2012) eeskujul.

Erinevate õppemeetodite kasutamine toetab õppija ettevõtluskompetentside arengut ning mõjutab oluliselt ettevõtlushariduse kvaliteeti. Üks olulisemaid tegevusi on õppima õppimisele suunatud läheneviisi (vt joonis 3) ja praktiliste tegevuste kasutamine. Üheks eesmärgiks on õpetada õppijaid koostevõime kaudu probleeme analüüsima, pakkuma neile erinevaid lahendusi ning väitlema, otsustama, kriitiliselt mõtlema ja õigeid küsimusi esitama. Tähtis on toetada ja arendada igas õppijas liidriomadusi, loovat mõtlemist, leidlikkust ja teisi ettevõtlikule inimesele olulisi omadusi.

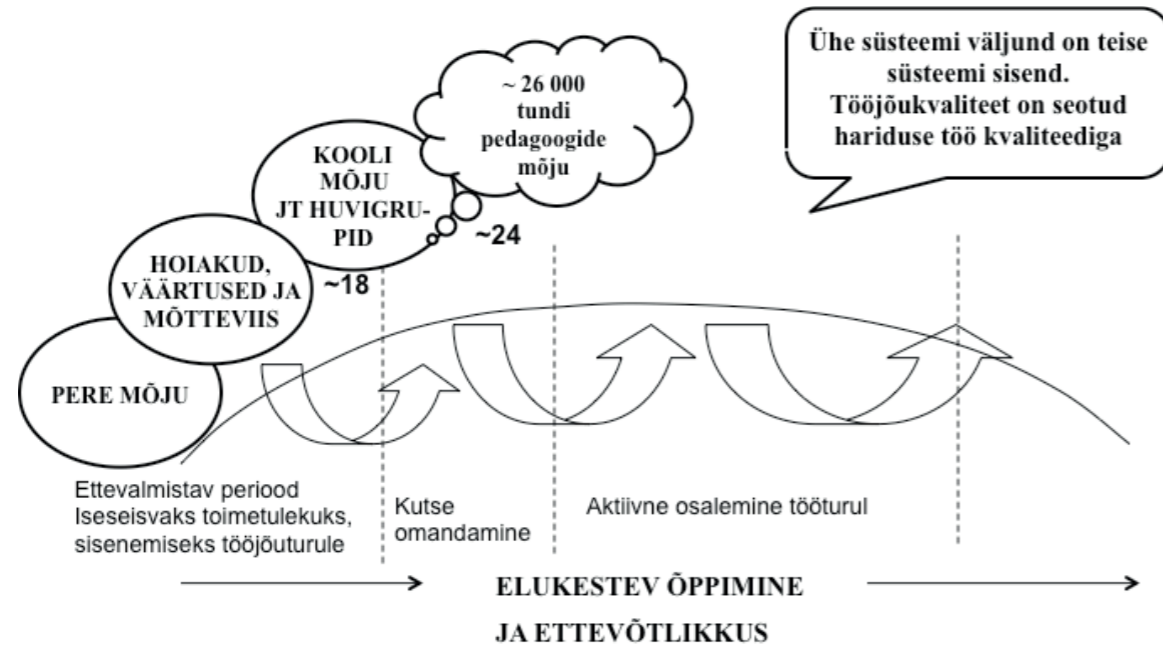
Tulemuslikuma ettevõtlusõppe läbiviimiseks on oluline lähtuda õppima õppimise põhimõtetest ning arvestada 4-etapilise tervikliku õppeprotsessiga (vt. Joonis 3). Kui õppe protsessis jäävad vahele seoste loomise (2) ja ühisarutelu (3) etapid, on tegemist pigem faktikeskse õpetamisega, mis on ettevõtluse õpetamisel vähem efektiivne (vt joonis 3). (Torokoff, 2003).



**Joonis 3. Õppima õpetamine ettevõtlusõppes.** (Koostanud I. Fisheri (2005) ja F. Luthans'i (2002) eeskujul M. Torokoff-Engelbrecht).

Õpetajatel on suur mõju iga inimese arengule. Inimese elukaare saab jagada iseseisvaks tööeluks ettevalmistavaks etapiks ja tööturul aktiivse osalemise etapiks. Keskmiselt kestab eestimaalase tööelu umbes 90 000 tundi. Õpetajate kujundav mõju, aga on sõltuvalt õpingute tasemest, inimesele keskmiselt 26 000 tundi (Torokoff, 2011). Üldjuhul on õpetajatel-professionaalidel võimalus mõjutada inimesi nooruses – siis, kui nende mõtteviis, väärtushinnangud, suhtumine on alles kujunemisejärgus. Pedagoogide ettevalmistusest kasutatavatest õppemeetoditest sõltub see, kas õppimine jääb vaid akadeemiliste baasteadmiste treenimiseks või suudetakse kujundada ka õppija väärtushinnanguid. Üld- ja kutsehariduses ning kõrghariduse esimesel astmel tuleks tähelepanu pöörata nii ettevõtlikkuse kujundamisele ja säilitamisele, kui ka õpioskuste

ja töökuse arendamisele (vt joonis 4). Tööturule sisenemisel on inimese väärtused juba välja kujunenud ning nende muutumine näiteks juhi, kolleegi mõjul on peaaegu võimatu või vähemalt väga keeruline ja aeganõudev. Omandatud hariduse kvaliteedist sõltub suuresti inimese iseseisev toimetulek tööturul.



**Joonis 4. Inimese elukaar majandusliku tegevuse aspektist.**

(Torokoff, 2003, 2010).

Ettevõtluspedagoogikas eristatakse kahte erinevat lähenemist – teooriakeskset ning probleemipõhist, tegevuste kaudu koosõppimist.

Ettevõtluse õpetamise teooriakesksel lähenemisel soovitatakse tähelepanu pöörata kindlate standardite kehtestamisele ning õppe selgele eesmärgistamisele. Ettevõtlusõppe, on selle lähenemise puhul tihti sarnane piltmõistatuse kokkupanemisele, mille osad on pärit erinevatest piltidest – räägitakse erinevatest vajalikest teemadest, kuid teemad jäetakse omavahel seostamata (vt joonis 3) ja reaalse eluga seostamata (Gibb, 2007; Leinonen, Partanen, Palviainen, 2004). Nii juhtub see ka sel juhul, kui ettevõtlusega seotud teemasid õpetavad paljud erinevad õppejõud, kes ei tee omavahel koostööd. Tervikliku pildi kujundamine jääb õppija ülesandeks, kes ei pruugi sellega aga iseseisvalt toime tulla. Teadlased ja õppejõud võivad ettevõtlust tajuda kui täppisteadusel põhinevat majanduslike ja sotsiaalmajanduslike teooriate kogumit. Allan Gibb (2007) on nimetanud sellist kontseptsiooni „Frank N. Stein“ mudeliks.

Probleemipõhise tegevuse kaudu koosõppimise pooldajad leiavad, et uue ettevõtte käivitamine on unikaalne küsimus ja protsess, mille puhul ei ole olemasolevast teoreetilisest teadmistest kasu ei tulevasele ettevõtjale ega ka õpetajale. Ettevõtlust käsitletakse kui teatavat kunstiliiki (kunst *versus* teadus), kus ettevõtlusega seotud

tegevusel on paljude erinevate kunstivormide tunnused – tekib nõ. majanduskunsti (Blenker, Dreisler, Kjeldsen, 2006) – ettevõtte loomine on võrreldav kunstiteose loomisega. Selle ettevõtlusõppe kontseptsiooni keskmes on nn *väärtuste süda*. Kõige olulisemateks väärtusteks ettevõtja (ettevõtliku inimese) jaoks on teguviiside, organiseerimise, tunnetuse, delegeerimise, mõistmise, mõtlemise ja õppimisega seotud eetilised aspektid (Gibb 2002; Wilde 2006). Teisisõnu, ettevõtlusõppe raames tuleks arendada ja õpetada oskusi, hoiakuid ja väärtusi, mis on omased kõrge ettevõtluskultuuriga inimesele, tehes seda kõiki õppijaid kaasavalt.

Juba pikemat aega on arutletud traditsiooniliste ja aktiivõppe meetodite kasutamise tulemuslikkuse üle ning üldjuhul on jõutud järelduseni, et erinevatel lähenemistel on omad plussid ning miinused ning lähenemisviisi valik peaks olema seotud oodatavate õpiväljunditega. Tabelis 1 esitatakse enamlevinud traditsiooniliste õppemeetodite (peamiselt loeng) kasutamise aspektid.

**Tabel 1. Traditsiooniliste õppemeetodite kasutamise analüüs.**

(Varik, 2010, täiendanud Torokoff, 2011 ja Titov, 2012).

<p><b>Positiivsed aspektid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Väga ulatuslikud ja põhjalikud faktilised teadmised;</li> <li>■ Suhteliselt kiire ja ülevaatlik teemade käsitlemine;</li> <li>■ Võimaldab suurt osalejate arvu;</li> <li>■ Lähenetakse ainetele sügavuti.</li> </ul>	<p><b>Negatiivsed aspektid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ei arvesta õppijate soovide ja vajadustega;</li> <li>■ Teoreetilised teadmised on elukauged;</li> <li>■ Soodustab pindmist õppimist;</li> <li>■ Toetab vähesel määral tänapäevaste õppimisharjumuste ja -vahendite kasutamist.</li> </ul>
<p><b>Võimalused:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Huvi korral on õppijal olemas baasteadmised, kust on mugav edasi liikuda;</li> <li>■ Kaasahaarava esinemise ja eluliste näidete toomisega on väga tulemuslik meetod;</li> <li>■ Võimaldab paremini mõista ja analüüsida põhjuseid ning seoseid, kui õppijal on olemas eelnev kogemus valdkonnas.</li> </ul>	<p><b>Ohud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soodustab faktide päheõppimist;</li> <li>■ Teoreetiliste teadmiste liig võib tekitada õppijates segadust;</li> <li>■ Praktiliste kogemuste ja näidete puudumisel oht jääda eluvõõraks;</li> <li>■ Ei algatata diskussiooni õppijatega.</li> </ul>

Ka üksnes traditsiooniliste meetoditega õppetöö võib osutuda tulemuslikuks, kuid samas on väga suur oht, et edastatavad teadmised jäävad elukaugeks ning suuresti teooriapõhiseks. Samas traditsiooniline õppejõu roll eeldabki kindlate tõepäraste teadmiste edastamist õppijatele, mille täpset omandamist hiljem kontrollitakse testi, eksami vm viisil (Blenker, Dreisler, Kjeldsen, 2006; Gibb, 2007; Leinonen, Partanen, Palviainen, 2004). See aga soodustab õppijakaugest lähenemist ja õppijate poolt pigem faktide päheõppimist, kui seoste loomist teooriate ja praktikate vahel.

Ettevõtluse õpetamise protsessis toimub ühisõppimine, mille käigus saavad õppimiskogemuse nii õppija kui ka õppejõud. Tegevuste ühine läbiarutamine: mida ja

kuidas ning kellelt õpime, kuidas saame oma tegevust tõhustada, võib muutuda elu- ja tööstiiliks, mis on omakorda ka õppiva organisatsiooni lähtealuseks. Aktiivne õppimine (*action learning*, Wilde, 2006) kujundab harjumust ja võimet ka tulevikus pidevalt oma tegevustest/töödest õppida (*learning by doing* Gibb, 2007).

Koosõppimise protsessis kujuneb õppejõud õpetajast juhendajaks ja kaasõppijaks (eriti reaalses uutes olukordades). Toetudes praktilistele kogemustele võiksid õppejõu üldised tegevused ettevõtluse õpetamisel olla järgmised:

- Huvi tekitamine ettevõtluse vastu;
- Ettekujutuse tekitamine ettevõtlusidee ellu viimisest ja realiseerimisest;
- Õppijate ettevõtlusidee valikute, otsuste tegemise, valitu eest vastutamise, ajaplaneerimise, meeskonnatöö jt alaste oskuste ja teadmiste koosarendamine;
- Õppijate ettevõtlikkuse potentsiaali edenemise toetamine;
- Heade ettevõtlusideede eduka realiseerimise (туру testimine, ärimudeli valik, kapitali kaasamine, meeskonna loomine jne) alaste teadmiste ja oskuste edastamine;
- Õppijate abistamine erialaspetsiifiliste teadmiste ja kogemuste seostamisel ettevõtlusega.

Innovaatilised meetodid, nagu personaalsed õppeplaanid, avastus- ja probleemõpe on ainult üksikud näited aktiivõpe õppemeetoditest. Ettevõtlusõpe peaks õppijatele pakkuma lisaks teadmistele ka asjakohaseid praktilisi oskusi ning kujundama ärietilisi hoiakuid.

Parim võimalus on ettevõtluse õpetamisel ja ettevõtlikkuse arendamisel kasutada kas kombineeritud lähenemist õppeprotsessile või pigem kalduda probleemikeskse protsessi suunas. Vastavate õpetamismeetodite repertuaar on äärmiselt rikkalik, see sõltub õppejõu professionaalsusest, õppekvaliteedist ning ettevõtte asukoha kultuurilisest eripärast (Fayolle *et al*, 2006; Dolabela, 2007; Kyrö, 2006).

Järgnevas tabelis (Tabel 2) on toodud loetelu õppemeetoditest, mida võiks kasutada ettevõtluse õpetamisel ja ettevõtlikkuse ja loovuse arendamisel ning nende eelistest, puudustest ja sobilikkusest õpetamisel. Tabeli koostamisel on lähtutud erinevate autorite seisukohtadest (Gibb, 2007; Blenker, Dreisler, Kjeldsen, 2006; Leinonen *et al.*, 2004; Krull, 2001).

**Tabel 2. Ettevõtluse õpetamise, ettevõtlikkuse ja loova mõtlemise arendamise meetodid** (Varik, 2010; M. Torokoff-Engelbrecht, 2012)

Kasutatavad meetodid ettevõtlusõppes	Positiivsed aspektid	Kriitilised aspektid
Äriplaani õpetamine kui ettevõtluse õpetamise põhimeetod	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ projektiidee detailne kirjeldamine, mis aitab näha tulevikus esile kerkida võivaid kitsaskohti;</li> <li>■ arendab strateegilist mõtlemist/ planeerimist;</li> <li>■ arendab seoste nägemise oskust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ väga spetsiifiline vahend, mida on keeruline erinevatesse ainetesse integreerida;</li> <li>■ äriplaani olemuse selgitamine on pikk protsess.</li> </ul>
Loeng	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ täpsed teadmised konkreetsest valdkonnast;</li> <li>■ arendab õppija kuulamisoskust;</li> <li>■ võimalik lühikese aja jooksul edastada uusi teadmisi;</li> <li>■ suur osalejate arv;</li> <li>■ kasutatav igas teemavaldkonnas;</li> <li>■ hea meetod teemadesse sügavuti minemiseks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ õpetamiskeskne;</li> <li>■ väheste näidete ja seoste tõttu võib jääda elukaugeks;</li> <li>■ õppijal on lihtne jääda passiivseks kuulajaks.</li> </ul>
Grupi- ja/või meeskonnatöö	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ õpetab kaaslastega arvestama;</li> <li>■ arendab koostöötamise oskust;</li> <li>■ arendab väitlemise oskust;</li> <li>■ toetab arutelu ja sünergia tekkimist;</li> <li>■ ettevõtlikkust arendavate tegevuste kasutamine (ideede genereerimine, idee arendamine, rakendamine jne);</li> <li>■ lihtsasti integreeritav erinevatesse ainekursustesse;</li> <li>■ võimalus tõrjutute ja/või tagasihoidlike grupi- või meeskonnaliikmete esiletõstmiseks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ tagasihoidlikumad grupiliikmed ei pruugi osaleda maksimaalse panusega;</li> <li>■ suure grupi korral on lihtne jääda passiivseks kõrvalseisjaks;</li> <li>■ võimupositsioonide ja isiklike suhete võimalik negatiivne mõju;</li> <li>■ võrdlemisi ajamahukas meetod;</li> <li>■ kui ülesande püstitus, tagasiside ja aeg täitmiseks on ebamäärane, siis jääb grupitöö eesmärk täitmata.</li> </ul>
Projektiõpe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ võimaldab kombineerida erinevaid ettevõtlusalaseid oskusi;</li> <li>■ omab praktilist väljundit, mille nimel pingutatakse;</li> <li>■ arendab planeerimis- ja ajakasutus-oskust;</li> <li>■ lihtsasti integreeritav erinevatesse ainekursustesse;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ üldjuhul väga ajamahukas;</li> <li>■ tihti peale vajab lisajuhendamist (ka väljaspool ainetundi);</li> <li>■ analüüsimata negatiivne esmakogemus võib pärssida edasist ettevõtlikkust;</li> </ul>
Mini-firma	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ simuleerib ettevõtlikku käitumist;</li> <li>■ kujundab ettevõtja maailmapilti ning ettevõtlikku mõtteviisi;</li> <li>■ arendab ettevõtlikule inimesele omaseid teadmisi, väärtuseid ja hoiakuid (mõtteviisi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ negatiivne esmakogemus võib mõjutada hilisemaid otsuseid;</li> <li>■ suhteliselt keeruline integreerida erinevatesse õppeainetesse (traditsioonilisse õpetamisse);</li> </ul>
Mängud	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ arendab loovust ja kujutlusvõimet;</li> <li>■ pakub meeldejäävaid kogemusi;</li> <li>■ on kaasahaarav;</li> <li>■ lihtsasti kasutatav erinevates valdkondades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nõrga analüüsi tulemusel ei mõista õppija mängu seost õpetatavate teadmiste, oskuste ja väärtustega;</li> <li>■ mängud peavad olema eesmärgistatud, vastasel korral ei ole meetodist kasu.</li> </ul>

Tabel 2. jätkub

Kasutatavad meetodid ettevõtlusõppes	Positiivsed aspektid	Kriitilised aspektid
Õppekäigud ettevõtetesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>näitlikustab reaalset töökeskkonda ja seal toimuvaid protsesse;</li> <li>aitab õppijatel seostada õpitud teadmisi praktiliste väljunditega;</li> <li>aitab luua võrgustikku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ettevõtte külastused on ajaliselt piiratud. Ilma korralikult läbi viidud eeltööta võib ettevõttes nähtu ja kuuldu jääda pinnapealseks.</li> </ul>
Individuaalsed õppeplaaniid	<ul style="list-style-type: none"> <li>optimaalne areng õppijate huvidest ja võimetest lähtuvalt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>väga ajamahukas;</li> <li>eeldab ajajuhtimise oskusi.</li> </ul>
Simulatsioonimängud	<ul style="list-style-type: none"> <li>on kaasaaharavad;</li> <li>on kasutatavad väljaspool haridusasutust (e-keskkond).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mängude eesmärk võib jääda ebaselgeks;</li> <li>õpetlik aspekt ei pruugi selgelt ilmned.</li> </ul>
e-õpe	<ul style="list-style-type: none"> <li>õppematerjalid kergesti ligipääsetavad erinevatest kohtadest;</li> <li>õppijate võrdne positsioon;</li> <li>hästi läbi mõeldud e-kursus annab rikastavaid teadmisi ja kogemusi;</li> <li>õppija saab valida aja ja koha, millal ja kus soovib õppida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>puudub vahetu kontakt õppejõuga;</li> <li>õppijal väga suur tõlgendamisruum;</li> <li>domineeriv virtuaalne keskkond võib pärssida inimsuhete arengut (suhtlemine, kuulamine, tolerantsus jne).</li> </ul>
Seminar ja praktikum	<ul style="list-style-type: none"> <li>võimaldab teooriate seostamist ja rakendamist realses olukorras;</li> <li>võimalik arutada tekkinud küsimusi ja probleeme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>teemad/probleemid võivad olla kunstlikud ja elukauged;</li> <li>probleemidele tehniliste lahenduste pakkumine ilma põhjalikuma analüüsi ja aruteluta.</li> </ul>
Ettevõtlusteater	<ul style="list-style-type: none"> <li>ettevõtja loo dramatiseerimine;</li> <li>õppijatel võrdne võimalus saada teatav roll;</li> <li>hästi läbi mõeldult ning koostöö tegemisel etenduse ettevalmistamiseks võimaldab rikastavaid teadmisi ja kogemusi – eriti tunnetuslikke;</li> <li>õppija saab kasulikke eneseväljenduskogemusi läbi ettevõtja loo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>õppijal väga suur tõlgendamisruum;</li> <li>ettevõtja rolli ebaadekvaatne tunnetus;</li> <li>ettevõtluse sisu väärtõlgendamise oht.</li> </ul>
Intervjuu ettevõtjaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>ettevõtja otsimine ja kokkulepe intervjuuks arendab läbirääkimisoskusi;</li> <li>hästi läbi mõeldud küsimuste ettevalmistamine ja intervjuu läbi viimine annab uusi tunnetuslikke teadmisi ja kogemusi;</li> <li>õppija saab kasulikke teadmisi – kogemusi otse praktikult.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>õppijal teksti interpreteerimisel väga suur tõlgendamisruum;</li> <li>probleemiks võib olla ettevõtja eetilise tasand.</li> </ul>

Suurimateks ohtudeks ja kitsaskohtadeks erinevate meetodite puhul on võimalus, et jäädakse liialt elukaugeks, tuuakse vähe realseid näiteid, ei looda seoseid erinevate teoreetiliste lähenemiste vahel ning ka ajanappus. Oluliseks eelduseks positiivse tulemuse saavutamiseks on õppijate huvi olemasolu. Läbiva positiivse aspektina võiks nimetada tabelis 2 kirjeldatud meetodite puhul kõikide õppijate aktiivset kaasamist, teooria näitlikustamist ja teooria ja praktika omavahelist seostamist ning ka ettevõtlusalase huvi tekitamist õppijates.

## 2.5. Õpetamisprotsessis ainult aktiivsed õpetamismeetodid

Aktiivõppe meetodite all peetakse silmas avastus-, probleemi-, õppimis- ja õppijakeskset lähenemist soodustavaid meetodeid, kus kasutatakse praktilise väljundiga harjutusi, ülesandeid ning seostatakse teadmisi reaalse elu ja teiste valdkondadega.

Tabel 3. Aktiivsete õppemeetodite kasutamise analüüs

(Varik, 2010, täiendanud Torokoff, 2011 ja Titov, 2012)

<p><b>Positiivsed aspektid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Väga ulatuslikud praktilised kogemused;</li> <li>Eluks vajalike oskuste arendamine (meeskonnatöö, esinemine jms);</li> <li>Erineva sisuga sotsiaalsete võrgustike loomine;</li> <li>Väikesed grupid võimaldavad personaalset lähenemist õppijale;</li> <li>Arvestatakse väga erinevate õppijatega (vanus, võimed, oskused, teadmised jms).</li> </ul>	<p><b>Negatiivsed aspektid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meetodid on üldjuhul ajamahukad;</li> <li>Gruppide suurused on piiratud;</li> <li>Õppijal on suur vastutus meetodi kasutamise edukuses.</li> </ul>
<p><b>Võimalused:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Huvi korral on õppijal olemas algteadmised, kust on võimalik teemasse süvitsi siseneda;</li> <li>Edasises elus saavad õppijad paremini hakkama, kuna nad on õppe käigus erinevaid elulisi situatsioone läbi mänginud ja koos analüüsinud;</li> <li>Tagasihoidlike ja tõrjutud õppijate kaasamine ja sulandumine meeskonda.</li> </ul>	<p><b>Ohud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vajab väga kompetentset õppejõudu/juhendajat;</li> <li>Ebapiisava analüüsi tulemusel ei pruugi õppija mõista kogemuse sisu;</li> <li>Meetodid võimaldavad suure grupi korral passiivset osalemist;</li> <li>Aktiivõppe meetodeid on ka võimalik rakendada ebaefektiivselt.</li> </ul>

Aktiivõppe meetodid annavad suurepärase võimaluse teooriate praktiliseks katsetamiseks ning seeläbi uute kogemuste saamiseks. Kogemused loovad uusi ideid ja teadmisi, mis täpsustab ja initsieerib uusi katsetusi (Krull, 2001; Leinonen *et al.*, 2004). Ainult aktiivõppe kasutamise ohuks on, et teadmised võivad jääda suuresti vaid kogemuste ja katsetuste tasandile ning valdkonna baasteadmised ei tule esile. Sisuka analüüsi tulemusel tekitavad aktiivõppe meetodid õppijates huvi valdkonna kui terviku vastu ning kutsuvad otsima ja lugema lisamaterjali. Ohuks on lünklike teadmiste teke,

kuna paratamatult on igas valdkonnas teemasid, mis kuuluvad selliste baasteadmiste hulka, mida on keeruline aktiivõppe meetoditega selgitada. Aktiivõppe erivormiks on juhtumipõhine õpe.

Õppemeetodite valik sõltub õpi-eesmärkidest ja probleemidest, kuid tuleb ka teada, et samade meetoditega on võimalik jõuda väga erinevate õpi-eesmärkideni (Krull, 2001). Kombineeritud meetodite kasutamine tähendab nii traditsiooniliste kui ka aktiivõppe meetodite tasakaalustatud kasutamist

**Tabel 4. Kombineeritud õppemeetodite kasutamise analüüs**

(Varik, 2010, täiendanud Torokoff, 2011)

<p><b>Positiivsed aspektid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pakutakse nii teoreetilisi kui ka praktilisi teadmisi ja kogemusi;</li> <li>■ Arendatakse eluks vajalikke oskusi (meeskonnatöö, liidritöö, esinemine jms);</li> <li>■ Soodustatakse seoste ja süsteemi loomist;</li> <li>■ Väikesed grupid võimaldavad personaalset lähenemist;</li> <li>■ Arvestatakse õppijate individuaalsusega (vanus, võimed, oskused, teadmised jms).</li> </ul>	<p><b>Negatiivsed aspektid:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gruppide suurus piiratud;</li> <li>■ Piiratud aeg õpetamiseks, koosõppimiseks ja aruteludeks.</li> </ul>
<p><b>Võimalused:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Huvi korral on õppijal olemas algteadmised, kust on võimalik teemasse süvitsi siseneda;</li> <li>■ Edasises elus saavad õppijad paremini hakkama, kuna on õppeprotsessi käigus erinevaid elulisi situatsioone läbi mänginud ja analüüsinud.</li> </ul>	<p><b>Ohud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vajab õpetaja/juhendaja kõrget pedagoogilist-psühholoogilist kompetentsust;</li> <li>■ Meetodid võimaldavad õppija passiivset osalemist, kui juhendamine on ebapiisav;</li> <li>■ Õppijad eelistavad kas ainult teoreetilist või ainult praktilist osa ainek, terviklik tulemus jääb saavutamata.</li> </ul>

Kombineeritud meetodi edukus sõltub õppejõu/juhendaja ning õppija panusest protsessi. Ühelt poolt võib tekkida oht, et õppijatele edastatavad teadmised jäävad lünklikuks, sest osa õppest võib jääda igavaks ega pane õppijaid kaasa mõtlema. Samas peaks õppijates huvi äratamine ja õppe elamuseks muutmine olema õppejõudude peamiseks eesmärgiks. Kasutades kombinatsiooni, kus traditsiooniliste õppemeetoditega edastatakse vajalikud faktilised baastadmised ning seejärel aktiivsete õppemeetodite abil need selgitatakse ja kinnistatakse, on võimalik saavutada suurepäraseid tulemusi. Igas õppegrupis peab leidma sobiva õppemeetodite tasakaalu, lähtuvalt grupi suurusest, õppijate vanusest, eelnevatest teadmistest-kogemustest antud valdkonnas ning õpetatava teema eripäradest.

Õppemeetodi valik lähtub õppe eesmärgist. Tabelis 5 on toodud viis võimalikku õpieesmärki ning järjestatud on kuus õppemeetodit vastavalt sellele, kuidas nende kasutamine antud eesmärgi saavutamist toetab. Kõige paremini antud eesmärgi saavutamist toetav meetod on märgitud esimesele kohale (1) ja nii edasi, kuni meetodini, mis antud valikust kõige vähem eesmärgi saavutamist toetab (6).

**Tabel 5. Õppemeetodite kasutamise tulemuslikkus lähtuvalt õppe eesmärgist** (NISPAcee 2004, täiendanud Titov 2012).

Eesmärk Meetod	Uute teadmiste omandamine	Teadmiste meelde-tuletamine	Hoiakute muutmine	Probleemi lahendamine	Osalejate kaasamine
Arutelu	1	1	4	2	2
Loeng	5	2	6	6	6
Mäng	4	5	2	4	1
Film	2	3	5	5	5
Simulatsioon	6	6	1	3	3
Juhtumianalüüs	3	4	3	1	4

## Kokkuvõte

Ettevõtluspedagoogika on pedagoogikaharu, mis tegeleb ettevõtluse õpetamisega, sealhulgas eesmärgistatud ettevõtlikkuse arendamisega, keskendudes spetsiifilistele ettevõtlustegevusega seotud esinevate olukordade loomisele ja lahendamisele. Ettevõtluse õpetamise protsessis on õppijal ja õppejõul koos ühisõppimise kogemus ning õppejõul on rohkesti võimalusi kohandada erinevaid pedagoogilisi lähenemisviise. Ettevõtjale omase mõttelaadi kujundamine ja arendamine on keeruline ja mitmetahuline protsess. Ettevõtlikku käitumist saab arendada üksnes laiade hoolikalt kohandatud pedagoogiliste võtete kasutamise ning õppeprotsessiks sobiva keskkonna loomisega. Ettevõtlusõppejõu rolliks on luua positiivne atmosfäär ja soodne keskkond, et parimal viisil toetada üliõpilaste arengut.

## Kasutatud kirjandus

**Bechard, J.P., Toulouse, J.M.** (1999). Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 13 (4), 317–332.

**Blenker, P., Dreisler, P., Kjeldsen, J.** (2006). Entrepreneurship Education – the new challenge facing the universities. A framework for understanding and development of entrepreneurial university communities. PILE-Group Denmark. 161 p.

**Carrier, C.** (2007). Strategies for teaching entrepreneurship: What else beyond lectures, case studies and business plan? Handbook of research in entrepreneurship education, volume 1 (Fayolle, A., ed.), Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing.

**Dolabela, F.** (2007). Entrepreneur Workshop. Methodology. A New Way of Teaching” (44th ICSB World Conference, Neaple, Italy)

**Ettevõtlusõppe kõrghariduses.** Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium

[http://www.mkm.ee/public/Ettev\\_tlus\\_ppe\\_kontseptsioon\\_28.04.09.pdf](http://www.mkm.ee/public/Ettev_tlus_ppe_kontseptsioon_28.04.09.pdf) (08.02.2010)

**Ettevõtlusõppe Mõttekoda** (2010). Ettevõtlusõppe edendamise kava. Tallinn, Eesti Kaubandus-Tööstuskoda.

**Fisher, R.** (2005). Õpetame lapsi mõtlema. Atlex, Tartu. 255 lk.

**Fayolle, A., Gailly, B., Lassas-Clerc, N.** (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30 (9), 701–720.

**Ferreira, J. J., Raposo, M. L., Rodrigues, R. G., Dinis, A., Paco, A.** (2012). Emerald Article: A model of entrepreneurial intention: An application of the psychological and behavioral approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (3), 424–440

**Friedman, T. L.** (2007). The World is Flat 3.0: A Brief history of the twenty-first century. USA, Picador. 673 p

**Gibb, A. A.** (1993). Enterprise culture and education: Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals'. *International Small Business Journal*, 11 (3), 11–34.

**Gibb, A.** (1999). The future of work and the role of entrepreneurship and enterprise education in schools and further education. Keynote to 3rd National Finnish SME Forum. Turku, Finland, Feb, 1–22.

**Gibb, A.** (2002). In pursuit of a new entrepreneurship paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4, 233–269.

**Gibb, A.** (2007). Creating the entrepreneurial university: do we need a wholly different model of entrepreneurship? In: A. Fayolle, A (ed) Handbook of research in entrepreneurship education, 1. 67–103.

**Gorman, G., Hanlon, D., King, W.** (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review. *International Small Business Journal*. 15 (3), 56–79.

**Hansemark, O.** (1998). The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 4 (1), 28–50.

**Kourilsky, M. L.** (1995). Entrepreneurship education: Opportunity in Search of Curriculum. Business Education Forum 2005.

**Kourilsky, M., Carlson, S.** (1997). Entrepreneurship education for youth: A curricular perspective. Sexton, D., Smilor R. (eds.): Entrepreneurship 2000. Chicago, IL: Upstart, 193–213

**Krull, E.** (2001) Pedagoogilise psühholoogia käsiraamat. Tartu, 637 lk.

**Kyrö, P.** (2006). The continental and Anglo-American approaches to entrepreneurship education – differences and bridges. In: Fayolle, A., Klandt, H. International Entrepreneurship Education: issues and newness. 93–111.

**Kyrö, P.** (2008). Entrepreneurial Learning in a Cross-Cultural Context Challenges Previous Learning Paradigms. In: Rostocker Arbeitspapiere zu Wirtschaftsentwicklung und Human Resource Development, No. 29. Rostock, 77–99.

**Leinonen, N., Partanen, J., Palviainen, P.** (2004). The Team Academy. A True Story of A Community That Learns by Doing. WS Bookwell Ltd, Tampere.

**Luthans, F.** (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths.

*Academy of Management Executive*, 16 (1), 57–71.

**NISPACee (2004)**. Active Learning (methodical material). HOW TO BE A BETTER POLICY ADVISOR. Public Administration Reforms – training of young professionals Bratislava.

**Santos, S. C., Caetano, A., Curral, L.** (2010). Atitudes dos estudantes universitarios face ao empreendedorismo. Como identificar o potencial empreendedor? - Revista Portuguesa e Brasileira de Dastao, 1–14.

**Torokoff, M.** (2003). Koostöösuhed õpetaja ja õpilaste vahel. Torokoff, M., Õun, K./ toim. Koostöökultuur koolis. (Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž Publikatsioonid 3). Pärnu, 62–67.

**Torokoff, M.** (2010). Ettevõtlus kui ellusuhtumise ja mõtteviisi küsimus. Tartu Hariduskonverents 2010, Tartu Ülikool. [[http://www.haridusportaal.ee/konverents2010/slaidid/Made\\_Torokoff.pdf](http://www.haridusportaal.ee/konverents2010/slaidid/Made_Torokoff.pdf)]. 30.01.2011.

**Torokoff, M.** (2011). Ettevõtluspedagoogika rakendamine kui üks võimalus atraktiivsetest lähenemisviisidest koolis. Džalalova, A. (toim) Nõustamissüsteemi loomine Ida-Virumaa üldhariduskoolide õppe kvaliteedi ja atraktiivsuse tagamiseks. Narva, TÜ Narva Kolledž, 47–54.

**Varik, L.** (2010). Ettevõtluse ja ettevõtlikkuse õpetamise meetodite analüüs Eesti haridusasutuste kontekstis. Magistritöö. (juhendaja M. Torokoff). Tartu, TÜ Ettevõtluskeskus, 66 lk.

**Walstad, W., Kourilsky, M. L.** (1999). Entrepreneurial attitudes and knowledge of black youth. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (2), 5–18.

**Wilde, K. A.** (2006). *Constructivist curriculum for would-be entrepreneurs' training. Rostock Working Papers on Economic and Human Resource Development, No. 25. Rostock, 63–96.*



## II Õppejõud ja õppija ettevõtlusõppes

### 3. ÕPPEJÕUD ETTEVÕTLUSÕPPE ÕPIKESKKONNA KUJUNDAJANA

#### Marge Täks

Tallinna Tehnikakõrgkool

Käesolev peatükk keskendub peamiselt õppimisele ja õppejõu rollile õppija ettevõtlikusteadlikkuse ja hoiakute kujundamisel: milliseid pädevusi vajab õppejõud, kes soovib parimaid praktikaid õpetamises rakendada.

Pärast mitmeaastat ettevõtlusainete arendamist inseneriõppekavades, õpetamispraktika kardinaalset muutmist ning uue õpetamise põhjalikku uurimist ja reflekteerimist tundub oluline jagada kogemust, mis on muutnud nii autori üldist maailmapilti, kui arusaamu õppejõu rollidest.

Esmalt tuleb juttu ettevõtluse õpetamise teoreetilistest lähtekohtadest ning seejärel ettevõtluse õpetamise kogemusest Tallinna Tehnikakõrgkoolis. Peatüki lõpetab Eesti/Soome/Rootsi ühistööna sündinud uuringu tulemuste tutvustus.

#### 3.1. Ettevõtlusõppe sisu ja eesmärgid

Ettevõtlusõpe võib realiseeruda mitmel erineval moel, omamata ühtegi kindlat või „õiget“ mudelit, mistõttu võivad õppimise eesmärgid ning fookus varieeruda. Sõltuvalt eesmärkidest ning tingituna ajaloolistest arengutest on võimalik ettevõtlusõppe kohta leida ka mitmeid erinevaid definitsioone. Illustreerimaks olukorda, toovad Pittaway ja Cope 2007. aastal publitseeritud kirjanduse ülevaates välja selliseid käibelolevaid kasutuselolevaid mõisteid, nagu; tööalased oskused (*employability skills*), sotsiaalne ettevõtlus (*social enterprise*), füüsilisest isikust ettevõtja (*self-employment*), ettevõtte loomine (*venture creation*), tööhõive väikeettevõtetes (*employment in small businesses*), väikeettevõtte juhtimine (*small business management*), kiiresti kasvavate ettevõtete juhtimine (*management of high growth ventures*), jne. Samasugust suurt varieeruvust on märgata ettevõtluspedagoogika erinevates vormides (Gibb, 1996). Fayolle ja

Gailly (2008) väidavad, et sellised varieeruvused tulenevad peamiselt erinevatest teoreetilistest ja ontoloogilistest vaatenurkadest; ehk sellest kuidas ettevõtlust mõistetakse. Käesolevas peatükis arvestatud ning kasutatud hilisematest arengutest põhinevaid, ning eesmärkidega seonduvaid definitsioone. Peamine paradigma muutus on olnud seotud ettevõtlusõppe laienemisega majanduserialadelt kõrghariduses mitte-majandus erialadele, ning see tähendab, et ettevõtlus selles kontekstis on enam kui vaid uue ettevõtte loomise protsess majandusliku kasu eesmärgil (näiteks uued töökohad, jms). Uuenenud kontekstis käsitletakse ettevõtlusõpet eelkõige kui teatavate praktiliste teadmiste, oskuste ja hoiakute arendamist, mis aitavad õppijal tulevikuvõimalusi paremini märgata, analüüsida ning ellu viia. Üldisemalt öeldes on õppimisel rõhuasetus eneseteadlikkuse tõstmisel, refleksioonil ja eneseregulatsiooni parendamisel (Gibb, 2010), ehk metakognitiivsetel<sup>3</sup> oskustel (Livingston, 1997; Bransford *et al.*, 1999), st isikliku efektiivsuse tõstmisel jms. Jones (2011) sõnastab näiteks oma käsitluse ettevõtlushariduse eesmärkidest õppijakeskse transformatiivse protsessina, mille läbi mõistavad õppijad paremini nii oma võimeid kui seda, mis aitab luua paremaid tulevikuvõimalusi ning rahulolu. Viimase saavutamiseks soovivad Fayolle ja Gailly (2008) õppejõul endalt pidevalt küsida: Mida õpetan? Kellele õpetan? Miks õpetan? Kuidas õpetan? Milliseid tulemusi õppimiselt ootan? Samuti tasub õppijal reflekteerida – mida ja kuidas siis ikkagi peaks õppima selleks, et saada ettevõtjaks või ettevõtlikuks keskjuhiks ettevõttes?

Lisaks ettevõtlushariduse uuringutele on viimastel aastatel kõrghariduse ühtlustamiseks välja töötatud ja kättesaadavaks muudetud erinevad raporteid, mis käsitlevad nii ettevõtlusõppe eesmäärke kui pakuvad välja määratlusi, mis sobituvad laiemale auditooriumile: *Enterprise and entrepreneurship education Guidance for UK higher education providers* (edaspidi EEE, 2012); „*Fostering entrepreneurial mind-sets through education and learning*” (edaspidi ECCC 2006) ja „*Ettevõtlusõpe Eesti kõrgkoolides*”, (edaspidi Ettevõtlusõpe ... 2009). Kuna ka need raportid käsitlevad ettevõtlusõppe eesmäärke samuti erinevalt, rõhutades vajadust olla nende rakendamisel paindlik, arvestades kohalikke kombeid, tavasid ja olemasolevaid praktikaid, siis on selles peatükis illustreerimiseks välja valitud vaid Inglismaa ekspertide poolt koostatud EEE (2012) raporti<sup>4</sup> määratlus ettevõtlusõppest. Põhjuseks on see, et nimetatud

<sup>3</sup> Metakognitiivsed oskused (*metacognition*) hõlmavad psühholoogilisi protsesse, mis viitavad kriitilisele mõtlemisvõimele (*higher order thinking*) ja mõtlemisprotsesside aktiivsele kontrollile. Metakognitsioon hõlmab järgmisi otsuseid: Kuidas läheneda mingile konkreetsele õpiülesandele? Milliseid otsuseid, tegevusi ja infot (*ressursse*) on ülesande täideviimiseks vaja? Millise intensiivsuse ja kiirusega on vaja ülesanne täita? Metakognitiivsed oskused on olulised nii õppejõule kui õppijale ja otseses seoses eneseregulatsiooniga. (Livingston 1997) (Autori märkus)

<sup>4</sup> Raporti väljatöötamisel osalesid ettevõtlushariduse eksperdid järgnevatest institutsioonidest: The National Association of College and University Entrepreneurs, Birmingham City University, The Higher Education Academy, University of Cambridge, Swansea Metropolitan University, Enterprise Educators UK, National Centre for Entrepreneurship in Education, University of Lincoln and Institute for Small Business and Entrepreneurship, UK Sector Skills Body for Enterprise, University of Huddersfield and Enterprise Educators UK, Association of Business Schools, The National Association of College and University Entrepreneurs, and Newcastle University and the Association of Graduate Careers Advisory Services. Allikas: <http://www.qaa.ac.uk/Newsroom/PressReleases/Pages/Enterprise-and-entrepreneurship-a-new-approach-to-learning.aspx>, 27.01.2013 (Autori märkus)

määratlus eristab ettevõtlusõppe erinevad tahud ja lihtsustab seetõttu selle mõistmist ning ülekandmist ja rakendamist erinevates haridusvaldkondades.

**Ettevõtlus** (*entrepreneurship*) on võimaluste loomine ettevõtlusoskuste rakendamiseks, et luua, arenda ja kasvatada loodud ettevõtteid (EEE, 2012, lk 7).

**Ettevõtlusharidus** (*entrepreneurship education*) keskendub ettevõtliku hoiaku arendamisele ja rakendamisele mingis kindlas kontekstis, kus kas luuakse uus ettevõtte, arendatakse ja/või kasvatatakse olemasolevat ettevõtet või kavandatakse **ettevõtlikku organisatsiooni** (*entrepreneurial organisation*) (*ibid*, lk 7)<sup>5</sup>.

**Ettevõtlikkus** (*enterprise*) on loominguiliste ideede ja uuenduste (innovatsiooni) rakendamine elulistes olukordades. Ettevõtlikkus ühendab endas loovust, ideede genereerimist ja probleemide lahendamist koos kommunikatsiooni ja praktiliste tegevustega (*ibid*, lk 7).

**Ettevõtlikkuse arendamise** (*enterprise education*) kaudu püütakse n-ö toota lõpetajaid, kes omavad ettevõtlusoskusi ja suudavad tulla välja originaalsete ideedega, mis vastavad väljaselgitatud vajadustele ja puudujääkidele, ning võimet tegutseda nende ideede elluviimise nimel (ideest teostuseni) (*ibid*, lk 7).

**Ettevõtlusoskuste** hulka kuuluvad initsiatiivikus, intuiitivne otsustamine, otsuste elluviimine, võrgustike loomine, võimaluste väljaselgitamine, loov probleemilahendus, strateegiline mõtlemine ja isiklik efektiivsus. Ettevõtlushariduse eesmärk ulatub teadmiste omandamisest kaugemale, pakkudes mitmekülgseid emotsionaalseid, intellektuaalseid, sotsiaalseid ja praktilisi oskusi (*ibid*, lk 7).

Seega olulised on mõlemad: nii kompetentsus ehk asjatundlikkus kui ka oskus oma teadmisi efektiivselt rakendada.

Kuna nii ettevõtlusharidus kui ettevõtlikkuse arendamine keskenduvad õppijates teatavate oskuste arendamisele, tähendab see õppimisprotsessis ühtlasi keskendumist personaalsele efektiivsusele. Personaalset efektiivsust<sup>6</sup> defineerib EEE (2012) raport järgmiselt:

**Personaalne efektiivsus** (*entrepreneurial effectiveness*) on võime olla ettevõtlik. Seda on võimalik saavutada eneseteadvuse suurendamise, hoiakute muutmise ja efektiivse tegutsemise abil; otsides ning märgates uusi võimalusi ja tegutsedes püstitatud eesmärkide saavutamise nimel (lk 8) ... Personaalne efektiivsus koosneb sobivast kombinatsioonist ettevõtlusalasest teadlikkusest, ettevõtlikust hoiakust ja ettevõtlussuutlikkusest (lk 8).

<sup>5</sup> Näiteks *entrepreneurial university* – ettevõtlik ülikool kui idee ülikoolide juhtimise ja majandamise muutmiseks (Koostaja märkus)

<sup>6</sup> Kognitiivses psühholoogias enesetõhusus, vt Bandura, 1997 (Autori märkus)

Seega on ettevõtlusõppel kaks peamist eesmärki:

- 1) suurendada üliõpilaste hulka, kes kaaluvad ettevõtlust kui karjäärivalikut;
- 2) varustada õppijaid hoiakute ja pädevustega, mida on vaja ettevõtlusega alustamiseks ja/või edukaks karjääriks mingis ettevõttes töötamisel.

Sõltuvalt rõhuasetustest ja soovitud tulemustest saab sõnastada juba konkreetsemad õpieesmärgid ja -väljundid ning välja töötada sobivad õpetamispehmed, mis toetavad püstitatud eesmärkide saavutamist. Ideaalis tegeldakse õppe käigus mõlema eesmärgiga paralleelselt.

### 3.2. Ettevõtluse ja ettevõtlikkuse õpetamine

Mitmetasandiline õppimine tekitab palju küsimusi: Kuidas õpetada ettevõtlikkust? Mida tähendab loominguiliste ideede ja uuenduste rakendamine elulistes olukordades? Kuidas arendada võimaluste väljaselgitamise võimet, loovat probleemilahendust ja isiklikku efektiivsust? On selge, et õppejõu roll selles protsessis erineb tavapärasest ning eeldab enam kui ainult sügavaid teadmisi ettevõtlusest.

Ettevõtlusõppe pehmed selgitamisel on kõige levinumaks lähenemiseks kogemusõpe (*experiential learning*, Kolb, 1984, 2005; Beard & Wilson, 2011). Samalaadseid pehmed sisaldab kasvatusteadustes levinud sotsiaalkonstruktivistlik (*socio-constructivist learning*, Tynjälä 1999) õpikäsitlus. Mõlema käsitluse taotluseks on pakkuda sügavat ja mõtestatud õppimise kogemust.

Kogemusõppe propageerib ja toetab elukestvat õpet. See mudel aitab luua kriitilisi seoseid hariduse, tööelu ja personaalse arengu vahel, võimaldab luua pädevuste kogumit, mis vastab nii hariduse eesmärkidele kui tööturu ootustele (EEE, 2012) ning keskendub seoste loomisele auditoorse töö ja „päriselu“ vahel (Kolb, 1984). Kogemusõppe toetub kogemuslikele, st suhtluspõhisele aktiivõppemeetoditele, on õppijakeskne ning selle fookuses on loovus, kogemus, avastuslikkus, teadlikkus, originaalsus ja vabadus, toetamaks õppija eesmärgistatud kasvamist (Beard ja Wilson, 2006; Karm, 2013). Teisisõnu, õpetamine on muutunud monoloogist dialoogiks (Valgmaa ja Nõmm, 2008). Oluline on veel rõhutada, et kogemuse kaudu õppimisel on võimatu vältida ebameeldivaid, isegi valusaid kogemusi ehk tagasilööke. Seetõttu on tähtis, et õppija teadvustab seda aspekti kui õpieesmärki ning näeb selles õppimisvõimalust, mitte läbikukkumist.

Õppimine on n-ö ehitusprotsess, milles käigus invidiidid aktiivselt konstrueerivad teadmisi, mille tähendus on sotsiaalse kogukonna poolt läbi arutatud ja kokku lepitud. Sellist õppimist iseloomustab (Tynjälä, 1999; Tynjälä *et al.*, 2009)

- üliõpilaste eelnevate teadmiste aktiveerimine ja reflekteerimine;
- metakognitiivsete ja eneseregulatsiooni oskuste kasutamine;

- läbirääkimised, tähenduse jagamine, arutelud ja koos õppimine;
- probleemide lahendamine kas simuleeritud või autentses õpikeskkonnas;
- õppejõud on peamiselt õppimise toetaja;
- hindamine arvestab metakognitiivsete oskuste edendamist.

Õppimise puhul on oluline uute teadmiste omandamine, õppija eneseregulatsiooni ja eneseteadlikkuse arendamine, ülekantavate oskuste integreerimine õppetöösse ning kogemuse kaudu õppimine. See kõik eeldab õppejõududel teatavaid kindlaid pädevusi, valmisolekut õpetada teisiti.

Vormi poolest võib ettevõtlusõppe puhul olla tegemist nii õppekavasse integreeritud ettevõtlusaine kui mingit muud nime kandva kursusega, näiteks kutsearendus, personaalse müügi oskused, kliendisuhete juhtimine, turundus, loovustreening vms. Siiani pigem vähekasutatud võimaluseks võib pidada ettevõtlusõppe integreerimist erialaainetesse, kuigi üldistuste tegemine on siinkohal ennatlik. Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi ettevõtlusõppe töörühma raport toob välja järgneva: Lähtuvalt vajadusest liikuda teadmispõhise majandusmudeli suunas, tuleks erilist rõhku panna ettevõtlus- ja majandusainete integreeritusele mitte-majanduserialade õppekavadesse kõrgkoolides (Ettevõtlusõpe ... 2009). Sellist vajadust toetab käesoleva uurimistöe andmestik.

Näiteks, kui paluti käesoleva uuringu käigus läbi viidud neljandal kursusel käivatel tehnikaerialade tudengitel poolstruktureeritud intervjuudes (N=16) võrrelda läbitud ettevõtluskursust õpingute jooksul läbitud teiste üld- ja erialaainete kursustega, siis oldi valdavalt arvamusel, et siiani oli suures osas omandatud eriala spetsiifikast tulenevaid teadmisi ja mitte alati seda, **kuidas** neid teadmisi päriselus rakendada. Tõdeti sedagi, et mingites valdkondades on õppejõudude teadmised valdkondlikest arendusest maha jäänud, ning teadmised, mille omandamist oodatakse, võivad olla juba aegunud. Positiivsena nähti lisaks ettevõtlusteadlikkuse tõstmisele veel seda, et ettevõtluskursus aitab õppijatel kogu õpingute perioodil omandatu üheks tervikuks siduda, näha organisatsioonide toimimist ja protsesse uues valguses, omandada sotsiaalseid oskusi ning näha alternatiive tulevaste tööga seonduvate valikute tegemisel, seega mõisteti uusi seoseid õppimise ja tööelu vahel.

### 3.3. Vajaminevad teadmised, oskused ja rollid õpikeskkonna kujundamisel

Kogemuse kaudu õppimisel on võimatu vältida tagasilööke, seega tuleb üliõpilasi õpetada nende tagasilöökidega toime tulema. T. N. Duening (2010) rõhutab muuhulgas, et ebaõnnestumisest õppimine on ettevõtlusõppe üks keerulisemaid aspekte, ning pakub samas välja mõned tehnikad, kuidas seda õppetöös lahendada. Nii näiteks võib kutsuda ettevõtjaid loengutesse oma ebaõnnestumistest rääkima: mida nad on teinud probleemide lahendamiseks, kuidas see on nende otsuseid ja edasisi tegevusi mõjutanud. Lisaks võib proovida õppijatel lasta reflekteerida oma ebaõnnestumiste üle ja analüüsida oma käitumist jne.

Õppimine ebaõnnestumistest eeldab, et õppija kogeb transformatiivset õppimist, mis aitab tal muuta oma hoiakuid ja suhtumisi. A. Kitchenham (2008) määratleb Mezirow' transformatiivse õppimise kümme faasi järgmiselt:

1. segadus;
2. eneseanalüüs, millega kaasneb süü- või häbitunne;
3. tunnetuse kriitiline hindamine ja selle sotsiaal-kultuuriline või psüühiline omaksvõtt;
4. vastuseisu või rahulolematuse transformatsiooni protsessi äratundmine ja ilmingute jagamine;
5. uute võimalike rollide, suhete ja tegevusvõimaluste uurimine;
6. tegevuse kavandamine;
7. teadmise ja oskuste omandamine oma plaani elluviimiseks;
8. uute rollide ajutine katsetamine;
9. uutes rollides ja suhetes kompetentsuse ning enesekindluse saavutamine;
10. perspektiivsete tingimuste omaksvõtmine ja sidumine oma eluga.

Taoline transformatsiooniprotsess võib olla dramaatiline ning aeg-ajalt sisaldada oma eelnenud uskumuste täielikku ümberhindamist (Mezirow, 2003). Seega on oluline, et õppejõud oskaks ja suudaks negatiivseid emotsioone ning tagasilööke märgata ja neile õigeaegselt tähelepanu pöörata.

Õppejõud peab olema valmis selleks, et ka tema jaoks võib see protsess osutada transformatiivseks õpikogemuseks. Seepärast on oluline, et õppimine on toetatud nii õppija kui õppejõu jaoks (mentorlus, kolleegide ning kooli juhtkonna toetus jms). Lisaks võib see mõjutada õppejõu tagasiside hinnanguid, kuna kõikidele õppijatele ei sobi selline õppevorm. Seda eriti juhul, kui üleminek traditsiooniliselt õppelt kogemusõppele on esmakordne ja seetõttu uudne kogemus. Sellistest võimalikest muudatustest peavad olema teadlikud ka juhtkonna liikmed, ning on oluline, et õppejõudu nendes muudatustes toetatakse.

Teiseks aspektiks, millele ettevõtlusõpe keskendub, on võimaluste märkamine (*opportunity identification*) ehk ideede genereerimine, nende hindamine (*opportunity evaluation*) ning neile loovate rakenduste leidmine (*opportunity pursuit*). See eeldab õppejõult erinevate loovtehnike valdamist ning oskust õppe käigus genereeritud ideid hinnata ning vajadusel ka oskust suunata õppijaid uusi ideid genereerima või olemasolevate kallal enam vaeva nägema. Suurt rolli mängib siinkohal ärikeskkonna, kliendi/tarbija vajaduste ning väärtusloome ahela tundmine. Samas, äri võimaluste märkamine ja eesmärgipärane kasutamine on jätkusuutliku ettevõtte jaoks eluliselt oluline ning see eeldab õppejõult vastavaid teadmisi. Kuid õppetöö nutikal organiseerimisel ja aktiivõppemeetodite oskuslikul rakendamisel on võimalik nende teadmiste vähesust mingis osas kompenseerida, eriti kui aktiveerida õppijaid küsimustele iseseisvalt vastuseid otsima ning kaasata õppesse ettevõtjaid valdkonna spetsialistidena.

Kolmas oluline aspekt seostub riskide võtmise ja nende hindamisega. Teadupärast võtavad (või maandavad) ettevõtjad riske pea iga päev, mistõttu nad peavad olema võimelised neid adekvaatselt hindama. Toimides enamjaolt piiratud informatsiooni ning aja raamides, on ühelt poolt oluline hinnata ja otsustada erinevate äri võimaluste üle ning teiselt poolt olla lahenduste genereerimisel loov leidmaks uusi ja unikaalseid vaatenurki, mis võimaldavad nii arengut kui ka innovatsiooni. Samas peab tähelepanu pöörama ka oskusele olemasolevaid praktikaid hinnata, näiteks saab hinnata ettevõtte seniseid tegevusi olemasoleva dokumentatsiooni, probleemide või kaasuste põhjal ning välja töötada tulevikustsenaariume ja lasta õppijatel neid stsenaariume kriitiliselt hinnata vms. Kui kursuse käigus töötatakse välja äriplaan, saab olemasolevat materjali kasutada vastastikhindamiseks, lastes õppijatel oma äriidee arenguid loengutes või kirjalike kodutöödena kommenteerida. See aitab näha erinevaid vaatenurki. Siin on õppejõul oluline roll suunata õppijaid konstruktiivsele koostööle ning ise selles tagasisidestamise protsessis aktiivselt osaleda.

Need kolm aspekti on need, mis eristavad ettevõtlusõpet muudest pedagoogilistest printsiipidest kõige selgemini ning annavad meile võimaluse rääkida ettevõtluspedagoogikast<sup>7</sup>.

Ettevõtlusõpe sisaldab palju erinevaid aspekte ning nõuab seetõttu ka õppejõult õppe käigus erinevate rollide täitmist.

Kui õppes keskendutakse teadmiste omandamisele ja reflekteerimisele edendamaks õppija arusaama olulisest teemaderingist, siis võib soovi korral lähtuda traditsioonilisematest õppemeetoditest ja võtetest (loengud, tekstide lugemine ja koostamine, esseede kirjutamine jne). Selline õppimine on kõige lähedasem biheiviorismile (kus õpetaja õpetab, kontrollib ja annab tagasisidet) ning nende meetodite puhul õppejõu roll olla eelkõige teadmiste pakkuja ehk lektor.

<sup>7</sup> Vt Made Torokoff ja Eneken Titov artikkel käesolevas kogumikus (koostaja märkus)

Kui kursus keskendub õppija ettevõtlikkuse arendamisele ning tulevikualternatiivide teadvustamisele palgatöötajana, sobib kõige paremini kogemusõpe. Selline lähenemine võimaldaks õppijaid kaasata, nende oskusi ja suutlikkust arendada ning on sobitatud konteksti, mis on tähenduslik ja esitab väljakutseid, mis sunnivad õppijat oma tuleviku üle mõtlema ning tulevikuvõimalusi visualiseerima (EEE, 2012). Kogemusõppe (sotsiaalkonstruktivistlikus) õpikäsitlustes kasutatakse erinevaid aktiivõppe meetodeid (probleemipõhine õpe, projektiõpe, tegevusõpe, debatid, arutelud, esitlused, rollimängud jm), mis arendavad nii loogilist mõtlemist kui loovust. Suhtluspõhiseid aktiivõppemeetodeid kasutades võib õppejõud olla vastavalt vajadusele nii eeskuju, tuutor, mentor, õppimise toetaja kui õppija.

Ettevõtlusõppes on oluline õppija isiksuse arendamine ning enesetõhususe tõstmine, sest need on ettevõtliku hoiaku (isiklikud ambitsioonid, enesedistsipliin, motivatsioon, toimetulek ebakindlusega, enesekindlus, väärtushinnangud jms) kujundamise alus. Üliõpilasi tuleb julgustada oma eneseteadlikkust tõstma, ettevõtlusteadmisi ja -oskusi arendama ning neid ka soovitud tulemuste saavutamiseks rakendama (EEE 2012). Selleks on võimalik kasutada personaalse arengu portfooliot, õppija isiklike arengu- ja karjäärieesmärkide sõnastamist, enese- ja vastastikhindamist, õppejõu tagasisidet jne. Kuna personaalse arenguga seonduv on väga isiklik, eeldab see muutust ehk teistsugust õpetaja ja õppija omavahelist suhtlemist: eelduseks on protsessi kõikide osapoolte avatud ning paindlik suhtumine (EEE 2012). Õppejõud on sel juhul kas mentor, õppimise toetaja ja/või kaasõppija.

Kõik õpieesmärgid peavad kajastuma nii õppe- kui hindamisprotsessis ning on oluline, et õpetamis- ja hindamismeetodid sobiksid õpieesmärkide ja -väljunditega. See, millised õpieesmärgid sõnastatakse ning kuidas ja milline õppetegevus planeeritakse, sõltub omakorda kontekstist ja konkreetsest õppejõust. Kui suures ulatuses mingeid meetodeid realselt rakendatakse, oleneb eelkõige õppejõu teadmistest ja oskustest ning hoiakutest.

Millised on rõhuasetused või muutused, mida õppejõul tuleb arvestada ettevõtlusõppe eesmärkide saavutamiseks ning ettevõtlushoiakute kujundamiseks? EEE (2012, lk 22–23) raport pakub välja järgmised arengud praktilises õpetamises, mida iga õppejõud võiks kaaluda:

- kaasuste/juhtumiuuringute lahendamise → arenevatele päriseluliste olukordade lahendamisele;
- abstraktsete probleemide lahendamise → reaalsele innovatsioonile;
- passiivsest õppimisest → aktiivsele õppimisele;
- objektiivsest analüüsist → subjektiivsele kogemusele;
- mahukastekstikesksest kommunikatsioonist → multimeediakommunikatsioonile;
- neutraalsusest → personaalsete perspektiivide avastamisele;

- formaalsetest tegevustest → autentsetele (originaalsetele) tegevustele;
- ebaõnnestumise kartusest → ebaõnnestumistest õppimisele (enesetõhusus);
- sõltuvusest → enesekindlusele ja vastupidavusele.

Seega, mida suurem tähelepanu on õpitava sisul, seda enam on õppejõud traditsiooniline teadmiste pakkuja. Mida enam kasutatakse erinevaid interaktiivseid suhtluspõhiseid õppemeetodeid ja uudseid tehnikaid, seda rohkem eeldab see õppejõult õppija ja õppimise toetaja rolli asetumisest.

### 3.4. Emotsioonid ettevõtlus(kogemus)õppes

Alljärgnevalt esitatud osa suuremast uurimusest viidi läbi Eestis aasta 2012 alguses. Soomes lõppes andmete kogumine aastal 2011, Namiibias 2012 kevadel. Kolme erineva uuringu tulemuste põhjal analüüsiti ja võrreldi (Arpiainen, R.-L., Täks, M. ja Lackéus, M.) erinevate ettevõtluskursuste tulemusi. Kokku tehti 47 kvalitatiivset süvaintervjuud (Eesti 16, Soome 18 ja Namiibia 13 osalejat).

Uurimistulemuste analüüsimiseks kasutati teema analüüsi meetodit (Ryan, Bernard, 2003; Braun, Clarke, 2006), keskendudes nendele kriitilistele sündmustele õppeprotsessis, millega kaasnesid tugevad emotsioonid. Seejärel prooviti mõista, kuidas need sündmused olid uuringus osalejate poolt kogetud, võttes aluseks kolme erineva maa – Eesti, Soome ja Namiibia – kogemused. Käesoleva uuringu eesmärgiks oli aru saada, millised õppeprotsessi etapid tekitavad õppijates kõige enam (negatiivseid) emotsioone.

Eestis Tallinna Tehnikakõrgkoolis läbi viidud ettevõtluskursus kestis neli kuud, september–detsember 2011. Kursusel osalesid neljanda aasta tudengid kolmest erinevast inseneriõppekavast (autotehnika, rõivaste tehniline disain ja tehnoloogia, ning rõiva ja tekstiiliala ressursikorraldus). Kursus oli osalejatele kohustuslik õppekava osa.

Intervjuud viidi läbi kaks kuud peale kursuse lõppu ja andmed salvestati ning transkribeeriti sõna-sõnalt (*verbatim*). Uuringu eesmärgiks oli mõista, kuidas õppijad kogesid õppimist ettevõtluskursusel ning teiseks – võrrelda seda oma senikogetuga eriala õpingutes.

Eesti kursus oli disainitud kogemusõppe põhimõtteid ning ettevõtlusõppe eesmärgi arvestades, ning üles ehitatud interaktiivsetele suhtluspõhiste õppemeetoditele, lähtudes projektiõppe põhimõtetest. Seega, läbi 4 kuu lahendasid õppijad meeskondadena erinevaid üha komplekssemateks muutuvaid probleeme, mis toetasid meeskonna projekti (äriportfoolio ja isikliku arengu plaani) valmimist ja lõpuks selle kaitsmist. Probleemid, mida meeskonnad pidid lahendama, anti neile kätte iga kohtumise/loengu lõpus ja iga järgmine kokkusaamine algas lahendatud ülesannete reflekteerimise ning tagasisidestamisega. Igal kohtumisel toimusid lisaks eelnevale

tegevused (harjutused, rollimängud, lühiloengud, konsultatsioonid, jms) mis toetasid tulevate ülesannete lahendamist.

Soomes Tampere ja Namiibias Windhoekis, toimusid kursused koostööprojekti raames, ning nende läbi viimist organiseeris Tampere rakenduskõrgkool<sup>8</sup>. Kursustel said osaleda vaid bakalaureuse õppe tudengid, kes oma õpingutest 2,5 aastat veetsid n-õ ProAkadeemias. Kursus jälgis sarnaseid kogemusõppe põhimõtteid, mis Eestis ning selles olid tugevalt integreeritud õppimine ja reaalne töö.<sup>9</sup> Mõlemad, nii Soome kui Namiibia tudengid pidid kursusel osalemiseks kandideerima ning neid valiti välja individuaalsete intervjuude käigus. Soome ja Namiibia uuringute üldine eesmärk oli mõista, kuidas õppijad kogesid riske ja ebakindlust kogu õppimisperioodi (2,5 aastat) jooksul. Uuringu jaoks koguti andmeid kolmel korral: kursuste alguses, keskel ja lõpus. Iga osalejat intervjueriti kolm korda ja intervjuud salvestati ning transkribeeriti (*verbatim*).

### Analüüsi tulemused

Erinevustest hoolimata ilmsid kõikides riikides tehtud süvaintervjuudes kolm sarnast teemat.

- õpikeskkonna muutus (traditsioonilisest sotsiaal-konstruktivistlikuks),
- meeskonnatöö (grupiprotsessid),
- keerulised ülesanded.

Kuna kõikide uuringus osalejate jaoks oli õpikeskkonna muutus üsna kardinaalne (osalejad olid senini harjunud selgelt struktureeritud õpikeskkonnaga), siis tekitas **uus õppevorm** nendes segadust ning palju erinevaid, nii positiivseid kui negatiivseid emotsioone. Kui kogemusõppe eeldab seda, et õppija võtab vastutuse oma õppimise eest ja selle õppimise üheks oluliseks eesmärgiks on eneseregulatsioon, siis õppijad, kes on harjunud õppima selgeks õigeid vastuseid, tundsid end n-õ tundmatus kohas vette visatuna:

*„Ainuke väljakutse on see ... ok, me oleme harjunud, et meile öeldakse, mida me peame tegema või mida me ei tohi teha. Nüüd tuli õppida iseseisvalt. Ja see oli väga suur väljakutse ... ja mul oli kogu aeg hirm, et kui ma teen midagi valesti, rikun midagi ära, kuidas siis teised minu peale vaatavad? ...“* (Namiibia, naine.)

*„No, kõigepealt ta erines selle poolest, et meil ei olnud niipalju loengus istumist ja nii-öelda õppejõu poolt antava .... materjali kuulamist kui sellist ei olnud. Meil*

<sup>8</sup> Jyväskylä rakenduskõrgkooli analoogseid praktikaid kirjeldab Minna Tunkkari-Eskelineni artikkel käesolevas kogumikus (Koostaja märkus)

<sup>9</sup> Reaalne töö oli Eesti ja Soome ning Namiibia kursuste suurim erinevus lisaks ajalisele kestvusele, kuna Soomes ja Namiibias lõppesid projektid reaalsete projektide realiseerimisega, samal ajal kui Eestis oli õppimine organiseeritud simuleeritud ettevõtlusprotsessina (Autori märkus)

*on olnud hästi palju selliseid ained, kus me lihtsalt istume klassiruumis ja ... kuulame ja kirjutame.. ja õppimise materjalid antakse. Aga selle kursuse puhul tuli kõike nagu ise otsida. Siis meil on olnud selliseid kursuseid, kus meil on puhtalt, jah teoreetilised ja materjale on nagu väga ... kohati iganenud ... et see oli väga tänapäevane ja see kuidas nagu praegusel ajal käib .. asjad käivad.“ (Eesti, mees.)*

*No õppevormi ja meetodikate poolest erines see totaalselt. Meil on varem olnud ainult .. enamikus akadeemilised loengud, kus peab konspekterima ja siis seejärel pähe tuupima kõik materjali ja siis eksami vormis teadmisi esitama, et iseseisva õppe ja sellise teistsuguse auditoorse .. kuidas öelda kohaolek. ..viibimise, auditoorse töö teistsugune väljund oli nagu enamuse jaoks suureks üllatuseks ja siis ei osatud sellega võib-olla väga hästi kohaneda.“ (Eesti, mees.)*

Lisaks tuli Eesti andmetest välja veel seos eneseteadlikkuse ja emotsioonide vahel – mida madalam oli õppija enesehinnang, seda negatiivsemalt tajus ta õppevormi muutust.

Teine oluline teema, mis tõi esile palju emotsioone, oli **meeskonnatööga** seonduv – meeskonnatöö keskkond, meeskonna sooritus, ülesannete jaotamine, aja juhtimine. Nii Eesti, Soome kui Namiibia õppijad pidasid sellist laiaulatuslikku projektipõhist meeskonnatööd küll väljakutsuvaks, kuid vajalikuks kogemuseks, mis toetas igati tulevase tööeluga hakkama saamist<sup>10</sup>. Siinkohal näiteid Eesti üliõpilaste arvamustest:

*“... kui sa pead töötama koos nii erinevate inimestega ... igaühel on oma taust, visioon ... see on keeruline kõikides asjades üksmeelt leida ... igaühel on oma arvamus .. mõned on rohkem reserveeritud, teised ütlevad, mida nad arvavad, arvestamata tagajärgi ....., aga meil tuli töötada ühise eesmärgi saavutamise nimel ... “ (Eesti, mees.)*

*“Me pidime tegema palju kompromisse ja koostööd selle ühise idee jaoks ... (Eesti, naine)*

*“Olgem ausad, kuna see oli tegelikult ainuke nii ulatuslik grupitöökogemus, mis meil on senini olnud, siis see arendas meie ühist mõtlemist, näiteks ... mõtlemist oma grupi osas ... mõtlema palju oma grupiliikmete peale. Ja positiivne oli see, et isegi kõige laisemad meie grupist pidid hakkama tööle grupi eesmärkide nimel.” (Eesti, mees.)*

*“Paljudel poistel seal oli raskusi grupitöö tegemisega ... et kui selline õppevorm tuleb viimasel kursusel, siis nagu paljudel on raske ümber hääletada ennast ... aga muidu ... oleks nagu veel rohkemgi tahtnud sellist õpet näha ... nende aastate jooksul.” (Eesti, mees.)*

Seega eeldab meeskonnatöö koos töötamist erinevate isiksuste ja teadmistega inimestega, kel on oma nägemus ja visioon.

Kolmas ühine joon oli see, kuidas õppijad tajusid **väljakutsuvaid ülesandeid**, sõltuvalt nende varasemast kokkupuutest käsitletava teema/probleemiga. Siin ilmselid ka kõige suuremad erinevused õppijate kogemustes: hinnanguliselt olid need peamiselt seotud kursuste ajalise kestuse või õppemeetodiga konkreetse ülesande lahendamisel. Eesti üliõpilaste jaoks osutus kõige keerulisemaks finantsplaneerimisega seonduv: müügiprognoside tegemine ja eelarvestamine, sest neil puudus eelnev kogemus ja kokkupuude antud teemadega.

*“Hmm, äriplaani finantsosa tegemine oli see, kus meil tekkis eriarvamusi, ... see oli meie jaoks kõige keerulisem. Ma arvan, et me lihtsalt ei osanud seda teha .. neid arvutusi ja see jälle andis meile motivatsiooni jätkata ja ülesandeid lahendada ning üldiselt oli meil grupis üldse väga motiveeriv atmosfäär, keegi polnud valmis alla andma.“ (Eesti, naine.)*

Kuna kursus oli üles ehitatud progresseeruva probleemilahenduse põhimõttel (ülesanded (probleemid) muutusid iga korruga keerulisemaks), siis leiti finantsosa tegemisel raskustele vaatamata piisavalt motivatsiooni, sest „tagasiteed enam polnud“ (mõte, mida kasutasid mitmed intervjuueeritavad).

Osade üliõpilaste jaoks osutus raskeks esitluste tegemine ja seda mitte ainult vajaliku materjali otsimise vaid avaliku esinemise mõttes.

*“Mõningate tudengite jaoks oli esitluste tegemine väiksemates gruppides turvaline, kuna see oli nende jaoks suur väljakutse.” (Eesti, mees.)*

Üldistavalt saab väita, et kui meeskonnatöö keskkond oli toetav, aitas see takistusi ületada ja lisas enesekindlust, olles seeläbi motiveerivaks teguriks õppimisel. Vastupidist tendentsi võis märgata gruppides, kus oli probleeme. Motivatsiooni lisas samuti positiivse konkurentsi tekkimine meeskondade vahel, kus kõik soovisid olla üksteisest paremad.

*“ ... ja siis meil oli madalseis, aga me pidime sellest üle saama, koos ... ja tööga jätkama, nagu päris elus. Sa lihtsalt jätkad ja ei jää ootama ...” (Eesti, naine.)*

*“See õppimise vorm oli väga innovatiivne, aga samal ajal kasulik, sest me lihtsalt pidime käima kohal ja esitlema midagi. Ja see oli motiveeriv ... olla paremini ette valmistunud järgmiseks korraks .. ning see survestas meid ja suurendas kohusetunnet päris palju ... kuidas sa ei tee, kui kõik teised teevad?!“ (Eesti, mees)*

Namiibia ja Soome õppijad kogesid kõige raskematena teemasid, mis olid seotud juhtimise ja rollijaotustega grupis ning müügi ja kliendihaldusega seonduvat, aga samuti eelarvestamisega seonduvaid küsimusi. Ka oli siin ilmselt oluline lisaks kursuste erinevale pikkusele ka nende erinev ülesehitus ning valitud meetodikad.

<sup>10</sup> Eesti Ettevõtluskõrgkooli analoogseid kogemusi kirjeldab Tiina Merkuljeva artikkel käesolevas kogumikus (Koostaja märkus)

“... selleks, et võita oma hirmud nagu siin, pead olema ise väga aktiivne. Sa pead helistama inimestele, keda sa ei tea, sõlmima kontakte, müüma oma tooteid ... see on alguses üsna hirmutav, sest varem ei ole pidanud seda üldse tegema ..” (Soome, mees.)

“See on nende projektide küsimus, sest siin meil on tõelised kliendid ja sa pead tegema head tööd nendele klientidele, ükskõik kui väsinud sa ise ja teised on, ... aga sa pead andma oma parima ja see on muidugi stressirohke. Ja sa ei tea alati, eriti kui sul on uus projekt, kas sa tõesti oled võimeline tulemusi saavutama ja see põhjustab ärevust ning tahaks öelda – hei, millega ma end nüüd sidunud olen? ..” (Soome, mees.)

Kõiki eelmainitud väljakutseid kogeti uuringus osalejate poolt rasketena, mõnikord lausa frustratsiooni tekitavatena, kuid pärast ülesande edukat täideviimist tajusid õppijad neid kogemusi väga väärtuslike ja rahulolu pakkuvatena.

### 3.5. Õppejõu rolli muutused kogemusõppe rakendamisel

Õpikeskkonna muutus võib olla väga transformatiivne kogemus, eriti õppijatele, kes on harjunud „õigete vastuste“ saamisega ning kellel on vähene eneseregulatsiooni kogemus. Seega, kui muutub õpikeskkond, siis muutub ka suhe-suhtlemine-dialoog õppija(te) ja õppejõu vahel. Olukorra efektiivsele lahendamisele aitavad kaasa selge arusaama tekitamine õpieesmärkidest, meeskonnaliikmete ja õppejõu toetus, refleksioon. Lisaks toetab õppeprotsessi suunamist õppija eneseteadlikkuse tõstmine (toetab eneseregulatsiooni). Erinevate emotsioonide olemasolu aitab õppijal näha erinevaid vaatenurki, nende positiivseid ning negatiivseid aspekte, kuid seda vaid tingimusel, et need on teadvustatud. Siin on oluline, et õppejõud märkab ja teadvustab protsesse, ning seda mida tudengid kogevad, ning toetab neid õigeaegselt. Samuti aitab kaasa õppija teadlikkuse tõstmine õppemeetoditest ning õpieesmärkidest.

Edukaks meeskonnatöök on vaja erinevad isiksused ühise eesmärgi nimel efektiivselt tööle rakendada. Oluline on tekitada olukord, kus kõik meeskonnaliikmed mõistavad oma vastutust ja rolle ning luua turvaline töökeskkond, mis toetab selle liikmete arengut. See eeldab, et õppejõud-juhendaja tunnetab grupitöö ja meeskonnatöö erinevusi. Seejuures uuring näitas, et õppejõud peaksid kaasa aitama meeskonnatöö jõudmisele kujunemisfaasist eduka koostöö faasi ning tagama selles protsessis kõikide grupiliikmete aktiivse osaluse: „meeskonnatöö saab alguse grupi ühtekuuluvusest“ (Nömm ja Valgmaa, 1995, lk 21) ja grupi ühtne toimimine loob omakorda eeldused sügavaks õpikogemuseks.

Õppimise protsess peab olema organiseeritud selliselt, et õpiülesanded on oma olemuselt progresseeruvad ehk muutuvad järjest raskemaks, kuid on samal ajal omavahelises seoses; õppetöö maht vastab ülesandele ning ajaraamistik on piisavalt

pingeline, et tagada kõikide liikmete võrdne sisend ühiste eesmärkide saavutamiseks.

Teades, millist laadi ülesanded valmistavad enam väljakutseid, on õppejõul võimalik õpe kavandada selliselt, et see toetaks õppimist ning instruksioonid järgiksid progresseeruva probleemilahenduse loogikat. Lisaks on oluline teada, millised on õppijate eelnevad teadmised ning millise õpikeskkonnaga nad on harjunud arvestamiseks sellega instruksioonide välja töötamisel. Nii saab traditsioonilise õpikeskkonnaga harjunud õppijatele pakkuda kursuse alguses veidi selgemini struktureeritud juhiseid ning neid siis kursuse jooksul selliselt ümber kujundada, et ülesannete tõlgendamisruum muutub iga ülesandega avaramaks. Oluline on pöörata tähelepanu ka sellele, kuidas õppijatele kavandatud instruksioonid on seotud hindamisega ning kuidas rakendada kujundava hindamise põhimõtteid, sidudes hindamiskriteeriumid õpieesmärkide ja -väljunditega. Õppejõule võib osutada väljakutseks selliste õpiväljundite nagu loovus, ettevõtlikkus jms saavutatuse hindamine.

### Kokkuvõte

Lähtudes eelnevast on meie käsitluses on ettevõtlusõppe eesmärgiks 1) suurendada üliõpilaste hulka, kes kaaluvad ettevõtlust kui alternatiivi karjäärivalikut ja 2) varustada õppijaid hoiakute ja pädevustega, mida on vaja ettevõtlusega alustamiseks ja/või edukaks karjääriks mingis ettevõttes töötamisel. Olulist rolli mängib kogu protsessis õppija eneseteadlikkuse ja eneseregulatsiooni, ning isiklike hoiakute kujundamine.

Sellest tulenevalt on ettevõtlusõppejõu ülesandeks:

- soodustada õppijate ettevõtlushoiakute kujunemist nüüd ja tulevikus;
- arendada õppeprogramme, mille väljundid on ajakohased ning reaalse elu ja ettevõtlusega seotud;
- võimaldada õppijatel seostada õppimist eriala kontekstiga ja kasutada pidevalt uusi võimalusi, et suurendada üliõpilaste õpikogemusi;
- omada uudset lähenemist õpetamisele, olla valmis eksperimenteerima erinevate õppemeetodite ja -võtete;
- olla liider, kes suudab kujundada võimalusterohket õpikeskkonda, kaasates ka väliste kogukondade liikmeid ja ettevõtjaid;

leida asjakohaseid praktilisi kontekste ettevõtmiste elluviimiseks. (EEE, 2012, lk 18)

Vaatamata väljakutsetele pakub kogemuseõpe (sotsiaal-konstruktivistlik) väärtuslikku õpikogemust nii tudengitele kui õppejõule. Integreeritud õpetamisstrateegia (hästi eesmärgistatud, planeeritud ja metoodiliselt läbi viidud, õppimist toetav ning sobivaid hindamismeetodeid kasutav) aitab kaasa tudengite arengule, võimaldades neil arendada eneseteadlikkust ning demonstreerida personaalset efektiivsust.

Õppimise toetamine, õppija julgustamine ja tema eneseteadlikkuse tõstmine on siinkohal võtmefaktoriteks, eriti juhtudel, mil tuleb toime tulla ebakindlusega, ning hetkedel, mil tekib emotsionaalse ülekuumenemise oht. Oluline on seda märgata ning ühtlasi meeles pidada, et inimesed õpivad oma õpingute jooksul oluliselt erinevaid asju ja nad õpivad neid asju ka kardinaalselt erineval moel, ning selleks et midagi õppida, peab õppijal olema arusaam õppimise eesmärkidest (Marton, Booth, 1997).

Selles peatükis käsitletud kogemus ja uuringutulemused näitavad, et välja pakutud muutused õppimises toetavad sügavat ja tähenduslikku õppimist, kuid tuleb meeles pidada et pained rollivahetus võib olla ka õppejõu jaoks transformatiivne, samas palju õppimisvõimalusi pakkuv kogemus. Sellises protsessis on oluline olla valmis toime tulema ebakindlusega ning õpiprotsessis toimuvat jooksvalt ümber hindama ning vajadusel ka muutma. Positiivseid muudatusi aitab saavutada oma (õppejõu) praktika pidev reflekteerimine ning järjekindel õppijate tagasiside kasutamine nende õppimise toetamiseks. See aitab ühtlasi märgata tudengitega õppeprotsessis toimuvat ja annab vajadusel võimaluse õigeaegselt sekkumiseks. Märkamise on oluline, et vältida õppijate emotsionaalset n-õ ülekuumenemist, mis võib olla liialt paljude emotsioonide (eriti negatiivsete) kuhjumise tulem (Beard, Wilson, 2006). Lisaks muule on õppeprotsessis oluline hinnata seda, kui kaugelt minnakse seatud eesmärkide saavutamisel õppija identiteedi ja hoiakute kujundamisel. Paljud õppejõud soovivad midagi muuta, ent samas on oluline, et muutused oleks positiivsed, seega õppejõud peab mõistma oma õpetamise mõju õppijale, kuna sellel võivad olla kaugemaleulatuvad tagajärjed ja seda mitte ainult õppimises, vaid ka sotsiaalses praktikas (Neergard *et al.*, 2012).

Kuigi käesolev artikkel ei pakkunud välja ühte kindlat mudelit või reeglit, mis tagab ettevõtlusõppe eesmärkide täitmise, jääb lootus, et käesolev refleksioon, toetudes eelnevatele uuringutele, teooriatele, isiklikele kogemusele ja praktikale, andis lugejale ülevaate ettevõtlusõppe eesmärkidest, õppemeetodite kasutamisest ning sellest, mida see eeldab õppejõult.

## Kasutatud kirjandus

- Bandura, A.** (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, (84), 191–215
- Bandura, A.** (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: WH Freeman & Co.
- Beard, C., Wilson, J. P.** (2011). *Experiential Learning: A best practice handbook for educators and trainers*. Kogan Page Limited. Great Britain. London
- Biggs, J.** (1996). Enhancing teaching through constructive alignment. *Higher Education*, (32), 347–364.
- Blenker, P., Korsgaard, S., Neergaard H., Thrane, C.** (2011) The Questions we care about: Paradigms and progression in entrepreneurship education. *Industry & Higher Education*, 25 (6), 1–11.

**Braun, V., Clarke. V.** (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in Psychology*, 3, 77–101.

**Cope, J., Pittaway, L.** (2007). Entrepreneurship Education: A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, 25, 479–510.

**(ECCC).** Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Committee of the Regions. (2005) Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mind-sets through education and learning Brussels, 13.2.2006. COM (2006) 33 final Commission proposal for a Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning COM (2005) 548 final.

**Duening, T. N.** (2010). Five minds for the entrepreneurial future: cognitive skills as the intellectual foundation for next generation entrepreneurship curricula. *Journal of Entrepreneurship*, 19 (11), 1–22.

**(EEE, 2012).** Enterprise and entrepreneurship education. Guidance for UK higher education providers. Draft for consultation, February 2012, Quality Assurance Agency for Higher Education QAA, [http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Documents/EE\\_Draft\\_Guidance.pdf](http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Documents/EE_Draft_Guidance.pdf), (03.11.2012).

**(Ettevõtlusõpe ...)** Ettevõtlusõpe Eesti kõrgkoolides (2009). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi ettevõtlusõppe töörühma koostatud raport ja tegevuskava aastateks 2010–2013.

**Fayolle, A., Gailly, B.** (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industry Training*, 32 (7), 569–593.

**Frick, W. B.** (1987). The Symbolic growth experience: paradigm for a humanistic-existential learning theory. *Journal of Humanistic Psychology*, 27 (4), 406–423.

**Jones, C.** (2011). *Teaching Entrepreneurship to Undergraduates*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.

**Gibb, A.** (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Review*, 4 (3), 233–269.

**Gibb, A.** (2010). Concept into practice: meeting the challenge of development of entrepreneurship educators around an innovative paradigm. The case of the International Entrepreneurship Educators Programme (IEEP). *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17 (2), 146–165.

**Karm, M.** (2013). Õppemeetodid kõrgkoolis. Tallinn, Sihtasutus Archimedes. (<http://primus.archimedes.ee/trykised>)

**Kitchenham, A.** (2008). The evolution of John Mezirow's transformative learning theory. *Journal of Transformative Education*, 6, 104–123.

**Krueger, N., Hansen, D., Michl, T., Welsh, D.** (2011) Thinking 'sustainably': The role of intentions, cognitions and emotions in understanding new domains of entrepreneurship. In: Lumpkin, T. Katz, J. (Eds) Social and Sustainable Entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 13, 279–313.

**Kolb, D. A.** (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

**Kolb, A., Kolb, D.** (2005). Learning Styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 2005, 4 (2), 193–212.

**Livingston, J. A.** (1997). Livingston, J. (1997) Metacognition: An Overview State Univ. of New York at Buffalo: <http://www.gse.buffalo.edu/fas/shuell/cep564/Metacog.htm>. Accessed: 27.01.2013

**Marton F., Booth S.** (1997). *Learning and Awareness*. Mahwah, New Jersey.



**Mezirow, J.** (2003). Transformative learning as discourse. *Journal of Transformative Education*, 1 (1), 58–63.

**Neergaard, H., Tanggaard, L., Krueger, N., Robinson, S.** (2012). *Pedagogical Interventions in Entrepreneurship from Behaviourism to Existential Learning*; ISBE, 2012 Conference proceedings.

**Nömm, E., Valgmaa, R.** (1995). Grupiprotsessid ja nende juhtimine. Tõru õppekeskus, Tartumaa.

**Ryan, G. W., Bernard H. R.** (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15 (1), 85–109.

**Tynjälä, P.** (1999). Towards Expert Knowledge? A Comparison between a constructivist and a traditional learning environment in the university. *International Journal of Educational Research* 31 (5), 355–442.

**Tynjälä, P., Pirhonen, M., Vartiainen, T., Helle, L.** (2009). Educating IT project managers through project-based learning: A Working-Life perspective. *The Communications of the Association for Information Systems*. 24, art. 16.

**Valgmaa, R., Nömm, E.** (2008). Õpetamisest: eesmärgist teostuseni. Eesti Vabariikliku ja Tõru õppekeskus.

## 4. ETTEVÕTLUSMÕTLEMINE ÕPPEJÕU TÖÖS

### Indrek Maripuu

Koolitaja ja konsultant, Neitsijärve Loovusaida looja

Maailm muutub väga kiirelt. Ei ole vähimatki alust arvata, et järgmine dekaad vähem muudatusi kaasa tooks. Kui lisame siia muutused maailma majanduses ja rahanduses, kasvava regulatsioonide hulga, järjest kasvava muutuste tempo erinevates tööstusharudes ning sellest tuleneva ärimudelite muutumise, infohulga pideva kasvu, klientide ootuste ning teadlikkuse kasvu ja loodusressursside üha kiireneva tarbimise, siis on üpris selge, et info hulk, muutuste suurus ja kiirus ning nendega seotud määramatus on enneolematult suured.

Ülikoolid ja haridussüsteem tervikuna on olukorras, kus peame suutma noori valmistada ette nende töökohtade jaoks, mida täna veel olemas ei ole, kasutama tehnoloogiad, mida pole veel leiutatud ning märkama, sõnastama ja lahendama probleeme, mida me ei oska täna veel ettegi kujutada.

Selles maailmas elamiseks vajab inimene igas eluvaldkonnas senisest oluliselt enam loovust ja ettevõtlikkust. Julge, enesekindel ja initsiatiivikas inimene saab hakkama, suudab muuta ja kujundada ühiskonda, sõltumata oma tegevusalast ning sellest, kas ta tegutseb riigiametniku, eraettevõtja või hoopis vabatahtlikuna. Seda ideed toetab ka IBM'i poolt 2010. aastal tehtud globaalne juhtide uuring (IBM, 2010), kus selgus, et juhid peavad loovust üheks kõige olulisemaks tulevase töötaja oskuseks. Juhid kirjeldavad loovust läbi oskuste ja võimekuse, pidades esimese all silmas terviku ja uute seoste nägemise oskust, võimet taluda ebaselgust ja mitmetähenduslikkust. Seega on meie eesmärk kasvatada probleeme ja võimalusi märkavaid, eesmärke püstitada oskavaid, ideid luua suutvaid ning neid ellu viivaid noori (IBM, 2010).

Nii loovus kui ka ettevõtlikkuspädevus on kujundatavad. Nende kujundamine läbi nende sidumise erinevatesse kooliprogrammidesse on mõtted ja arengusuunad, mida kohtame järjest enam. Mida selle all aga täpsemalt mõeldakse ning kuidas seda muude õppeainetega siduda? Käesolevas artiklis mõtestatakse seda teemat lähtuvalt autori kogemusest ettevõtjana ja õppejõuna. Tegemist ei ole lõpliku tõega, pigem on see käsitletav ühe seisukohana, mis annab igaühele võimaluse seda teemat enda aine kontekstis täpsemalt lahti mõtestada.

Ettevõtjalik mõtlemine on oskus vaadata maailma enda ümber kui ruumi, kus on võimalused ja vajadused. Ettevõtjalikult mõeldes oskame vaadata olemasoleva taha ning kujutleda, kuidas võiksid asjad olla edaspidi korraldatud. Probleem on siinkohal aga selles, et enamikku meist ei ole õpetatud niimoodi asjadele vaatama. Me oleme hoopis oma haridusteel ja töös õppinud ära viisid, kuidas asju peaks tegema. See on tõhus viis vajalike asjade ära tegemiseks, aga vähem tõhus viis uute olukordade hindamiseks ning ideede leidmiseks. Ettevõtjalikult mõtlemiseks on aga vaja muuta vaatenurka ja märgata võimalusi asjade paremaks muutmiseks – ettevõtja ei paku seda, mis tal on, vaid lahendab oma teenuste või toodetega teiste probleeme.

See kõlab lihtsamalt kui see tegelikult on – me oleme programmeeritud pigem järgima teiste eeskujut kui leidma oma teed. Tegelikult on igal ettevõtlikult inimesel vaja oskust vaadata lahendamist vajavat olukord neljast rollist:

**Rändur.** See osa loob eeldused, et inimene üldse uusi ideid märkaks. Ränduril on oskus näha uusi kontekste ja märgata probleeme, lai silmaring ning katkematu uudishimu. Tema lemmikfraasid on miks ja miks mitte.

**Leiutaja.** Selles etapis genereeritakse ideid. Palju ideid. Osa on head, osa mitte nii head. Aga neid on palju. Kui ideid on palju, siis on tõenäoline, et nende seas on ka mõni väga hea idee. Leiutaja oskab näha, kuidas probleeme saab lahendada ning kuidas nendest võiks elujõuline ettevõtmine tekkida.

**Uuriija.** Selles etapis uuritakse välja, millised on head ideed ning heidetakse teised kõrvale. Uuriija oskab erinevaid ideid võrrelda ja valida välja need, mis sobivad just sellele meeskonnale elluviimiseks ning omavad ka turupotentsiaali.

**Elluviija.** Selles etapis luuakse vundament idee elluviimiseks. Hea idee on see, mis on õnnestunud ellu viidud. Kõik teised on kehvad ideed. Elluviijal on oskus veenda teisi oma ideede headuses, luua meeskond, planeerida vajalikke tegevusi ning tulla toime ka vastuseisuga.

Eelnev ei tähenda, et kõik õppejõud ja ülikoolilõpetajad peavad hakkama ettevõtjateks, need rollid on vajalikud sõltumata tegutsemisvaldkonnast ning töövormist. Sageli kiputakse vastandama palgatöölisi ja ettevõtjat, riigitööd ja erasektori tööd, loomemajanduse ettevõtteid ja „tavalisi“ ettevõtteid, elustiiliettevõtteid ja kasvuettevõtteid, „päris“ ettevõtteid ja sotsiaalseid ettevõtteid. Siinses kontekstis ei ole need vastandamised kohased – sõltumata valdkonnast, kus tegutsetakse ja sõltumata eesmärkidest peab homme inimene olema alati ettevõtja.

Eelnev tähendab ka, et oma elu kontrollimiseks ning majanduslikult rahulolu saavutamiseks ei piisa oma alal hea või väga hea olemisest. Sellele lisaks on vaja oskust ja suutlikkust oma suurepärasest tööst teistele tutvustada, sellega n-ö pildil olla.

#### 4.1. Ettevõtlukspädevuste kujundamine

Ettevõtlikuks kujundab inimese see keskkond, kus ta elab, muuhulgas ka kool, ja need kogemused, mida ta saab – kogeb. Seega vajame me, et ettevõtlikus ülikoolis oleksid ettevõtlikud õppejõud, et õpe pakuks võimalusi suhelda praktikutega ning ka ise asju ja lahendusi läbi proovida.

Kuna eesmärk on kujundada suutlikkust taluda ebaselgust ning lahendada täna veel ettenägematuid olukordasid, siis on lisaks eelnevale oluline anda õppijatele õnnestumise kõrval võimalus ka ebaõnnestuda, seda analüüsida ja mõtestada ning õppida sellest järeldusi tegema ja otsuseid vastu võtma oma edasise tegevuse korrigeerimiseks<sup>11</sup>. Vajalik on õpitava seostamine reaalse maailmaga, ühised süsteemsed arutelud kaaslastega, õppejõuga ja eelkõige praktikutega ning kogetu mõtestamine ja tagasisidestamine.

Selline lähenemine õppele eeldab:

**Praktikute kaasamist.** Ettevõtlukskogemusega partnerite (ettevõtjate) tihedat ja süsteemset kaasamist.

**Simulatsioonide kasutamist.** Just simulatsioonid ja mängud on vahendid, mis annavad võimaluse õppida ja harjutada vajaduste märkamist, lahenduste leidmist ja elluviimist – need oskused on õpitavad läbi isikliku kogemuse saamise.<sup>12</sup>

**Mõtlemise treenimist ja loovustehnikate õppimist.** Vaatenurga muutmine ning uudsete lahenduste leidmine ei ole juhuslike välgatuste tulemus. See on süsteemse töö tulemus, selleks on vaja õppida vastavaid tehnikaid.

#### 4.2. Praktikute kaasamine õppesse

Briti-ameerika haridusvisionäär Ken Robinson<sup>13</sup> jagab hariduse tinglikult kolmeks – õppekava (ehk mida me õpetame), hindamine (kas ja kuidas tulemusi mõõdame) ja pedagoogika (kuidas me õpetame). Ta leiab, et üle maailma tegelevad riigid õppekava ja hindamise arendamise ning reformimisega, kuid tähelepanu alt väljas on pedagoogika ehk viis, kuidas me õpetame.

Ettevõtliku meelelaadi kujundamisel on vaja ümber mõtestada just pedagoogiline pool – kuidas me vajalikke oskusi õpetame ja kinnistame. Klassikaline viis – praktiku loengusse esinema kutsumine – ei pruugi olla kõige tõhusam. Praktikute kaasamise osas on pigem vaja välja töötada nn *lean startup* lähenemine (Steve Blank), kus õppe- või planeerimise protsessis võetakse hoiakuks, et kõik tehtud valikud ja otsused on

<sup>11</sup> Vt. Marge Täksi artikkel käesolevas kogumikus (Koostaja märkus)

<sup>12</sup> Vt. Peeter Krossi artikkel käesolevas kogumikus (Koostaja märkus)

<sup>13</sup> Vt [http://en.wikipedia.org/wiki/Sir\\_Ken\\_Robinson](http://en.wikipedia.org/wiki/Sir_Ken_Robinson) (Autori märkus)

oletused, mis vajavad reaalselt tagasisidet valdkonnas tegutsevatelt professionaalidelt või potentsiaalsetelt lahenduse kasutajatelt. Selle lähenemise raames on oluline suunata õppijad võimalikult kiirelt oma valikuid tegema ja prototüüpe ehitama ning saatma nad omal initsiatiivil kolmandate osapooltega suhtlema nende sobival ajal ja nende tavapärasel keskkonnas. Seejärel tuleb kogutud tagasisidest teha järeldused ning seada endale uued eesmärgid ja nendeni jõudmise teed.

Kahtlemata ei ole tegemist kerge ülesandega. Aga see on möödapääsmatu – vastupidisel juhul on tänases kiiresti muutuv maailmas need teadmised eilse päeva omad ning äärmiselt praktikakauged.

### 4.3. Simulatsioonide kasutamine

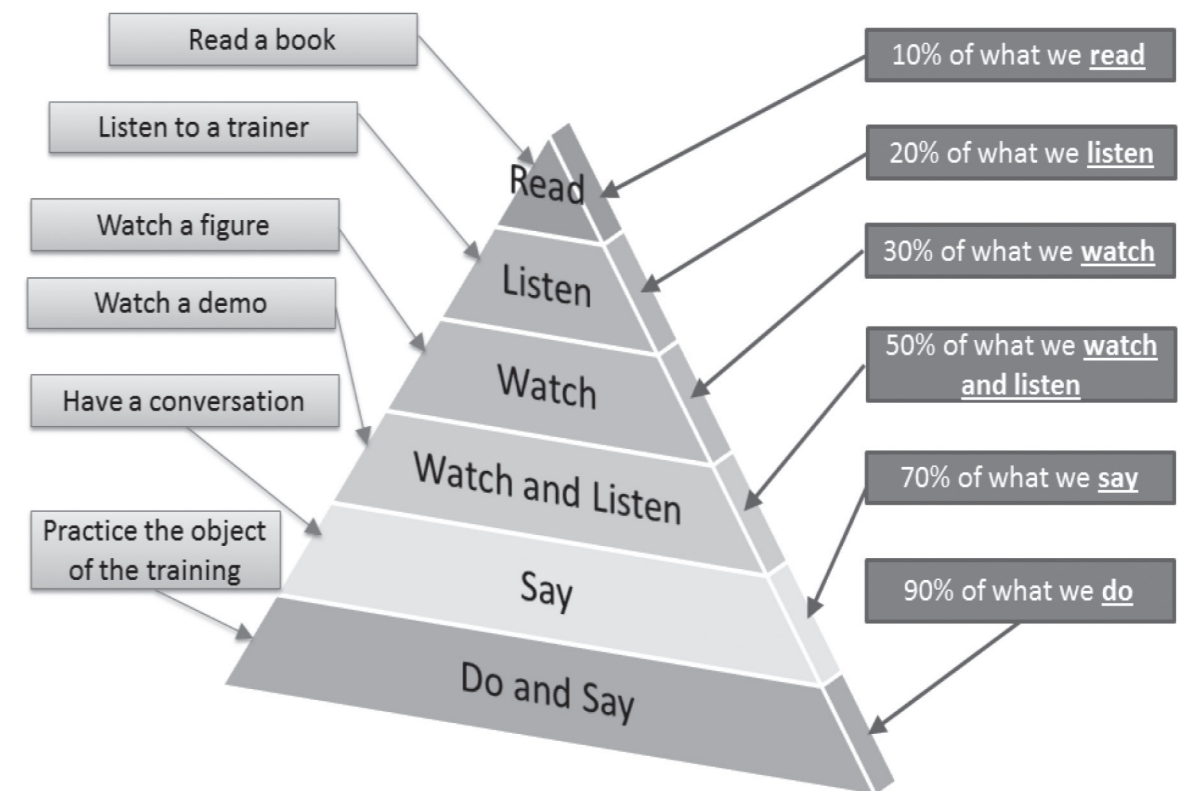
See pole tegelikult uus ettepanek – mängude kasutamine õppimises on tuntud juba enam kui pool sajandit – neid kasutatakse nii sõjaväe, lendurite, liiklejate kui äritudengite õpetamiseks nii riigistruktuurides kui koolides ja ülikoolides.

USA haridusmõtletaja, *Ohio State University* professor Edgar Dale (1900–1985) avaldas juba eelmise sajandi keskel oma õppimise koonuse, mis väljendas, et inimene õpib asju ise läbi tehes üheksa korda paremini kui traditsioonilist loengut kuulates (Joonis 6). Esimese õppimisviisi puhul tundub õpitav materjal küll huvitav ja vajalik, aga mõne nädala pärast mäletatakse vaid umbes 10% materjalist, samal ajal kui läbi tegemise korral on mäletatava osakaal 90%.

Asjade reaalselt tegemine aktiveerib oluliselt rohkem aju osasid kui passiivne kuulamine või materjali iseseisev läbilugemine. See muidugi ei tähenda, et loengud on kasutud – pigem see tähendab, et mängud ja simulatsioonid on oluline osa õppimisest ja neid võiks kombineerida loenguga ning kasutada õpitu praktiseerimiseks.

Tehnoloogia ja sotsiaalmeedia areng on ka siin uut lehekülge pööramas – kui eelmisel sajandil domineerisid kaardi- ja lauamängud, siis täna koguvad kasutajaid 3D lahendused nagu näiteks *Visible Body*<sup>14</sup>, mida on nimetatud ka inimkeha Google Earth'iks või videoloengute portaal *Khan Academy*<sup>15</sup>, mis motiveerib osalejaid kursuste läbimise puhul autasudega.

Lisaks sellele, et simulatsioonid aitavad suurendada õppeprotsessi tulemuslikkust ning teha selle põnevamaks, on see kõige üldisemal moel ka noorte ettevalmistamine tööks – uuringufirma Gartner ennustab (Gartner 2011), et aastaks 2015 on rohkem kui 50% äriettevõtetest võtnud innovatsiooni juhtimiseks kasutusele mängulised lahendused. Sellised lahendused peaks aitama käivitada loovust ja kujutlusvõimet, leida uusi ideid, murda seniseid mõttemustreid ja harjutada otsustamist, sest mänguline keskkond loob turvalise keskkonna katsetamiseks.



Joonis 6. Edgar Dale'i õppimise koonus (www.campusmvp.net).

Samm-sammult jõuavad mängulised õppimiskeskonnad ka äriettevõtetesse – näiteks kasutab Siemens mängu *Plantville*<sup>16</sup>, et õpetada kõikide tasemete töötajatele, kuidas juhtida tehist ning korraldada tootmisprotsesse. Firma leiab, et see on oluline töötajatele suure pildi andmiseks, kuna tänapäeval on töötajad spetsialiseerunud oma kitsasse valdkonda ning ülevaade kõikidest protsessidest suurendab nende arusaamist oma töö sisust, eesmärkidest ja rollist. Analoogseid lahendusi kasutavad ka Hilton, Nissan, UPS, Salesforce jpt. Mängude loomise ja kasutamise võimalusi on hakanud oma platvormidesse integreerima suured tarkvarahiid, näiteks SAP.

Organisatsioonid jõuavad nende lahendusteni, sest nad on veendunud, et mängustamine kasutab positiivset tagasisidet, mis aitab suurendada õppija motivatsiooni kaituda soovitud viisil ning omandada vajalikke teadmisi.

<sup>14</sup> Vt. <http://www.visiblebody.com/> (Autori märkus)

<sup>15</sup> Vt lisaks <http://www.khanacademy.org/> (Autori märkus)

<sup>16</sup> Vt lisaks <http://www.plantville.com/> (Autori märkus)

#### 4.4 Mõtlemise treenimine ja loovustehnikate õppimine

Iga algatus, iga äri, iga toode või teenus saab alguse mingist ideest. Seega on kriitiline osata ideid välja töötada, ideid luua. Need on võrdlemisi lihtsalt õpitavad oskused, aga siin on üks oluline lähtekoht – nagu iga teemat peab ka selle puhul esmalt õpetaja omandama need oskused vilumuseni, alles siis suudab ta neid edasi anda.

Iga õppejõu „tööriistakastis“ võiks olla 3–4 erinevat loova mõtlemise tehnikat, mida nad saaksid kasutada nii oma kollektiivis ülesannete ja probleemide lahendamiseks kui ka võtta kasutusele oma loengutes, suunates seeläbi tudengeid probleeme mitme nurga alt vaatama ning uusi ja erinevaid lahendusi leidma. Pealegi on ka lahendamist vajavad olukorrad erinevad – mõnel juhul on lahendus ilmselge, teise puhul aitab klassikaline arutame-vaidleme-otsustame lähenemine, mõnikord on vaja süveneda ning otsida esmalt palju lahendusi (mitukümmend, isegi sada) ja siis valida sobivaim.

Allpool esitatakse mõned näited võimalikest loovustehnikatest.

##### Parkimismaja

Ilmselt pole see uudis, et küsimused, mida koosolekul arutatakse, on oma olemuselt korduva iseloomuga, st me tuleme nende juurde mingi sagedusega ikka ja uuesti tagasi.

Mõnikord on vaja neid teemasid ratsionaalselt arutada ja valida juba mõni varem proovitud lahendus. Enamasti on siiski arukas otsida ka uusi lahendusvõimalusi. Aga mis juhtub? Korduvate küsimuste puhul on tavalisest veel raskem inimesi „käima saada“. Nad kipuvad pakkuma ideid, mida oled juba n+1 korda kuulnud.

Sellest karist mööda triivimiseks tehakse lihtne parkimismaja harjutus:

- Antakse ajurünnaku alguses igale osalejale tühi paber ja palutakse tal 2–3 minuti jooksul panna kirja need ideed, mis tal olid arutluse all oleva probleemi lahendusena juba enne koosoleku algust olemas.
- Seejärel „pargitakse“ need ideed kuskile ära (kleebitakse seinale, istutakse peale, pistetakse kotti jne) ja lepatakse kokku, et ajurünnaku jooksul neid ei kasuta.
- Need ideed võetakse välja peale ajurünnaku lõppu, n-ö ideede hindamise ja järgmiste tegevuste otsustamise ajaks.
- Valitakse n-ö järgnevad tegevused kõikide ideede seast.

Sel moel luuakse suurem eeldus, et inimesed tõesti töötavad kaasa ja pingutavad lahenduse leidmise nimel, mitte ei paku vanu ja äraleierdatud ideid.

##### Brainwriting

Tehnika autorid soovivad 6–3–5 mudelit: kuus inimest, kolm ideed inimese kohta viie minuti jooksul. Ideede kirjutamise jaoks kasutatakse tabelit, millel on kolm veergu ja kuus rida. Tabeli kohale kirjutatakse lahendatav probleem.

- Kui ajukirjutamine algab, siis antakse igale isikule üks tühi A4 leht, et ta kirjutaks viie minuti jooksul sellele kolm oma ideed.
- Seejärel annab see inimene oma lehe järgmisele edasi ja järgmise viie minuti jooksul on lehe uuel omanikul kohustus olemasolevaid ideid positiivse pilguga vaadata ning täiendada iga ideed omapoolse täiendusega. Kui täiendada ei oska, siis tuleb lisada uus idee.
- Jätkatakse seni, kuni kõik on kõikidele paberitele oma täiendused või ideed kirjutanud.

##### Tagurpidi ajurünnak – pöördlaused

Tagurpidi ajurünnaku meetodika oli algselt mõeldud uutest ideedest nõrkade kohtade leidmiseks, samuti juhtudeks, kui grupp on „peaga vastu seinale jooksnud“ – ideid lihtsalt pole.

Koostöö, suhete ja tööviiside paremaks muutmise võib olla keeruline – arutelu võib kergesti muutuda isiklikuks. Kui pöörata küsimus vastupidiseks, küsides näiteks, kuidas muuta koosolek nii halvaks kui võimalik, saab kiiresti terve nimekirja asjadest, mida saaks teha tõeliselt halvasti. Aga seda, mida saab teha väga halvasti, saab teha ka väga hästi. Seega, kasutades pöördlauset meetodikat saab loovaks mõttetegevuseks palju lähtepunkte, ilma et keegi tunneks end otseselt süüdistatuna. See meetod sobib hästi kõikvõimalike suhetüüpide puhul nii ettevõtte sees kui väljaspool seda, vastuvõtulaualast juhtgrupini või kohtumisel klientidega.

- Valitakse küsimus (näiteks „Mida me saaksime teha, et muuta info liikumine paremaks?“)
- Sõnastatakse küsimus vastupidiselt, st pöördlausena. („Mida me saaksime teha, et info liikumine oleks nii halb kui võimalik?“)
- Koostatakse nimekiri kõikvõimalikest ideedest, ettepanekutest ja aspektidest.
- Töötatakse nimekiri läbi ja muudetakse ideed vastupidiseks, nii et need oleksid vastuvõetavad. Nüüd jõutakse algusesse tagasi, liigutakse edasi, et asjad oleks head, fantastilised ja maailma parimad.
- Tulemuseks on nimekiri nii parandusmeetmetest kui ka mõned täiesti uued ideed ja lahendused.

### Äriideede genereerimise mäng „daVinci“

---

Albert Einstein on öelnud, et on hullumeelsus jätkata seniseid tegevusi ja oodata senisest erinevaid tulemusi! Aeg-ajalt takerdutakse mustritesse ning jätkatakse varem edu taganud tegevustega isegi siis, kui on juba selge, et need enam sama edukalt ei toimi.

Ajurünnakute ja probleemide lahendamist senisest tõhusamaks muutmiseks on loodud ideemäng „daVinci“<sup>17</sup>. DaVinci aitab:

- vähendada rajasõltuvust ja lõhkuda meie tavalisi mõtlemise mustreid,
- leida uusi ideid ja neid üheskoos edasi arendada,
- suurendada lahenduste hulka,
- kaasata ülesannete lahendamisse kõik osalejad,
- panna inimesed probleeme mänguliselt lahendama,
- treenida mängijate loova mõtlemise oskust ja nutikust.

Mäng on loodud töövahendina organisatsioonidele ja meeskondadele ning see on tõhusam töövahend ajurünnaku läbiviimiseks kui klassikaline pabertahvel. Mängu mängimise peamiseks eelduseks, nagu iga ajurünnaku puhulgi, on probleemi täpne püstitus, näiteks „Kuidas rohkem müüa?“, „Milliseid uusi tooteid teha?“, „Kuidas oma inimesi innustada?“, „Kuidas positsioneerida meie toodet uudsel viisil?“ jne.

Ühe mängulaua taga saavad küsimusele lahendust otsida korraga 4–6 inimest. Mängu kestvus võiks olla 2 × 45 minutit, aga seda saab varieerida.

Õetajatele/õppejõududele võiksid proovida eelpool kirjeldatud tehnikaid. Neid võiks esmalt kasutada koos kolleegidega ühiseid tööalaseid küsimusi lahendades. Pole vaja karta, kui esimene kord tundub kasutegur väike – nagu iga tööriistaga, on ka nendega vaja esmalt omandada kasutamisoskus ja alles siis suureneb kasutamise tõhusus. Kui vilumus käes võoks need meetodid tuua loengusse ja lasta õppijatel neid kasutada probleemidele lahenduste leidmiseks.

<sup>17</sup> Vt. <http://www.maripuu.eu/ideemang> (Autori märkus)

### Kokkuvõte

---

Soovides muuta hariduse sisu viisil, et lõpetajad käituksid senisest enam ettevõtjate moodi, peavad esmalt muutuma õppejõud. Õppejõud, kes soovib, et lõpetaja oleks julge, enesekindel ja initsiatiivikas ning saab hakkama ja suudab muuta ja kujundada ühiskonda, peab ka ise nendele omadustele vastama – taluma ebakindlust, suutma leida uudseid lahendusi nii uutele kui vanadele probleemidele, olema valmis neid pidevalt kahtluse alla seadma, kontrollima nende paikapidavust praktikute juures, ümber hindama ja mõtestama nii eesmärke kui vahendeid. Siis saamegi rääkida ettevõtjale iseloomulikust mõtlemisest.

### Kasutatud kirjandus

---

**Gartner 2011.** Gartner Says By 2015, More Than 50 Percent of Organizations That Manage Innovation Processes Will Gamify Those Processes. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1629214>

**IBM 2010** Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success. – [www.-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.w](http://www.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.w)

**Steve Blank.** - [http://en.wikipedia.org/wiki/Steve\\_Blank](http://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Blank)

## 5. ÕPPIJA ETTEVÕTLUSÕPPES

### Kaija Kumpas

Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

■ Käesolevas peatükis käsitletakse kõrgkoolis õppijate erinevaid õpiviise ja oskusi, mis on üheks alustaladest eduka ettevõtlusõppe planeerimisel. Samuti antakse ülevaade nippidest, mille abil toetada õppijate õppimist ja ettevõtlikuks inimeseks kujunemist.

### 5.1. Õppimine

Õppimine on oma olemuselt keerukas ja mitmetahuline protsess, mida nii üliõpilased kui õppejõud võivad lähtuvalt oma taustast ning kogemustest mõista üsnagi erinevalt. Sellest tingituna on edukas õpetamine kõrgkoolis õppejõududele väljakutseks, sest nii palju kui on erinevaid inimesi, on ka erinevaid arusaamu sellest, milline on ideaalne õppimine ja kvaliteetne õpetamine.

Käesolevas kogumikus lähtutakse õppimise defineerimisel Peter Jarvise (1998) käsitlusest, mille kohaselt **õppimine on protsess, kus kogemuse mõjul kujunevad muutused õppija senistes teadmistes, oskustes, käitumises, hoiakutes ja väärtustes**. Õppejõu rolliks on olla üliõpilaste õppimise toetaja ja partner, õppimiseks soodsa keskkonna looja.

Kõrgkooli õppima asudes on õppijatel sageli väärarusaam sellest, mida kõrgkoolis õppimine tähendab. See ei ole pelgalt ainetepõhiselt suure hulga faktide meeldejätmise meisterlikkus, vaid vaja on arendada ka kriitilise mõtlemise, loovuse, analüüsi, ettevõtlikkuse jms oskusi, mis aitavad õppijail tulevases tööelus tõhusamalt toime tulla. Õppejõudude ülesandeks on siinkohal muuta taoliste väärarusaamade juurdumist ning planeerida õpetamist, kasutatavaid õppemeetodeid ja hindamist nii, et õppijad rakendaksid üha enam ka sügavaid õpihoiakuid.

### 5.2. Õppija kõrgkoolis

Elukestva õppe põhimõtete levik ning töömaastiku üha suuremad nõudmised töötavate inimeste oskustele ja haridusele on viinud olukorrani, kus kõrgkooli õppima ei asu mitte ainult värskelt gümnaasiumi lõpetanud noored, vaid ka elukogemusega töötavad inimesed. Seetõttu kohtame õppejõuna loengutes ja seminaridel väga erineva taseme, oskuste, teadmiste ja motivatsiooniga õppureid.

Ettevõtlusõpe ja ettevõtliku inimese kujundamine on nii üld- kui ka kõrgharidust andvate institutsioonide fookuses. Ettevõtlusõppe terviklikuks eesmärgiks on püüelda ettevõtliku inimese ideaalini, mis Ettevõtluse Mõttekoja poolt on sõnastatud järgmiselt „*Mõtlen loovalt, algatan julgelt, tegutsen arukalt, vastutan ja hoolin*“. Kuidas õppejõuna saan toetada ettevõtliku inimese kujunemist? Vastus on lihtne. Alustada tuleb õppijatest, sest teadmised nende õppimise kohta annavad õppejõududele võimaluse planeerida õpet nii, et see oleks õppijatest ning soovitud eesmärkide saavutamisest lähtuv. Õppijate oskust õppida mõjutavad lisaks varasemale kogemusele ja huvile nende üldised õpihoiakud ning õpistiilid.

### Õpihoiakud

Marton ja Säljö jagavad õppijad nende suhtumise alusel õpitavasse, kas sügavate või pindmiste õpihoiakute esindajateks (Marton, Säljö 1976, 1976a). Pindmist õpihoiakut iseloomustab õppija soov õppida kõik vajalik võimalikult väikese vaevaga ehk pinnapealselt, samas jättes mulje ainekursuse kõikide nõudmiste täitmisest (Marton, Säljö 1976, 1976a; Biggs, Tang, 2007). Pindmine õpihoiak on näiteks tuupimine, kus õppija ei teadvusta ega mõista õpitut. Sügava õpihoiakuga üliõpilaste õppimist iseloomustab aktiivne ja tähendusrikas õppimine, kus õppija mõistab ja mõtestab õpitavat, peegeldab selle sisu ja seostab varasemate teadmistega (Marton, Säljö, 1976, 1976a; Biggs, Tang, 2007). Sügavale õpihoiakule on omased analüüsid ja temaatilised arutelud, kus üliõpilane rakendab kriitilist mõtlemist.

Tänapäeva kõrgkool ja tööandjad eeldavad ennekõike sügava õpihoiakuga inimesi, kes suudavad toime tulla pidevate muutustega, analüüsida enda ja teiste tegevust, viia ellu oma ideid, olla loovad, vastutustundlikud ning õpihulimised. Sügav õpihoiak käib kaasas ka ettevõtlusõppega, mille eesmärgiks on arendada õppijas oskusi ja võimeid oma mõtteid ja ettevõtlusega seotud ideid tegudeks muuta. Selleks, et õppija suudaks oma ideid märgata ja neid realiseerida, on vaja teadmisi ja oskusi. Edukas ettevõtlusõppe peab lisaks teadmiste ja oskuste edasiandmisele arvestama ka õppijate erinevaid õpihoiakuid kujundamiseks ja toetamiseks neis ettevõtlikkuseks vajalike isikuomaduste, hoiakute ja üldiste pädevuste kujunemist/arenemist.

Õppejõu rolliks on mõelda, kas ülesanded, eksamid ja nende eesmärgid ning õpetava aine õpiväljundid ja nende saavutatuse hindamine toetab õppijates sügavate või pindmiste õpihoiakute rakendamist. Ideaalis tuleks vältida olukordi, kus õpiväljundid eeldavad küll sügavat õpihoiakut, kuid tegelikult eksamil hindame teadmisi, mida üliõpilane saab väljendada pindmist õpihoiakut kasutades.

#### Näide õpetamise ja õpihoiakute seosest.

*Õppejõud on seadnud turunduse õppeaine õpiväljundiks, et üliõpilane on omandanud peamised turundusalased teooriad ja mõistab nende mõju tänapäevastele turundustrendidele. Õppejõud koostab õpiväljundi omandamise kontrolliks tudengitele valikvastustega eksami, mis keskendub teooriate ja sellekohaste faktide kontrollimisele. Üliõpilane, olles teadlik, et tulemas on valikvastustega eksam õpib õppematerjali pähe ja sooritab eksami suurepärasele tulemusele.*

#### Ülesanne:

*Millist õpihoiakut tudeng antud olukorras rakendas? Miks?*

*Kuidas õppejõud oleks saanud antud ülesandes toetada õppijal sügava õpihoiaku rakendamist?*

### Õpistiilid

Õpistiilid on viisid, kuidas õppija võtab vastu, töötleb, jätab meelde ja esitab informatsiooni (McMillan, Weyers, 2011). Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor toimuva Õpioskuste loengu raames läbi viidud katsed 521 üliõpilaste õpistiilide kohta kinnitavad varasemate uuringute tulemusi (Steinbach 1993), mille kohaselt valdav enamus õppureid omandab teadmisi kõige paremini kombineeritud õpistiilidega, kus on ühendatud nii praktiline tegevus, visuaalne (nägemise teel) kui ka auditoorne (kuulmise teel) töö. Vaid kuni 5% üliõpilastest õpib ainult ühe stiili (praktiseerimise, õppimine nägemise või kuulmise teel) tulemusel tõhusalt.

Tulemused viitavad tõsiasjale, et traditsioonilised, vaid ühe õpistiili kasutamist hõlmavad loengud ei pruugi tagada üliõpilaste tulemuslikku ja sügavaid õpihoiakuid toetavat õppimist. Õppejõuna on oluline teadvustada, kas see, kuidas ma õpetan, aitab õppijal jõuda soovitud õpiväljunditeni. Õpetamise meetodid tuleks valida ennekõike õppijatest lähtuvalt ning mõttega, et iga õppija oleks maksimaalselt haaratud. Kombineeritud õpistiilidega õppijate puhul on üheks sobilikumaks võimaluseks aktiivõppe meetodite kasutamine.

### 5.3. Õppimist toetavad õppemeetodid

Kõige sobilikumaks viisiks iga õppija õppimise protsessi maksimaalselt kaasamiseks on aktiivõpe.

#### Aktiivõppe meetodid

Aktiivõppe meetoditel<sup>18</sup> põhinev n-õ eksperimentaalne õppimine lähtub arusaamast, et omandatava teema mõistmine ei ole fikseeritud või muutumatu. Õppimine on pidev protsess, kuhu kõik osapooled saavad panustada, kaasates uusi õppimise olukordi või oma teadmisi, ideid, hoiakuid ja kogemusi. Neid olemasolevaid kogemusi saab ühise õpiprotsessi õppe käigus muuta või lausa ümber kujundada. Selle tulemusel tekib uus teadmine. Kaasates õppe protsessi erinevate osapoolte kogemused saab toetada kogemuslikku õppimist ning julgustada seeläbi õppijaid ka oma kogetud eksimustest õppima (Fry et al., 2009).

**Tabel 6. Traditsioonilise ja ettevõtlusõppe mudelite võrdlus.**  
(Gibb, 1993)

Traditsiooniline mudel	Ettevõtlusõppe mudel
Õpetab ainult õppejõud	Õppimine on vastastikune
Õppija on passiivne kuulaja	Õppimine toimub läbi praktiseerimise
Õppimine toimub läbi lugemise, kuulamise	Õppimine toimub vahetu suhtlemise, debattide ja arutelude teel
Õppimine õppejõu poolt antavast tagasisidest	Õppimine erinevate osapoolte poolt antud tagasisidest
Õppimine organiseeritud õpikeskkonnas kindla kava alusel	Õppimine paindlikus ja mitteametlikus keskkonnas
Õppimisel on oluline lõpptulemus, vahe-eesmärgid ei tähtsustata	Õppimisel on vahe-eesmärkide saavutamine oluline ja survestatud
Välispidist panust ei julgustata	Õppimine teistelt laenamise teel
Hirm teha vigu ja/või ebaõnnestuda	Õppimine oma ja teiste vigadest
Õppimine läbi valmislahenduste	Õppimine läbi probleemide lahendamise
Õppimine spetsialistidest õppejõudude toel	Avastuslik õppimine juhendamise toel

Aktiivõppe meetodite või nende elementide kasutamine ettevõtlusõppes annab võimaluse toetada õppijates üldiste pädevuste (kriitilise mõtlemise, analüüsi- ja

<sup>18</sup> Konkreetseid aktiivõppe meetodeid käsitletakse käesolevas kogumikus Made Torokoff ja Eneken Titov artiklis (Koostaja märkus).

sünteesioskused) arengut. Need on olulised mõistmaks õpitud ning tulemaks toime kiiresti muutuvast kaasaegses maailmas.

Aktiivõppe meetoditel põhineva ettevõtlusõppe mudeli erinevus traditsioonilisest mudelist on esitatud Tabelis 6.

### Aktiivõppe rakendamine

Aktiivõppe rakendamine eeldab õppejõult teistsugust ettevalmistust ja lähenemist: keskne ei ole enam õppejõu õpetamine, vaid hoopis õppija õppimine. See tähendab traditsiooniliste rollide muutumist, õppejõud on õppijale partner ning sobivate õpitingimuste looja. Õppija seevastu kannab suuremat vastutust oma õppimise ja õpiväljundite saavutamise eest. Rõhk on siinkohal just õppija oskustel ja pädevustel, mis näitavad, et ta vastutab oma õppimise eest, on iseseisev, koostööaldis, oskab lahendada ja mõista probleeme ning mõelda enne tegutsemist. Seda tüüpi õppimise julgustamiseks ja soodustamiseks on mitmeid aktiivõppe meetodeid.

Aktiivõppe meetodite rakendamise planeerimiseks ettevõtlusõppe raames saab lähtuda Alain Fayolle (2011) mudelist:

- I Miks (eesmärgid)?
- II Mida (sisu, teooria)?
- III Kellele (sihtrühm)?
- IV Kuidas (metoodika)?
- V Milliste tulemusteni (hindamine)?

#### I Miks ehk eesmärgid

Ettevõtlusõppe raames püstitatud eesmärgid peaksid täitma ühiskonna sotsiaalseid huve ja vajadusi, st reaalseid probleeme elust enesest. Sotsiaalsed vajadused on mitmetahulised ja puudutavad nii omavalitsusi, kõrgkooli, eraettevõtteid, riigiasutusi ja inimesi kui indiviide. Seega ettevõtlusõppe eesmärkide saavutamine on kas isiklikest või sotsiaal-majanduslikest põhjustest lähtuv. Eesmärkidest lähtuvalt tuleb planeerida õpiväljundid, mida õppijad õppe tulemusel peavad saavutama.

#### II Mida ehk sisu ja teooria

Ettevõtlusõppe sisu planeerimisel on hea lähtuda alljärgnevatest küsimustest.

- Milliseid teadmisi ja oskusi on õppijail vaja omandada, et saavutada püstitatud eesmärgid ja õpiväljundid?

- Mida peab õppija teadma, et otsustada või käituda etteantud olukorras *Näiteks: Mida peab tegema, et ettevõtet luua?*
- Kuidas peab õppija erinevates olukordades toimima? *Näiteks: Kuidas maandada ettevõtlusega seotud riske?*
- Keda peab õppija teadma, et olla edukas ettevõtja? *Näiteks: Milliseid võrgustikke, huvigruppe jne.*
- Millised käitumismudelid, tegevused, suhtumine, motivatsioon ja väärtused on vajalikud, et olla ettevõtlik õppija? Millal on õige aeg tegutseda?

#### III Kellele ehk sihtrühm

Erinevate õppe meetodite õnnestumiseks ja üliõpilaste kogemuste rakendamiseks tasub eelnevalt välja selgitada, kes on sihtrühm:

- Milline on õppijate taust? Kas nad töötavad või mitte.
- Mis on õppijate eelteadmised? Milliseid õppeaineid nad on eelnevalt läbinud?
- Kuidas nad on varasemalt õppinud? Kas meetodeid on vaja tutvustada?
- Mis on nende huvid ja ootused?
- Mis on nende ambitsioonid ja eesmärgid, kuhu nad soovivad välja jõuda?

Õppejõuna saame õppijatega parema kontakti kui teame, kes nad on, mis on nende eelnevad kogemused ja arusaamad õpitavast ning milliste eesmärkideni soovitakse ühiselt jõuda. Õppija varasemate kogemuste teada saamiseks on mitmeid viise. Näiteks õppejõud võib paluda õppijatel, kas paaris või väiksemates gruppides üksteist intervjuerida ning hiljem tervele grupile tutvustada.

#### IV Kuidas ehk metoodika

Metoodikate valikul lähtutakse õpetatava aine eesmärgist, õpiväljunditest, hindamisülesannetest, üliõpilaste taustast, nende õpihoiakutest ja õpistiilidest.

#### V Tulemuste saavutamine ehk hindamine

Hindamise ülesanne on anda õppijatele tagasisidet nende õppimisest õpiväljundite saavutamisel ning julgustada ja toetada nende edasist arengut. Hindamine peab olema kooskõlas kursusele seatud õpiväljunditega. Õppejõudude roll on seejuures selgitada õppijatele püstitatud õpiväljundeid ning kuidas ja milliste kriteeriumite alusel plaanitakse õpiväljundite saavutatust hinnata.



## 5.4. Õppija motiveerimine

Õppejõu ja üliõpilase muutunud rollidest lähtuvalt on aktiivõppe meetodite rakendamise võtmeks ettevõtlusõppes osapoolte motivatsioon ja tahe. Kõikvõimalike meetodite kasutamisel tuleb õppejõuna silmas pidada tudengite erisusi. Kõik õppijad ei ole ühtemoodi motiveeritud, seetõttu tuleb lähtuda olukorrast ning sellest tulenevalt kasutada erinevaid tehnikaid või nende kombinatsioone. Õppejõu rolliks on toetada üliõpilasi nii, et nad oleksid motiveeritud ja kasutaksid sügavaid õpihoiakuid.

### Ideid õppijate motiveerimiseks

- Kaasa õppijaid kursuse ja planeerimis- ja loomisprotsessi.
- Too põnevaid või isegi ekstreemseid näiteid õpitava aine kohta.
- Tutvusta tudengitele, milliseid karjäärivõimalusi võivad aine raames omandatud teadmised ja oskused neile hilisemas elus pakkuda.
- Juhi üliõpilaste tähelepanu tõsiasjale, et see, mida nad teevad, on oluline ja kuidas on see seotud teiste osapooltega ja väärtusena kõigile.
- Suuna üliõpilasi esitama küsimusi.
- Kutsu õpetatava valdkonna spetsialiste jagama oma kogemusi ning olema eeskujuks ja inspiratsiooniks.

Üliõpilastele tuleb pakkuda võimalusi praktiseerida õpitut ja seostada seda teoorias omandatuga. Samuti inspireerida neid oma eeskujuga ja motivatsiooniga.

## 5.5. Ettevõtlik õppija

Ettevõtlusõppe süda on ettevõtlikud õppejõud ja õppijad. Ettevõtlusõppe eesmärgiks on arendada õppijas oskusi ja võimeid oma mõtteid, ideid tegudeks muuta. Ettevõtlikul inimesel on oskused ja teadmised ühiskonnas edukaks toimetulekuks ning selle muutmiseks, et tagada toimiv ja jätkusuutlik ühiskond. Ettevõtlusõppe edukaks rakendamiseks on oluline kujundada õppijates isikuomadusi ja hoiakuid, mis suurendavad õppija võimekust olla ettevõtlik. Ettevõtlusõppe õpetamiseks on aga lisaks teadmiste ja oskuste edasiandmisele olla teadlik sellest, kuidas õppijad õpivad, et kujundada ja toetada neis ka ettevõtlikkuseks vajalikke isikuomadusi, hoiakuid ja üldisi pädevusi.

B. J. Zimmerman (2002) toob välja oskused, mida on oluline arendada, et õppijatest kujuneksid ennastjuhtivad ja sügava õpihoiakuga õppijad:

- Eesmärkide sõnastamise oskus.
- Strateegiate või tegevusplaanide planeerimise oskus eesmärkide saavutamiseks.
- Oma tegevuste tulemuslikkuse jälgimise oskus.
- Õpikeskkonna ümberkorraldamise oskus lähtuvalt eesmärkidest.
- Tõhusad ajaplaneerimise oskused.
- Valitud meetodite sobivuse hindamise oskus.
- Põhjus, tagajärg seoste loomise oskus.
- Uudsete võtete kasutamise oskus.

Kuigi vastutus õpieesmärkide saavutamise ning erinevate oskuste omandamisel lasub õppijal, on õppejõu rolliks võimaldada ning toetada neil läbi erinevate meetodite ja soodsa keskkonna loomise soovitud oskuste omandamist. Enamik eespool nimetatud oskuseid on omandatavad aktiivõppe raames. Traditsioonilise loengu abil, kus õppijad on passiivsed kuulajad, ei ole võimalik jõuda kõikide nende oskuste omandamiseni. Ettevõtluspedagoogika ning ettevõtliku üliõpilase profiil aga eeldavad aktiivset õppijat, kellel on kõik need oskused olemas.

### Ettevõtliku õppija arengu toetamine

Ettevõtliku mõtteviisi rakendamine eeldab motiveeritud õppijaid, suuremat vastutust ja valikuvabadust õppeprotsessis. Võtmeisikuks õppija arengu suunamisel ja ettevõtliku inimese kujundamisel on õppejõud, kelle rolliks on olla õppijale eeskujuks.

Keskseks eesmärgiks on õppija terviklik areng, mitte pelgalt õppematerjali ja teoreetilise info edastamine. Sellest tulenevalt muutub õppe eesmärk, planeerimis- ning hindamismetoodika. Lisaks teadmiste edastamisele väärtustatakse õppijate poolt üha enam teadmiste seostamist igapäevaeluga, praktiliste näidete ja ülesannete lahendamist, sotsiaalsete oskuste arendamist ja õppija suuremat kaasatust õppeprotsessi.

Sõltumata kasutatavatest meetoditest on siiski kõige tähtsam tagada õppija aktiivne roll õppimisprotsessis. Allolev Tabel 7 on näide mõtetest, mida õppejõuna saab kasutada nii auditooriumis kui ka väljaspool õppijatele õppimistingimuste loomiseks.

**Tabel 7. Aktiivse õppimise meetodid.**

(Attard et al., 2010)

Auditooriumis	Väljaspool auditooriumi (iseseisev õpe)
■ Paarisõpe (lühikesed arutelud paarides)	■ Iseseisvad projektid
■ Viktoriinid	■ Grupi arutelud
■ Ettekanded	■ Grupikaaslaste mentorlus (õpetamine, juhendamine)
■ Poster ettekanded	■ Meeskonnatöö
■ Rollimängud	■ Väitlused
■ Mõttemaartide loomine	■ Väljasõidud (õppekäigud)
■ Õppijate vestlusringid	■ Praktikad
■ Lumepallitehnikad (arutelud väikestest gruppidest suurematesse)	■ Artiklite kirjutamine
■ Grupiarutelud (liikmete vahetamine sik-sak põhimõttel)	■ Portfooliote koostamine
■ Teiste grupiliikmete juhendamine	■ Arvutiprogrammide toel õpe
■ Õpitu kirjapanek oma sõnadega (3–4 minuti jooksul)	■ Päevikute või blogide kasutamine õpitu reflekteerimiseks

## Kokkuvõte

Ettevõtluspedagoogikas ja ettevõtlikkuse arendamisel on oluline kujundada inimesi, kes oskavad praktikas erinevaid oskusi rakendada ja tulla toime muutuva keskkonnaga. Ettevõtlusõppe edukaks rakendamiseks tasub lähtuda järgnevatest aspektidest:

- Õppijatest (varasemad teadmised, oskused, motivatsioon).
- Õppijate õpistiilidest.
- Õppijate õpihoiakutest.
- Õpetatava aine eesmärkidest, õpiväljunditest, hindamisest.
- Metoodikast, mis toetab õppijatel eesmärkide saavutamist.
- Õpetatava sisust.

Käesolev peatükk keskendus õppijale ettevõtlusõppes – mis mõjutab õppijate õppimist, kuidas saab õppejõud õppijat toetada ja soodustada läbi erinevate meetodite üldiste pädevuste kujunemist, mis on vajalikud edukaks toimimiseks ettevõtlusmaastikul.

## Kasutatud kirjandus

- Attard, A., Di Iorio, E., Geven, K., Santa, R.** (2010). Student-centred learning – toolkit for students, staff and higher education institutions. Brussels.
- Biggs, J., Tang, C.** (2007). Teaching for Quality Learning at University. *The Society for Research into Higher Education*. Open University Press, 24–25, 55–59.
- Fayolle, A. (2011). Entrepreneurship education. In: World encyclopedia of entrepreneurship. Edward Elgar, London.
- Fry, H., Ketteridge, S., Marshall, S.** (2009). Understanding student learning. In: A Handbook for teaching and learning in higher education. Enhancing academic practice. Routledge, 9–25.
- Gibb, A. A.** (1993). Enterprise culture and education: Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, 11 (3).
- Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Ettevõtlusõppe Mõttekoda. (2010). Ettevõtluse edendamise kava. Olen ettevõtlik. [http://www.koda.ee/public/Ettevotlusoppe\\_edendamise\\_kava\\_Olen\\_ettevotlik\\_koos\\_lisadega.pdf](http://www.koda.ee/public/Ettevotlusoppe_edendamise_kava_Olen_ettevotlik_koos_lisadega.pdf)
- Jarvis, P.** (1998). Täiskasvanuharidus ja pidevõppe. Teooria ja praktika. Tallinn.
- Marton, F., Säljö, R.** (1976). On qualitative differences in learning – I: outcome and process. *British Journal of Educational Psychology*, 46, 4–11.
- Marton, F., Säljö, R.** (1976a). On qualitative differences in learning – II: outcome as a function of the learner's conception of the task. *British Journal of Educational Psychology*, 46, 115–127.
- McMillan, K., Weyers, J.** (2011). Õppimine kõrgkoolis. Tudengi käsiraamat. SA Archimedes, Tallinn.
- Steinbach, R.** (1993). *The adult learner: Strategies for success*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Zimmerman, B. J.** (2002). Becoming a self-regulated learner. In: Theory into practice, (2), 64–70.

## III Ettevõtlusõppe juurutamine

### 6. ETTEVÕTLUSMOODUL EESTI ETTEVÕTLUSKÕRGKOO LIS MAINOR

#### Toomas Saal

Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor (edaspidi EEK) õpetatakse ettevõtlust kooli rajamisest saati juba üle 20 aasta. See 27 EAP kursus on olnud kohustuslik kõikidele üliõpilastele, sõltumata erialast. Kõiki EEK-is õpetatavaid erialasid ühendab sügav suundumus ja seotus ettevõtluse ja juhtimisega. Kool on ainus kõrgkool Euroopa Põhjala regioonis, kus ettevõtlusõpe on alati olnud kohustuslik osa õppes kõikidel õpitavatel erialadel. Asutamisest alates on kool pidanud oma kõige olulisemaks missiooniks kõrghariduse omandamise võimaldamist kodukohas, ettevõtlikkuse arendamist ja ettevõtluse toetamist kohalikul tasandil. Täna seame me oma missiooniks uue põlvkonna ettevõtjate ja keskastme juhtide ettevalmistamise ning ettevõtliku eluhoiaku kujundamise ühiskonnas. Teadmised, oskused ja kogemused peavad olema kättesaadavad kõigile inimestele, sõltumata vanusest, keelest, soost või ettevalmistuse tasemest. Ettevõtlikkus kui isikuomadus on arendatav nagu iga teinegi, peasi, et jätkuks tahtmist. Selle praktika baasilt on välja kujunenud EEK-s rakendatav *Ettevõtlusmoodul*.

Ettevõtlusõppe mooduli õppes rakendatakse ettevõtluspõhise- ja projektipõhise õppe meetodikat:

Ettevõtluspõhine õpe (ingl. *practice enterprise*) on õppemetoodika, kus teoreetiline ettevõtlusõpe toimub praktilise ettevõtluskogemusega üheaegselt, üliõpilasel ei olegi võimalik saada protsessi erinevaid osasid lahutatult, tal on kohustus kohe rakendada teoorias õpitut selleks loodud, kooli poolt toetatud õpiettevõttes ning õppika teadmiste hindamine toimub paralleelselt tema oskuste hindamisega. EEK-s see ei ole veel rakendunud

Projektipõhine õpe (ingl. *project based learning*) on õppemetoodika, mille kohaselt üliõpilased omandavad õppeaine, lähenedes selle kesksele ideele

meeskonnana läbi vastutusrikka ja väljakutsuva projekti, mille tulemuseks peab olema mingi kindel, realselt läbiviidav tegevus või realselt müüdav produkt<sup>19</sup>. Selline kogemus on eelduseks kunagi tulevikus oma äri asutamiseks.

Ettevõtlusõppes on tähtis süsteemne ja terviklik käsitlus, mis on arusaam tervikust läbi tema komponentide nägemise ja nendevaheliste seoste mõistmise. Tervikut on võimalik mõista, kui saadakse aru süsteemi (terviku, probleemi) moodustavate osade (komponentide, elementide) omavahelisest toimest ja seostest, süsteemi osade suhestumisest tervikuga. Süsteemne ja terviklik mõtlemine on jätkusuutliku arengu eelduseks, kuna käsitleb majanduslikke, sotsiaalseid, poliitilisi, õiguslikke ja looduskeskkonna küsimusi vastastikku sõltuvatena. Tervik ei ole osade mehhaaniline summa, olles sellest suurem. Teatud juhtudel ka väiksem.

#### Ettevõtlusõppe moodul

Ettevõtlusõppe moodul EEK-s sisaldab tulemusliku ettevõtluse ja ettevõtliku käitumise eelduseks olevate teadmiste ja praktiliste oskuste omandamiseks vajalikke õppeaineid ja nende õpetamise meetodikaid (Joonis 7). Sellisel kujul õpetamist alustati koolis käesoleval õppeaastal. Peaesmärk on mooduli õpiainete omandamise ja praktiseerimise kaudu ehk õppe käigus kujundada ja arendada üliõpilases ettevõtlikku eluhoiaku avatud kodanikuühiskonnas holistliku maailmavaate alusel. Olulisteks meetoditeks ettevõtlusõppes on projektipõhine ja ettevõtluspõhine õpe, üldistatult tulemuspõhine õpe.

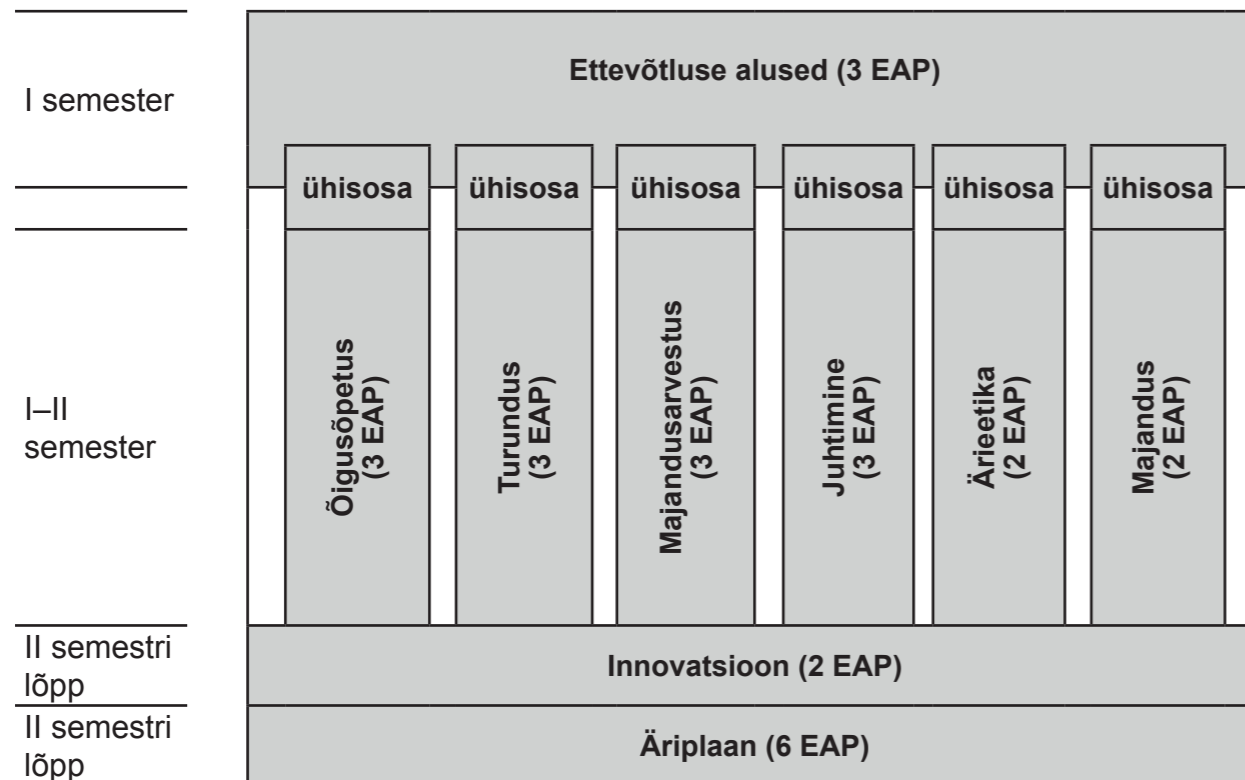
Ettevõtlusõppe mooduli läbivad kõik EEK-i üliõpilased. Moodul lõpeb äriplaani kaitsmisega.<sup>20</sup> Parimatele projektidele pakub kool realiseerimiseks tuge. Õpiväljunditel on erinev tähendus mooduli puhul ja õppeaine puhul.

Mooduli õpiväljundid:

- mõistab ettevõtluse ja ettevõtlikkuse olemust;
- oskab juhtida projekte;
- oskab teostada majanduslikke tasuvusarvestusi ja koostada äriplaani;
- tunneb ettevõtluse õiguslikke aluseid;
- teab, oskab ja julgeb olla ettevõtlik;
- käitub eetilisel viisil ja tunnetab vastutust;
- on võimeline alustama oma äri.

<sup>19</sup> Vt Tiina Merkuljeva artikkel projektipõhisest õppes käesolevas kogumikus (Koostaja märkus)

<sup>20</sup> Viimasel ajal on esitatud lähenemisviise (Yrjo Ojasaar), mis peavad äriplaani koostamist muutavas ettevõtluskeskkonnas vähemtõhusaks töökulutuseks kui selge arusaama olemasolu ärimudelidest ja selle ümberkohandamise võimalustest. (Tõnu Roolaht märkus)



**Kokku 27 EAP**

**Joonis 7. Ettevõtlusõppe mooduli sisu 2012/13 õppekavades (maht ja ajajaotus).**

Ettevõtlusmoodul on ühest küljest iseseisev, teisalt seotud alusõppega (33 EAP), mis kokku on 60 EAP ehk ühe õppeaasta õpingute maht.

## 6.2. Õppeprotsess

Moodul algab I semestril õppeainega „Ettevõtluse alused“, millega paralleelselt õpetatakse teisi mooduli aineid. Teise semestri alguses, pärast „Ettevõtluse aluste“ läbimist määratakse/valitakse projekti meeskonnad kuni viis üliõpilast. Formuleeritakse äriidee, kavandatakse tegevusplaan, tehakse tasuvusarvutused ja mooduli lõpuks kaitstakse valmis äriplaan.

Õppeaine „Ettevõtluse alused“ on ülevaatliku iseloomuga, mõtestades lahti ettevõtluse olemuse, ettevõtlikkuse tähenduse, ettevõtliku eluhoiaku ja ettevõtja käitumise, ettevõtlusega alustamise problemaatika. Teatavas mõttes on see kui sissejuhatus mooduli teistesse õppeainetesse. Samas annab ta vastuse küsimusele, kuidas alustada oma äri. Omandatakse teadmised ja oskused väikeettevõtte asutamiseks, rajamiseks ja äriplaani koostamiseks. Eelnevalt tulenevalt sisaldab õppeaine ka teiste

mooduli ainete osasid ehk ühisosa, mis võimaldab õppeainet käsitleda ja omandada terviklikult. Teatud mõttes on moodul kokku selle aine laiendatud käsitlus kõrgkooli üliõpilasele.

Õppe käigus on ühtlustatud ja kooskõlastatakse pidevalt kõikide alus-, ettevõtlus- ja erialaõppe võtmemõisted/terminid ja õpiväljundid, lähtudes mujal maailmas toimuvast. Kõiki võtmemõisteid kasutatakse kogu õppe vältel ühesugustena ja nad on muuhulgas aluseks kontrolltöödeks ja eksamiteks. Võtmemõistete loendi ja sisu määratluse (definitsioonid viitega allikale) koostab põhiõppejõud. Mõisted kooskõlastatakse omavahel mooduli raames. Mõistetest koostatakse „Sõnastik“. Kõik mõisted esitatakse eesti, vene ja inglise keeles. Võõrkeelset terminoloogiat aitavad koostada ja avada lisaks teised EEK õppejõud ja filoloogid. Igas ettevõtluse mooduli õppeaines on põhiõppejõud, kes koostab vastava ainekaardi ja -programmi, kus esitatakse eesmärk, õpiväljundid, võtmemõisted, õppe sisu ehk teemad (struktuur) ja kontakttundide maht.

Õpiväljundid mooduli raames moodustavad ühe terviku ja annavad kokku mooduli õpiväljundid. Nad ei liitu, mingis osas võivad ehk kattuda. Mooduli õpiväljundid kokku annavad ülevaate oodatavast tulemusest üliõpilasele. Erinevalt mooduli õpiväljunditest, peavad aine õpiväljundid olema mõõdetavad, hinnatavad, kontrollitavad, mis on ka HTM nõue.

Kontakttundide maht on arvestuslikult 8 tundi ühe EAP kohta<sup>21</sup>. Kontakttundide täpne sisu ja maht kooskõlastatakse mooduli raames konkreetse aineprogrammi kinnitamisel. Lähtekohaks on üliõpilase võime erineval viisil esitatud infot (loengud, videod, internet, kirjandus) vastu võtta. Vastuvõtlikkuse maht ehk üliõpilase töö maht on arvestuslikult 1 EAP – 24 tundi. Õppejõu arvestuslik töö(loengu)koormus sisaldab kontakttunde ja tagasisidet õppijatele. Kontakttund kui õppejõu vahetu reaalses kohtumises üliõpilasega võib toimuda ka interneti vahendusel ning sisaldab loengud, kontrolltööde ja eksamite tagasiside, arutelud, ettekannete kuulamine, iseseisvate tööde juhendamine. Tendents on loengute osatähtsuse vähenemisele ja arutelude suurenemisele.

Kõik mooduli õppeained lõpevad äriplaani mingi osa koostamisega ja/või projektiga. Äriplaani koostamise kaudu võimaldame üliõpilastel omandada oskust oma ideid formuleerida ja analüüsida.

<sup>21</sup> Siin ja edaspidi on mõeldud nn akadeemilist tundi ehk 45 minutit. Autori märkus

### 6.3. Hindamine

Mooduli õppeained lõppevad eksamiga, millele eelnevad kontrolltööd. Kontrolltööd ja eksamid tehakse enamasti interneti vahendusel Moodle keskkonnas. Konkreetse töökorra otsustab õppejõud. Tuleb arvestada, et mitte igas õppeaines ning kõigile õppijatele ei ole sobiv testsooritus piiratud ajas.

Igas EAP-s on 1–2 testi kümne varieeruva küsimusega. 2–4 EAP aine lõpeb reeglina testeksamiga ca 30–40 varieeruvate küsimustega varasemate kontrolltöö küsimuste hulgast.

#### Näide. Ettevõtluse alused:

*Iga kontrolltöö sisaldab 10 mõistet valikvastustega, kus igal küsimusel on 1–2 õiget vastust. Iga vale vastus elimineerib ühe õige vastuse. Kokku on võimalik saada igas kontrolltöös 100 punkti. Kontrolltööde vähemalt 50% läbimine on eelduseks eksami sooritamisele. Kontrolltööd hinnatakse „arvestatud“ üle 50% ja „mitte arvestatud“ alla 50% punktiskoorist. Kontrolltööde küsimused (mõisted) valib arvutiprogramm igal konkreetsetel teostusel iseseisvalt põhimõistete paketist. Kontrolltöid on võimalik arvutis teha 3 korda. Arvesse läheb parim tulemus. Kontrolltöö teostamiseks on aega 10 min. Ebaedu korral toimub kontrolltööde ja eksami hindamine tagasiside päeval.*

*Eksam koosneb valikvastustega 20 küsimusega testist analoogselt kontrolltöödele ja kestab 20 min. Eksamiküsimuste pakett sisaldab ka kontrolltööde küsimusi kuni 50% ulatuses, kuid konkreetse eksamiküsimuste paketi valib arvuti. Mistahes abimaterjalide kasutamine on lubatud. Eksamit hinnatakse 6 palli süsteemis vastavalt korrale.*

Ebaedu korral toimub eksami hindamine tagasiside päeval. Eksami sooritamise/mitte-sooritamise järgsel tagasiside päeval on kohtumisel õppejõuga võimalik korrigeerida õpitulemusi, parandada ebaõnnestumisi. Mistahes abimaterjalide kasutamine tagasiside päeval ei ole lubatud. Tagasiside on kontaktund ja arvestatakse analoogselt senise suulise eksamiga.

Tagasiside päevade ajad ja koht avaldatakse kooli õppeinfosüsteemis. Tagasiside pole kohustuslik üliõpilasele, küll aga õppejõule. Tagasiside päeval kontrolltööde ja eksamite tegemine mistahes põhjusel toimub ainult eelregistreerimisega.

Igas ainepunktis on arvestuslikult 30–40 eksamiküsimust, mis sisaldavad kõiki võtmemõisteid. Seega tuleb moodulis kokku 600–700 küsimust ja 250–300

võtmemõistet, mis peavad üliõpilasel olema mooduli läbimisel selged. Kogu ettevõtluse moodul lõpeb Äriplaani kaitsmisega, enamasti meeskondlikult ehk kollektiivselt.

Ettevõtlusmooduli lõpphinne kujuneb Äriplaani kaitsmisel, mis toimub komisjoni ees. Komisjoni on kaasatud tegevettevõtjad, kes annavad esitatud äriplaanile hinnangu selle perspektiivsusest ja teostatavusest johtuvalt.

Ettevõtluse tervikmooduli ideed rakendatakse esmakordselt 2013. Aasta kevadsemestril. Kokkuvõtte, üldistused ja järeldused saab teha kevadel kursuste lõppedes. Tulemusi arvestatakse järgmise õppeaasta kavandamisel. Üheks võtmeküsimuseks on äriplaani ja/või ärimudeli ja/või tegevuskava otstarbekus ja maht moodulis. Probleemne on ka faktiteadmistel põhinevate testide ja arutlusel põhineva suulise eksami suhe.

## 7. ERINEVATE ETTEVÕTLUSORIENTATSIOONIDE ARVESTAMINE ETTEVÕTLUSÕPPES

### Tiit Elenurm

Estonian Business School

Ettevõtlusorientatsioonide analüüsi ja koolituses arvestamise meetodeid vajame selleks, et alustav või ka juba kogenud ettevõtja mõtleks läbi, millist ettevõtlust ta tegelikult tahab arendada. Ettevõtjana võib edu saavutada nii leidur, kes üksiktegitajana aastaid enda intellektuaalset omandit arendab ja seejärel enda loodud ettevõttes rakendab, kui ka inimene, kes äripartneritega tiimis tegutsedes ühise väärtusahela loob. Eesti turumajanduse ajalugu viimase kahekümne aasta jooksul on näidanud, et edu on saavutanud needki ettevõtjad, kes ei ole „ise jalgratast leiutanud“, vaid on õigeaegselt suutnud mujal maailmas kujunenud parimaid praktikaid jäljendada. Ettevõtluspedagoogikas peame arvestama, et õppijate väärtused, prioriteedid ja valmisolek erinevat tüüpi ettevõtluseks eeldavad diferentseeritud lähenemist.

Lumpkin ja Dess (1996) arendasid välja ettevõtlusorientatsiooni käsitluse, mis seostab ettevõtjana tegutsemise innovaatilisuse, proaktiivsuse, riskivõtmise, autonoomia ja võistlusliku agressiivsusega. Ettevõtte asutajad püüavad organisatsiooni arengut suunata vastavalt enda ettevõtlusorientatsiooni tugevusele (Lumpkin, Lichtenstein, 2005). Ettevõtlusorientatsiooni käsitluse kasutamise esmane eesmärk ettevõtlusõppes võib olla ettevõtlike ja vähem ettevõtlike inimeste käitumismallide vastandamine. Ettevõtlikud inimesed on avatud innovaatilistele ideedele. Nad on proaktiivsed, reageerivad kiiresti ja aktiivselt uutele võimalustele ega karda riskida. Ettevõtlikud inimesed väärtustavad autonoomiat, soovivad ise otsustada ja tulemuste eest vastutada ka siis, kui nad töötavad suures organisatsioonis. Sel juhul püüavad nad ennast rakendada organisatsioonisiseste ettevõtjatena.

Klassikaline ettevõtlusorientatsiooni käsitlus lähtub eeldusest, et kõik viis ettevõtlusorientatsiooni elementi esinevad koos. Kuid ettevõtlusvõimaluste mitmekesisus tänapäeva maailmas, kiiresti muutuvad ärikeskkonnad siirdemajanduse riikides ja sotsiaalvõrgustike ning muude võrgustikukoostöö vahendite aktiivne kasutamine on viinud vajadusele eristada mitmeid ettevõtlusorientatsioone. Maailma Majandusfoorumi käsitlus ressursipõhiste, efektiivsusele suunatud

investeeringupõhiste ja uute teadmiste loomisele ning innovatsioonile suunatud majandusarengu astmetest (Schwab, 2012) viitab erineva orientatsiooniga ettevõtjate konkurentsivõime muutumisele, kui ärikeskkond ja majanduskavu tõukejõud muutuvad. Globaalse ettevõtlusmonitori võrdlusandmed 69 riigi kohta (Xavier *et al.*, 2013), mis esmakordselt kajastavad ka Eesti ettevõtlust, näitavad samuti, et ettevõtlusvõimaluste kasutamise viise muutuvast ärikeskkonnas ei saa selgitada ühe ja ainsa ettevõtlusorientatsiooniga. Plummer *et al.* (2007) soovivad eristada vähekasutatud ärivõimalusi ja tõeliselt uusi ärivõimalusi. Vähekasutatud ärivõimalus võib põhineda mujal juba ammu kasutusel olnud äriidee ülekandmisel vähemarenenud turule. Klassikalise ettevõtlusorientatsiooni elemendid võivad omavahel ka vastuollu sattuda, näiteks avatud innovatsiooni ja mitmeid tooteid ning teenuseid ühtseks väärtusahelaks seostavate ettevõtetevaheliste koostööprojektide puhul. Kui ettevõtte paistab silma agressiivsusega konkurentsivõistluses ega otsi vastastikku kasulikke koostöövõimalusi konkurentide vahel, on tal raske oodata partnerettevõtete avatust ühiseks innovaatiliste toodete arendamiseks ja rakendamiseks sellistes ärimudelites, mis eeldavad teabe jagamist paljude partnerite vahel.

Elenurm ja Moisala (2008) töötasid välja küsimustiku, mis võimaldab eristada **kolme ettevõtlusorientatsiooni** ning kasutada ettevõtlusõppes osalejate enesehindamist, selgitamaks iga osaleja põhilist orientatsiooni. Küsimustikku saab kasutada nii kogenud ettevõtjate kui ka alles ettevõtlusega alustamist kavandavate ettevõtjate eneseanalüüsi kompetentsi toetamiseks ning enesearendamise prioriteetide täpsustamiseks. Küsimustiku täitjal palutakse teha 15 valikut väidete vahel, mis kirjeldavad nende eelistusi ärivõimaluste leidmisel või loomisel, äriideede allikate kasutamisel, koostöösuhete arendamisel äripartnerite, töötajate ja klientidega. Riskide juhtimise ja informatsiooni ning tulude jagamise põhimõtted on samuti kajastatud valikutes. Vastuste alusel saab küsimustiku täitmise järel ise kokku võtta, millise osakaaluga on tema puhul alljärgnevad ettevõtlusorientatsioonid.

**Individuaalne innovaatiline orientatsioon** avaldub püüdes luua ja turule tuua originaalset toodet või teenust viisil, mis tagaks üksikettevõtja kontrolli enda arendustöö tulemuste kommertsialiseerimise ja ettevõtte arengu üle. Innovaatiline orientatsioon vastab Schumpeteri (1928) arusaamale ettevõtjast kui loovast hävitajast, olemasolevate tehnoloogiliste süsteemide radikaalsest ümberkujundajast. See orientatsioon on heaks lähtepunktiks nendele ettevõtjatele, kellel on tehnoloogiline või muu oskusteave, mida nad ise suudavad intellektuaalse kapitalina kaitsta ja rakendada. Selle orientatsiooni põhisiht on uudse individuaalse lahenduse abil toimuv loov eristumine konkurentidest. Seda orientatsiooni on oluline järgida arenenud ärikeskkonnas, kus turg on juba ära jagatud. Individuaalset innovaatilist orientatsiooni järgiva ettevõtja probleemiks on, kuidas leida ressursse oma innovatsiooni tehnoloogiliseks arendamiseks ja äriliseks rakendamiseks, ilma et tuleks loovutada intellektuaalset omandit ja kontrolli loodava ettevõtte üle. Seda orientatsiooni järgivad ettevõtjad ei ole kerged partnerid riskikapitalistidele

ja äriinglitele. Küsimustikus peegeldavad individuaalset innovaatilist orientatsiooni ettevõtja intuitsiooni ja originaalsete äriideede rõhutamine aga ka innovatsiooni tulemuste omamise ja rakendamise protsessi kontrollimise eelistused.

**Koosloov ettevõtlusorientatsioon** peegeldab 21. sajandi kujuneva globaalse võrgustiku-majanduse arengutrende. Vabavara loomine arvutikasutajatele ja mobiilirakenduste buum ning organisatsioonide piire ületavad praktika kogukonnad on näited valdkondadest, kus ühise arendustegevuse tulemusi saavad kõik osalejad vabalt kasutada. See tähendab, et ühine loov arendus eelneb omandisuhete kindlaksmääramisele. Juba eelmise sajandi viimastel aastakümnetel tõdeti, et formaalsed ja informaalset ettevõtlusvõrgustikud võivad anda sisendi edukasse ettevõtlusesse (Breschi, Malerba, 2005). Koosloov orientatsioon avaldub radikaalsemal kujul internetipõhistes innovaatilistes koostöövõrgustikes, mis aitavad äriarenduses ületada ruumilisi ja ajalisi piire (Gloor, 2006). Uusi äriideid võidakse arendada koos partneritega maailma erinevates regioonides. Koosloomise tähtsus kasvab ettevõtluse laienemisel äriteenuste valdkonnas (Wirtz, Ehret, 2009). Koosloov orientatsioon traditsioonilisemal kujul ei eelda veebipõhiste võrgustike kasutamist, vaid valmisolekut ettevõtte asutajate tiimis võrdsetel alustel ettevõtlusesse panustada. Koosloomise eeliseks on sünergia erinevate ideede vahel. Ettevõtluspartnerid täiendavad üksteise kompetentse. Kuid koosloomist on raske ühendada täieliku iseseisvuse ja ressursside individuaalse kontrollimise püüdega ning võistluslikkuse rõhutamisega. Küsimustikus kajastavad koosloova orientatsiooni eelistamist äriideede ühise arendamise soov, huvi koostöövõrgustike vastu ja valmisolek avatud infovahetuseks nii töötajate, äripartnerite kui ka klientidega.

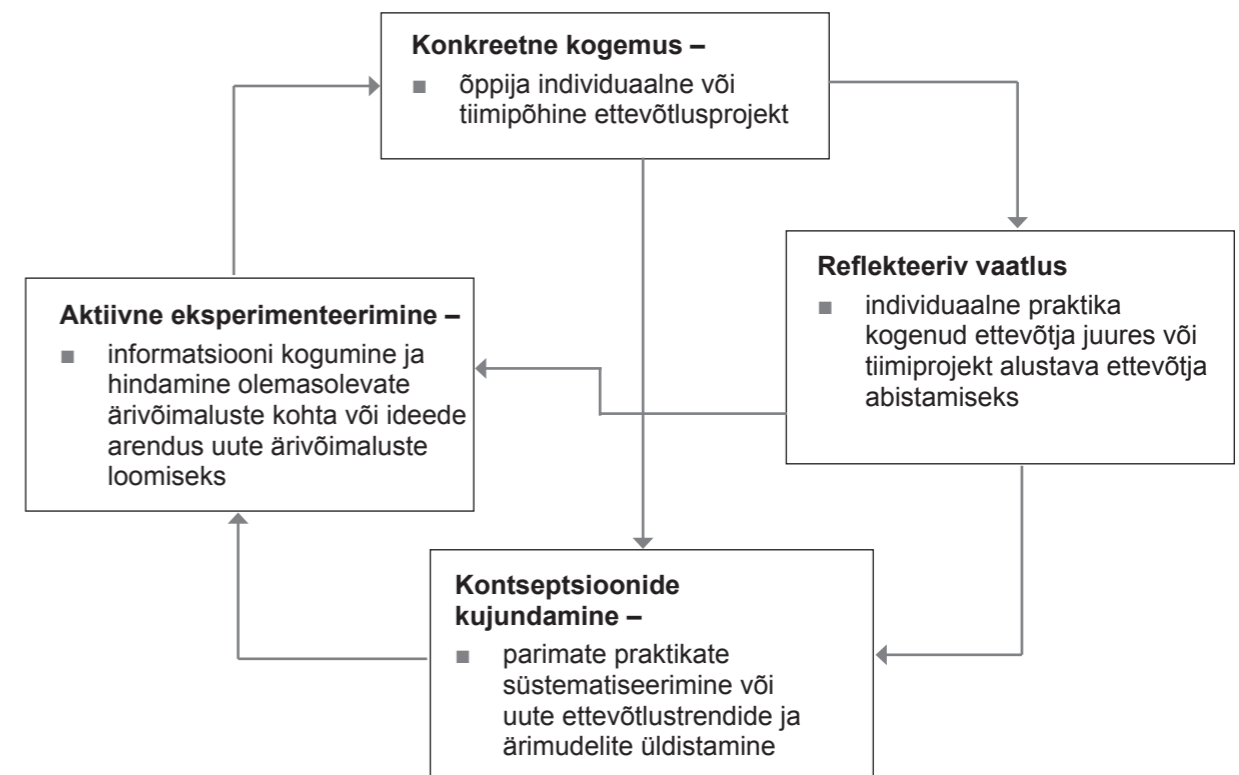
**Jäljendav ettevõtlusorientatsioon** toetub parimate praktikate tundmaõppimisele, nende kiirele ja efektiivsele ülevõtmisele. Jäljendava ettevõtlusorientatsiooni tähtsust ei saa alahinnata arenevatel turgudel, mis on piirkonna teistest riikidest veel toodete ja teenuste valiku osas maha jäänud. Tihti ei jätku sealsetel ettevõtjatel enda tootearenduseks ja enda kaubamärgi tuntuse saavutamiseks piisavalt ressursse. Jäljendava ettevõtlusorientatsiooni tüüpiliseks rakenduseks arenenud turumajanduses on frantsiis. Jäljendava orientatsiooniga ettevõtja põhiliseks väljakutseks on kuluefektiivsuse saavutamine ja selle säilitamine, sest tal puudub enda innovatsioon, millele toetudes konkurentidest eristuda. Ta peab suutma teiste tegijate parimaid praktikaid õigeaegselt ning efektiivselt järgida. Küsimustikus kajastavad jäljendava ettevõtlusorientatsiooni eelistust soov „mitte jalgratast leiutada“ ja püüdlus praktikas juba ennast tõestanud äriideid efektiivselt rakendada.

Ettevõtlusorientatsioonide analüüsi üheks sihiks on välja tuua võimalikud vastuolud ettevõtjana tegutsemise põhimõtetes ja suunata õppijaid süsteemsele ning järjepidevale äriarendusele. Ettevõtlusorientatsioonide küsimustiku täitmine võtab aega 15–25 minutit. Ettevõtlusorientatsioonide küsimustiku täitis Estonian Business School'i ettevõtlusalaste taseme- ja täienduskoolituste raames viie aasta jooksul 1075 vastajat, kellest 32% omas praktilist ettevõtluskogemust. Kõigi vastajate tulemustest

võib järeldada, et 40% eelistab koosloovat, 35% individuaalset innovaatilist ja 25% jäljendavat ettevõtlusorientatsiooni. Kogemustega ettevõtjad on teistest enam valmis jagama klientidega ka negatiivset informatsiooni ning seostama partnerite äriühendusi uuel viisil. Klasteranalüüs näitas, et vanemad ja kogemustega ettevõtjad eelistavad samas teistest sagedamini kombinatsiooni mõõdukast innovaatilisusest ja parimate praktikate järgimisest. Ettevõtluskogemusega üliõpilased väärtustavad rohkem loovust suhetes klientidega kui ettevõtte personaliga, mis võib osutada takistuseks koosloova ettevõtlusorientatsiooni järgimisel. Üldine tähelepanek on, et koosloomist väärtustatakse enam ärivõimaluste selgitamise etapil kui äriarenduse hilisematel etappidel (Elenurm, 2012).

Ettevõtlusorientatsioonide küsimustiku kui meetodi oluliseks koostisosaks on täitmisele järgnev tulemuste ühine arutelu. Arutelu käigus palutakse osalejatel välja pakkuda täiendavaid olulisi põhimõtteid, mille eelistamine sobiks nende hinnangul kokku ühe või teise ettevõtlusorientatsiooniga, mida nad aga küsimustikust ei leidnud. Ettevõtlusõppes on küsimustikku soovitatav seostada osalejate kodutöödega, kus nad küsimustiku tulemusi kommenteerivad ja neist lähtuvaid enesearendamise suundi kavandavad.

Ettevõtlusorientatsioonide analüüsi tulemused aitavad ettevõtlusõppe edasisi etappe diferentseerida. Joonisel 8 on kohandatud kogemusliku õppimise tsükli (Kolb, A, Kolb, D. 2005), et näidata võimalikke ettevõtlusõppe radasid, mis arvestavad õppijate



**Joonis 8. Ettevõtlusorientatsioonide arvestamine kogemusliku õppimise radade kujundamisel.** (Kolb, Kolb, 2005).

ettevõtlus-orientatsioone. Õppija ettevõtlusorientatsiooni seostamine tema senise töö- ja ettevõtluskogemusega ning tulevikuplaanidega aitab selgitada, millise ettevõtlusõppe raja läbimine aitaks tal uuele arengutasemele jõuda. Jäljendava orientatsiooniga tulevane ettevõtja soovib kiiresti jõuda praktikas toimiva ettevõtluse eeskujudeni. Talle võiks juba ettevõtlusõppe algfaasis pakkuda kogunud ettevõtja mentorlust ja äriplaani koostamiseks vajalikku koolitust. Individuaalse innovaatilise orientatsiooniga ettevõtja võib vajada rohkem aega talle sobiva innovaatilise ärikontseptsiooni loomiseks, enne kui tal on mõtet hakata detailse äriplaaniga tegelema ja konkreetset ettevõtlusprojekti ellu viima. Ideede genereerimisel võib tema mureks olla intellektuaalse omandi kaitse, mida tuleb tiimiprojektides ja äriideede konkursside korraldamisel arvesse võtta. Samas koosloova ettevõtlusega sobivad tiimiprojektid hästi kokku.

Kui ettevõtlusõppes osalevad konkreetse ettevõtluskogemusega ettevõtjad, siis nende jaoks lisab õppimisele väärtust enda ja teiste ettevõtjate kogemuste üldistamine laiemate ettevõtlustrendide foonil, leidmaks uusi ärimudeleid. Parimatest praktikatest huvitatud jäljendava ettevõtlusorientatsiooniga õppijatele peaks õppimistsükkel andma võimalusi kogunud ettevõtjate edulugudega tutvuda. Selleks oleme kasutanud praktikuid-külalisesinejaid. Kuid süvendatud arusaama eduka ettevõtluse kogemusest annab ikkagi reflekteeriv vaatlus, mille vormiks on praktika kogunud ettevõtja juures. **Oluline on seostada reflekteeriv vaatlus ja aktiivne eksperimenteerimine**, mille vahendiks nii jäljendava kui koosloova ettevõtlusorientatsiooni puhul sobib informatsiooni otsing ja hindamine internetis. Erinevate riikide tudengeid ühendavate tiimide projektid alustavate ettevõtjate abistamiseks äriinformatsiooni hankimisel on andnud väärtuslikke kogemusi kasvuettevõtete rahvusvahelistumise probleemide ja võimaluste mõistmiseks (Elenurm, 2008), kuid eeldavad koosloova ja innovaatilise orientatsiooni järgimist. Õppija enda praktilisel ettevõtlusprojektil on suurem õnnestumise tõenäosus, kui ta on selleni jõudnud tema ettevõtlusorientatsioonile vastava õppimisraja kaudu.

## Kasutatud kirjandus

- Breschi, S., Malerba, F.** (Eds). (2005). *Clusters, networks, and innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Elenurm, T., Moisala, A.** (2008). Human Resources for Entrepreneurship: Comparing Orientations of Estonian and Finnish Business Students. *European Journal of International Management*. Vol. 2, No 4, 454–470.
- Elenurm, T.** (2008). Applying cross-cultural student teams for supporting international networking of Estonian enterprises. *Baltic Journal of Management*, vol 3, No. 2, 145–158.
- Elenurm, T.** (2012). Entrepreneurial orientations of business students and entrepreneurs. *Baltic Journal of Management*. Vol 7, No 2, 217–231.
- Gloor, P.** (2006). *Swarm creativity. Competitive advantage through collaborative innovative networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Kolb, A.Y., Kolb, D. A.** (2005). *The Kolb Learning Style Inventory – Version 3.1: 2005 Technical Specifications*. Haygroup: Experience Based Learning Systems Inc.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G.** (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., Lichtenstein, B. B.** (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), 451–471.
- Plummer, L, Haynie, J., Godesiabo, J.** (2007). An essay on the origins of entrepreneurial opportunity. *Small Business Economics*. 28 (4), 263–279.
- Schumpeter, J.** (1928). The Instability of Capitalism. *Economic Journal*. 38, 361–386.
- Schwab, K. (Ed.)**. (2012). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva: World Economic Forum.
- Xavier, S.R., Kelley, D., Kew, J., Harrington, M., Vorderwülbecke, A.** (2013). Global Entrepreneurship Monitor. 2012 Global Report. GERA. <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645> (21.01.13).
- Wirtz, J., Ehret, M.** (2009). Creative Restructuring – how Business Services Drive Economic Evolution. *European Business Review*, 21 (4), 380–394.



## 8. PROBLEEMIPÕHISE ÕPPE KASUTAMINE KÕRGKOO LIS

### Tiina Merkuljeva

Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

Üldine majanduskeskkond ja ettevõtlusmaastik on muutumas järjest keerukamaks. Organisatsioonides ettetulevad probleemid on sageli struktureerimata ja nende lahendamiseks ei ole alati kindlaid retsepte. Hallinger ja Bridges (2007) rõhutavad, et juhtimise õppimine kõrgkoolis peab võimaldama arendada selliseid kompetentse nagu:

- probleemide lahendamine hoiakuga, kus probleemi nähakse võimalusena;
- oskust rakendada süsteemset, analüütilist, kriitilist ja loomingulist lähenemist;
- oskust näha tervikut ja võimalusi tulenevalt kontekstist;
- arendada liidri kompetentse ja võimet töötada meeskonnas;
- oskust kasutada sotsiaalselt vastutustundlikku strateegiat, motiveerides teisi panustama;
- arendada projektijuhtimise oskusi, arvestades ressursidega;
- arendada eetilist otsuste langetamisel, kohanemis-, eneserefleksiooni- ja enesearendamisvõimet;
- arendada oskust efektiivselt suhelda nii suuliselt kui kirjalikult ja seda mitmekesisel kultuurikeskkonnas (meeskonnas);
- oskust leida vajalikku informatsiooni ning ühendada omavahel juhtimisteooria ja praktika (Hallinger, Bridges, 2007).

Seega, juhtimise õppimiseks ei piisa teoreetiliste teadmiste omandamisest. Juhtimiskompetentse arendamine eeldab õppija ja õppimiskeskset lähenemist, kus lisaks sisule ollakse orienteeritud ka õppeprotsessile ning lisaks teadmistele ka tegevusele ja tulemusele.

Alates 2004. aastast on Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor (EEK) õpetatud teenindusjuhtimist. 2012. aasta kevadsemestril otsustas autoraine „Teenindusjuhtimine“ raames kasutada probleemipõhist õpet. Selle aine käigus õpivad üliõpilased mõistma teenindusprotsessi olemust ja juhi rolli selles, omandavad vajalikud teadmised ja oskused teenindusprotsesside planeerimiseks, juhtimiseks, korraldamiseks ning teeninduses esinevate struktureerimata probleemide lahendamiseks.

### 8.1. Mis on probleemipõhine õpe?

Probleemipõhise õppe (PPÕ) eesmärgiks on pikaajalise õppimisprotsessi toetamine selliselt, et saadud teadmised integreeruksid praktikasse. Hästi korraldatud PPÕ on orienteeritud õppijale, sisaldab autentse probleemi püstitamist ning õppijatest meeskonna moodustamist. Õppeprotsessi käigus tuvastatakse lahendust vajav probleem, kaalutakse sellega seoses kõiki plusse ja miinuseid ning jõutakse sobivate lahendusmeetoditeni (Conant, 1996, Marsick, 1990).

Orienteeritus õppijale tähendab, et enne PPÕ kasutamist tuleks selle sisu õppijatele tutvustada ja tuua välja erinevused, võrreldes tavapärase õppimisega: õppimise eest isikliku vastutuse võtmine, enesejuhtimine õppijana. Autentse probleemi püstitamine tähendab, et PPÕ protsessis on õppijatel aktiivne roll ning nad ise määravad kindlaks selle, mida nad probleemi kohta teavad ja mida mitte. Õppijate ülesanne on sõnastada probleem ning küsimused, millele tuleb hakata vastuseid otsima. Õppejõu roll on muuta käsitletav probleem õppijate meeskonnale väljakutseks ning süstematiseerida õppeprotsess selle probleemi ümber, mitte lineaarselt teemade alusel.

### 8.2. Probleemipõhise õppe kasutamine EEK Teenindusjuhtimise kursuse raames

Kuna PPÕ rakendamisel tuleb õppejõul juhtida paralleelselt mitme meeskonna tegevust, siis tuleb arvestada, et meetod ei sobi suurtele õpperühmadele. EEK Teenindusjuhtimise õpperühma suurus oli 35 inimest, kellest moodustati seitse alameeskonda.

PPÕ rakendamine eeldab selleks sobivat ruumi, milles saaks vabalt liikuda, kiirelt toole ümber paigutada, töötada paarides ja rühmades. Selliseks õppevormiks ei sobi ringauditooriumid ja traditsioonilised pikkade laudadega klassiruumid. EEK-s kasutasime suurt saali, kus on palju ruumi ja õhku ning mööbel kergesti ümberpaigutatav.

PPÕ rakendamiseks peavad valmis olema nii õppijad kui õppejõud. Õppija jaoks tähendab see täielikku vastutuse võtmist oma edenemise eest õppeprotsessis, valmisolekut koos teistega probleemülesannet lahendada, osalemist väljaspool kooli meeskonna poolt kokkulepitud aegadel ühistegevustes, kõikide ülesannete õigeaegset esitamist meeskonnajuhile. Oluliseks muutub iga ühe algatusvõime ja proaktiivne käitumine.

Õppejõud muutub konsultandiks, toetajaks, suunajaks ning vajaliku infoga varustajaks. Siin muutuvad oluliseks grupi juhtimise oskus ja grupiprotsesside tundmine, oskus käivitada refleksiooniprotsess individuaalsel, meeskondlikul ja meeskondadevahelisel tasandil. Õppejõud muutub õppijate jaoks suureks „peegliks“ tänu millele saavad nad ennast ja oma tegevust analüüsida, hinnata ning tänu sellele muutub õppimine põnevaks väljakutseks.

PPÕ käigus läbisime alljärgnevad etapid:

- Esialgse probleemi püstamine ning meeskondade moodustamine.
- Püstitud probleemiga seotud taustauuringu teostamine ning probleemi täpsustamine.
- Probleemi lahendamise meetodite leidmine.
- Probleemi lahendamine (meetodite kasutamine, saadud andmete analüüs, järeldused, otsused, soovitud tulevikuks).
- Kokkuvõtte ja lõppraporti esitamine.

PPÕ rakendamiseks sobivad mahukamad (4–5 EAP) ained, mis võimaldavad kontaktundide ühtlast jaotumist pikema perioodi peale. Oluline on, et õppekorraldus toetaks PPÕ rakendamist. Traditsiooniline paarisloengu formaat jääb PPÕ puhul lühikeseks, kuna meeskondade kokkusaamised õppejõuga peavad võimaldama reflekteerida vahepealset iseseisvat tegevust, saadud tulemusi ja hankida uut olulist infot probleemülesandega tegelemiseks. Teenindusjuhtimise kursuse puhul alustati 3. märtsil ja lõpetati 8. juunil 2012.

### 8.3. Õppeprotsessi ülesehitus PPÕ puhul

Teenindusjuhtimise kursuse maht oli 5 EAP ja see oli jagatud viieks 8-tunniseks õppepäevaks. Alljärgnevalt anname detailse ülevaate õppepäevade ülesehituses.

#### Esimene õppepäev (8 tundi)

##### A. Projektipõhine õpe: Esialgse probleemi püstamine ja meeskondade moodustamine.

- *PPÕ meetodi tutvustamine ja üliõpilaste häälestamine eelseisvaks õppeprotsessiks.*  
Tutvumisharjutused, oma isiklike õpieesmärkide seadmine.
- *Projektimeskondade moodustamine.*  
Üliõpilased jagunevad oma huvidest lähtudes alarühmadeks järgmiste valdkondade alusel: jaekaubandus, turism ja majutus, toitlustus, avalik sektor.
- *Meeskonnaliidrite valimine.*  
Pärast lühikest omavahelist arutelu selguvad rühmades sellised üliõpilased, kes on oma igapäeva tööelus seotud mõne konkreetse ettevõtte või asutusega ja kellel on välja pakkuda mõni reaalne struktureerimata probleem, mis vajab lahendamist.

- *Teeninduses olevate struktureerimata probleemide leidmine ja sõnastamine.*

Pärast lühikest arutelu sõnastavad meeskonnad esialgse probleemi, mis vajab lahendamist.

##### B. Loeng: *Teenus, teenindus ja teenindusorganisatsioon.*

##### C. Iseseisev töö järgmiseks korraks:

###### Ülesanne 1.

Projektimeskonna koosseisu kinnitamine ja rollide jagamine. Probleemipüstituse kirjeldamine ja projekti pealkirjastamine, meeskonnale eesmärgi püstamine.

###### Ülesanne 2.

Meeskonnatööna probleemiga seotud taustainfo kogumine.

Kõik tööd esitatakse kõikidele osalejatele tutvumiseks Moodle keskkonda. Järgmisel õppepäeval antakse 10-minutilised ülevaated tehtud tööst auditooriumis.

#### Teine õppepäev (8 tundi)

##### A. Projektipõhine õpe: Püstitud probleemiga seotud taustauuring ning probleemi täpsustamine.

- *Projektimeskondade ettekanded ja nende arutelu.*  
Projektimeskonnad annavad ülevaate probleemidest, nende taustast, tutvustavad meeskonnasisest tööjaotust eelseisva probleemide lahendusega seoses, selgitavad oma eesmärgi ja oodatavat tulemust.  
Iga meeskond annab ülevaate oma projekti sisust. Seejärel toimub grupiprotsesside ja meeskonnatöö refleksioon. Meeskonnad saavad küsida nõu nii õppejõult kui ka kaasõppijatelt projekti edasiste sammude kohta.

##### B. Loeng: *Teooria ja praktika seosed teeninduse juhtimise valdkonnas.*

Ülevaate Teenindusjuhtimise valdkonna uurijate olulisematest koolkondadest, suundadest ja kirjandusallikatest.

Projekti sisule sobiva kirjanduse valimine.

##### C. Iseseisev töö järgmiseks korraks:

###### Ülesanne 3.

Meeskonnad töötavad läbi oma projektiga seonduvad teadusartiklid.

Artiklid on õppejõu poolt EEK sisevõrku üles laetud ning nendest tehakse valik (artiklite arv on võrdne meeskonnaliikmete arvuga, v.a grupi juht). Grupi juht koostab kõikidest läbitöötatud ja talle esitatud individuaalsetest töödest tervikliku

teoreetilise ülevaate. Meeskonna ülesanne on seostada teooria ja praktika ning esitada ülevaade sisevõrku ning järgmisel korral suulise kokkuvõttena auditooriumis.

### Kolmas õppepäev (8 tundi)

#### A. Projektipõhine õpe: Probleemile lahendusmeetodite otsimine.

##### ■ *Projektimeeskondade presentatsioonid ja arutelu.*

Projektimeeskonnad annavad ülevaate oma projekti teema ja probleemiga seotud teoreetilistest seisukohtadest ning esitavad oma nägemuse, milline on teooria ja praktika seos nende probleemi puhul.

Järgneb grupiprotsesside ja meeskonnatöö refleksioon. Meeskonnad saavad küsida nõu õppejõult ja kaasõppijatelt projekti edasiste sammude kohta.

#### B. Loeng: *Kliendi rahulolu ja teeninduskvaliteedi hindamise meetodid.*

#### C. Iseseisev töö järgmiseks korraks:

##### Ülesanne 4.

Meeskonnad töötavad läbi kirjandusallikad, leiavad probleemi lahendamiseks sobivad meetodid ning esitavad järgmiseks korraks probleemi lahendamise EEK sisevõrku (Moodle keskkond) koos suulise ettekandega auditooriumis.

**Ülesanne 5.** Probleemi lahendamise alustamine ning vahereportite esitamine Moodle keskkonda ning vähemalt kahele teisele projektimeeskonnale.

**Ülesanne 6.** Kahe teise meeskonna projektiga tutvumine ja tagasiside andmine.

### Neljas õppepäev (8 tundi)

#### A. Projektipõhine õpe: Probleemi lahendamine.

##### ■ *Projektimeeskondade presentatsioonid ja arutelu.*

Projektimeeskonnad esitavad ülevaate metoodilisest lähenemisest ja projekti hetkeseisust.

Iga meeskond saab põhjalikku tagasisidet vähemalt kahelt teiselt meeskonnalt ja õppejõult.

Sellele järgneb grupiprotsesside ja meeskonnatöö refleksioon.

#### B. Loeng: *Teenuste disainimeetodid.*

#### C. Iseseisev töö järgmiseks korraks:

**Ülesanne 6.** Projekti lõppraporti koostamine (meeskonnatööna). Töö peab

olema vormistatud vastavalt EEK kirjalike tööde juhendile. Lõppraport esitatakse EEK sisevõrku.

### Viies õppepäev (8 tundi)

#### A. Projektipõhine õpe: Kokkuvõte ja lõppraporti esitamine.

##### ■ *Projektimeeskondade lõpparuannete esitlused.*

Meeskonnad esitavad oma lõpparuanded koos lahenduste, perspektiivide ja ettepanekutega.

Kokkuvõtted läbitud kursuse kohta ja meeskondade tagasiside läbitud protsessile.

Grupi tagasiside läbitud protsessile.

#### C. **Ülesanne 7.** Iga üliõpilane esitab Moodle keskkonda isikliku kirjaliku eneserefleksiooni läbitud kursuse kohta.

Üliõpilased said tagasisidet oma sooritusele auditooriumis vahetult peale meeskonna poolt tehtud ettekannet. Lisaks sellele hindasin kõiki EEK sisevõrku esitatud töid. Aine lõplik hinne kujunes kõikide tegevuste ja tööde keskmisena.

PPÕ rakendades tuleb õppejõul olla valmis hindama õppijate individuaalseid ja meeskondlike sooritusi jooksvalt. Õppeprotsessi väga oluline osa on tagasiside. Eelpool kirjeldatud õppe käigus andis õppejõud tagasisidet kohe, auditoorse töö käigus, igat etappi ja sellega seoses esitatud töid hinnati enne järgmist kohtumist. Selline hindamisviis võimaldas õppijatel oma tegevust protsessi käigus korrigeerida.

Kursuse lõppedes andsid üliõpilased tagasisidet õpitust ja kogetust. Allpool toome mõned lõigud üliõpilaste poolt antud tagasisidest.

*„Iseenda jaoks sain ma sellelt kursuselt väga palju enesekindlust, mis on mulle suurelt toeks minu igapäeva elus. Enesekindlust sain ma sellest, et tänu oma ootustele ei pidanud ma kordagi antud kursuses pettuma. Enesekindlust andis ka see, et tagasiside meeskonnajuhilt oli alati positiivne ja toetav.“*

*„Kursuse käigus sai mulle selgeks, mida tähendab üldse teeninduse juhtimine ning kes üldse on teenindusjuht. Peale selle sai ka selgeks, kuidas kujuneb teeninduskultuur ja kuidas seda hinnatakse. Mis tähendab meeskonnatöö ja et kõik inimesed organisatsioonis on omavahel tihedalt seotud.“*

*„Üks peamisi oskusi, mida ma meie projekti käigus tõdesin, oli, et kui oluline on meeskonnaliikmetega arvestamine. Tähtis on kuulata kõikide arvamust ja sama oluliseks kui kuulamist, pean ka tiimi omavahelisi arutlusi ja arutelu käigus tekkinud probleemidele lahendamise võimaluste otsimist. Samuti on väga oluline meeskonnas kokkulepitud tähtaegadest kinnipidamine.“*

*„Meeskonnatöö tekitas teiste ees kohustuse antud ülesanne ära teha ja mitte teisi alt vedada, eriti veel, kui oled teistest vanem ja kooli lõpetamisest on nii palju aastaid möödas.“*

Üliõpilased õppisid toimetulemist uudses, ebamäärases olukorras, teoreetiliste teadmiste ülekandmist praktikasse ja seostamist varasemalt õpituga.

*„Tegelikult oli see gruppidesse jagamine tehtud väga kavala süsteemiga, nii me ei saanud oma tavapäraseid sõpru kokku korjata, vaid valisime grupi teemast lähtuvalt. Algul oli see isegi kergelt hirmutav.“*

*„Väga positiivne kogemus oli teooria rakendamine praktikas. Üks põnevamaid loenguid oli, kus kõik said koos läbi töötada ühte disainimeetodit. See oli lõbus ning loominguline ja igaüks sai anda oma panuse, et luua midagi toredat ja vajalikku üheskoos.“*

*„Sain väga hea ülevaate ja teadmised sellest, kuidas tuleb mingis protsessis, nagu seda oli meie projekt, koguda taustainfot ja määratleda vajadused ning eesmärk ja see ellu viia. ... Esimese asjana tuleb välja selgitada vajadused ja eesmärk, millega edasi tegeleda ja planeerida kogu protsess etapiti.“*

*„Antud projekt, mille juhtimist õppisime, oli uudne, põhjalik ja huvitav. Kogu projekt on idee tasandil ja ootab oma aega, et see päriselus realiseerida. Eesmärgi kavatsen täita õpitut rakendades ja oma äri avades.“*

Üliõpilaste sõnul arendasid nad PPÕ käigus enesekindlust, koostööoskust, õppisid nägema ja hindama oma käitumise mõju meeskonna terviktulemusele.

#### 8.4. Soovitusi PPÕ rakendamiseks

Enne PPÕ rakendamist võiks õppejõud tutvuda õpperühma koosseisuga, õppijate varasemate kogemustega õpetatava valdkonnaga seoses. See annab pildi üliõpilaste valmisolekust probleemülesannet püstitada. Kui õpperühmas on valdkonnapõhise töökogemusega õppijaid siis saab neid kasutada valdkonna „ekspertidena“, kelle ümber koonduvad kogemusteta õppijad. Kui rühmas on n päevased õppijad, kellel puudub senine töökogemus, saab probleemi püstitamiseks kasutada eelülesannet. N. enne esimest õppepäeva tuleks struktureerimata probleemi avastamiseks viia läbi vaatlus. Õppejõud võiks ka ise varuda mõned probleemülesanded, mida õppijatele jagada.

EEK-s läbiviidud PPÕ puhul lähenesime kahel viisil:

- 5 meeskonda püstitasid oma ülesanded ise, tuginedes oma kogemusele
- 2 meeskonda said ülesande õppejõult.

PPÕ puhul tuleb õppejõul olla valmis tegutsema määramatus keskkonnas ja toetada õppijaid kogu probleemilahendamise protsessi vältel. Õppejõu ülesanne on hoida õppijaid nõ positiivses pinges, juhtida protsessi nii, et muudatustest tingitud liigne ärevus ja segadus väheneksid.

Valmis tuleb olla ka selleks, et PPÕ erineb tavapärasest loengust oluliselt ja see võib õppijates esile kutsuda ka vastupanu. Mõned põhjused, mis EEK teenindusjuhtimise kursuse käigus vastupanu tekitasid:

- Ülesanne tuleb täita meeskonnana – individuaalselt õppima harjunud üliõpilastele on see uus kogemus. Algul võib meeskonna soorituse hindamine tunduda ebaõiglasena, eriti kui keegi tunnetab, et on teistest rohkem panustanud. Siin on õppejõu ülesanne olla meeskonna ja iga õppija toetaja. Meeskonnasiseste probleemide ilmnemisel tuleks nendega kohe tegeleda ja kasutada seda kui kogemust, millest õppida. EEK-s õppisime juhtimist ja iga selline vastuolu töötati auditooriumis just juhtimise seisukohast läbi ning leiti lahendus.
- Segaselt sõnastatud meeskonnatöö kokkulepped – kokkulepped on vastutuse jagamise ja võtmise aluseks. Reeglid on meeskonna tekkimise eelduseks. Seepärast peaks õppejõud meeskondade moodustamise faasis selleks aega varuma. Reeglite täitmist ja kokkulepete kehtimist meeskonna liikmete ning meeskondade ja õppejõu vahel tuleb kogu õppeprotsessi vältel kontrollida ja toetada.
- Meeskonnajuhtide nõrk juhtimisoskus või ebasobiv juhtimisstiil – kuna teenindusjuhtimise kursuse käigus õppisime juhtimist, siis kõik tuli meeskondade juhtimisega seotud teemasid töötada läbi nii meeskonnajuhtidega individuaalselt kui meeskondadega koos. Meeskonnajuhid esitasid õppejõule igas etapis ka eneseanalüüsi.

PPÕ õnnestumiseks tuleks õppejõul olla:

- reeglite kehtestaja – kohe alguses kehtestada meeskondadega koos n-ö mängureeglid (kuidas, mida, mis ajaks tehakse) ning kvaliteedikriteeriumid meeskonnatööle (milline peab olema tulemus projekti igas etapis).
- mentor, kes konsulteerib õppijaid meeskonnatöö küsimustes ning lahendatava probleemiga seoses. Oluline on luua toimivad kommunikatsioonikanalid meeskonnaliikmete ning meeskondade ja õppejõu vahel.
- *coach* (treener), kes õpetab samm-sammult protsessi läbi mõtlema ja püstitatud eesmärgi saavutama. Oluline on aidata meeskonnal ja igal õppijal näha eesmärgi poole liikumist, toetada õigete lahendusviiside leidmist, tunnustada ja anda tagasisidet.

- *facilitator* (vahendaja), kes toetab igat õppijat eraldi ning tegutsemist ühtse meeskonnana. Vahel tuleb aidata meeskonnaliikmetel oma tegevust reflekteerida ja aidata neil näha enda tegevuse mõju meeskonna terviktulemusele.
- ergutaja, innustaja, kes tunnustab õppijaid ja aitab neil näha oma saavutusi. Parim võimalus selleks oli auditooriumis, kui meeskonnad raporteerivad oma vahepealsetest saavutustest.
- juht, kes kasutab legitiimseid mõjutamisvahendeid. Olulised kokkulepped tuleb meeskondadega sõlmida kohe alguses.

Õnnestumisele aitab kaasa meeskonnajuhtide toetamine, kõikide õppijate märkamise ja kaasamine. Tähelepanu tuleks pöörata sellele, et meeskondades toimiks konstruktiivne koostööprotsess, võrdne panustamine ja vastutuse jaotumine.

PPÕ protsess eeldab nii loovat lähenemist kui ka kriitilist mõtlemist, valmisolekut ise õppejõuna õppima, sest protsessi käigus tekkivatele küsimustele ei pruugi koheselt olla „õiget“ vastust ning vastus tuleb koos oma õpilastega leida.

### Kasutatud kirjandus

**Conant, J.** (1996). The manager's view of management education and training. *Review of Public Personnel Administration*, 16 (3), 23–33.

**Hallinger, P., Bridges, E. M.** (2007). A Problem-based approach for management education: Preparing Managers for Action. New York–Berlin.

**Marsick, V. J.** (1990). Action Learning and Reflection in the Workplace. Mezirow, J. (ed.) *Fostering Critical Reflection in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass, 23–46.

## IV Ettevõtte loomine ja juhtimismängud ettevõtlusõppes

### 9. ÜLIÕPILASFIRMADE RAKENDAMISE KOGEMUS JYVÄSKYLÄ RAKENDUSKÕRGKOO LIS

#### Minna Tunkkari-Eskelinen

Jyväskylä Ammatikorkeakoulu

Jyväskylä rakenduskõrgkoolis (JAMK) otsustati 2011. aastal alustada hotellinduse eriala koolitamist üliõpilasettevõtluse mudeli abil<sup>22</sup>. Samalaadne pedagoogiline mudel on olnud kasutusel juba 1993. aastast ärijuhtimise eriala koolitamisel ja *Team Academy* nime all. Milline peab olema mudel, mis annab üliõpilastele töökeskkonnapõhised teadmised ja toetab nende õppimist samaaegselt nende töötamisega teeninduskeskkonnas? Hotellinduse eriala kompetentsid eeldavad muuhulgas ka restoranikeskkonnas töötamise kogemust ning sellest lähtuvalt otsustati kasutada õpikeskkonnana Jyväskylä rakenduskõrgkooli omanduses olevat Idea restorani. Üliõpilased moodustasid firma ja pakkusid restoraniteenuseid. Eesmärk oli edendada üliõpilastes ettevõtlikkust ja pakkuda võimalusi tegutseda loovalt autentses töökeskkonnas. Põhjalikku tagasisidet ja analüüsi sellele otsusele pole võimalik veel teha, sest õpingutest on möödas kõigest aasta ja sellest vaid üheksa kuud on tegutsenud restoranis. 2012. aastal käivitatud ühistu nimega Hamara ([www.hamarafood.com](http://www.hamarafood.com)) pidi vastama erinevatele teeninduskeskkonna väljakutsetele. Selles artiklis tuuakse näitena ainult restorani *Idea* ([www.ravintolaidea.fi](http://www.ravintolaidea.fi)) ümber kujunenud pedagoogilist õpikeskkonda ja sellega seotud õppejõudude õpetamismudelit.

<sup>22</sup> Üliõpilasfirmade kasutamise kogemusi Estonian Business School'is kirjeldab käesolevas kogumikus Ülle Pihlak (Koostaja märkus).

### 9.1. Ettevõtlusõppe teoreetilised lähtekohad

Arvestades tulevikus haridusele esitatavaid väljakutseid, on ettevõtlusõppe üks paljudest võimalikest arengutest. Aastal 2020 eeldab tööturg erinevaid teadmisi ja oskusi. Ettevõtluse määratlemine kolmel tasandil aitab kujundada seda keskkonda ja valdkonda, kus me osaleme töövõtjatena, ettevõtjatena ja palgatöötajatena. Paula Kyrö (1997) eristab järgmisi ettevõtlikkuse aspekte<sup>23</sup> järgmiselt:

- indiviidi ettevõtlikkus – viis tegutseda, sealhulgas algatusvõime
- väline ettevõtlikkus, omada ja juhtida ettevõtet
- sisemine ettevõtlikkus, mis tähendab kollektiivset viisi tegutseda organisatsiooni sees

Sisemine ettevõtlikkus hõlmab ettevõtlikku käitumist. Väline ettevõtlikkus on tegelik äritegevuse väljendus (Ristimäki 2003, 6). Ruskovaara, E., Pihkala, T., Rytkölä, T & Seikkula-Leino, J. (2010) kirjutavad Gibb'i (2005) ettevõtluspedagoogika määratlusest, mille järgi on ettevõtluspedagoogika ettevõtluse vahendusel toimuv õppimine. Sellest lähtuvalt on ettevõtluspedagoogika nii meetod kui sisuline lahendus (Remes 2003). Liisa Remes (2004) kutsub üles erinevaid sihtgrupe avatud vestlusele, et ettevõtluspedagoogikaga alustataks juba põhikoolis. 1994 tõdesid Caravan ja O`Cinneide, et ettevõtlusõppe arendamiseks on oluline, et selle sisu põhineks autentsel teadmisel ning et see ei toimuks ainult klassiruumis. Oskuste harjutamiseks on vaja kasutada ka erinevaid simulatsioone<sup>24</sup>.

Jyväskylä rakenduskõrgkoolis sündis Team Academy, mis tegutseb vastavalt võimalustele ka edaspidi (vt Leinonen *et al.*, 2004) ning mille pedagoogilisi lahendusi on kasutatud ka Hamara mudelis. Team Academy aastatepikkune kogemus on mugandatud koolituspaketiks. Hamara ühistu õpikeskkonna koolitajad ja osa õpetajatest on läbinud ka meeskonnamudeli pedagoogikal põhineva spetsiaalse koolituse.

Alan Gibb (1987) järgi peaks ettevõtluskoolitus rõhutama teatavaid ettevõtlikkusel põhinevaid väärtusi ja oskusi. Hiljem (Gibb, 1993) ta täiendas oma seisukohta, lisades, et traditsioonilised õppemeetodid toetavad ettevõtlikkuse õppimist nii „nagu sõidaks vaadates kogu aeg tahavaatepeeglistesse“. Samasugune kontrast tekib ka siis, kui asetada ettevõtlus kõrgkoolide teadmiste objektiks.

Kansikas ja Lambrecht (2008) viitavad Gibbi (1993) seisukohale, et õppeasutuste väljakutsed ettevõtlusõppe rakendamisel avalduvad akadeemilise personali hoiakutes ja ettevõtlusõppe vajaduse tunnistamises. Uue lähenemise teadvustamine on oluline

<sup>23</sup> Ettevõtluse ja ettevõtlusõppega seotud mõistete põhjalikum käsitlus esitatakse käesolevas kogumikus erinevatest lähtekohtadest johtuvalt Toomas Saali ning Made Torokoffi ja Eneken Titovi ning Marge Täksi poolt (Koostaja märkus).

<sup>24</sup> Eesti kõrgkoolides kasutatavates simulatsioonidest ja mängudest annab ülevaate Peeter Krossi artikkel käesolevas kogumikus (Koostaja märkus).

eesmärk, sest õpikeskkonna terviklik kohandamine ettevõtlikkust toetavaks on oluline eeldus ka selle õppe jätkusuutlikkusele. Seega on tähtis, et õppejõud/koolitajad kaasataks juba planeerimisfaasis. Elluviimisel on olemas-olevate kogemuste jagamine vastastikuse õppimise eelduseks. Jyväskylas mõjutas õpetamispersonal protsessi juba esimesel õppeaastal, siis kui ühistu alles alustas ametlikult tegevust. Seda tegevust toetati üheksa kuu jooksul. Suveperioodil töötavad üliõpilased 70 km ülikoolist eemal paiknevas kohalikus restoranis *Matila Ankkuri*, mille käive sel perioodil oli rekordiline.

Kokkuvõtlikult ütleb praegune Hamara õppejõud Kimmo Aho järgmist:

*„Hamara ühistu rentis suveperioodiks 2012 Matila Ankkuri nimelise restorani. Restoran loodi paarkümmend aastat tagasi ja kaheks aastaks renditi see Jyväskylä Rakenduskõrgkooli üliõpilaste poolt loodud firmadele. Ühistu liikmetest kuus kolis suveks restorani lähedale elama. Meeskonna liikmetel olid oma vastutusosalad, millele lisaks nad osalesid ka igapäevases juhtimises ning töös. Ettevõtte tegevus oli algatatud üliõpilaste poolt ja nad vastutasid restorani toimimise eest, sooritades seal ka õppekavajärgse esimese praktika. Üliõpilaste refleksioonide põhjal läks äritegevuses vaja oskusi, teadmisi ja kogemusi, mida nad ei olnud seni omandanud. Kõiki vajaminevaid teadmisi/oskusi ei ole isegi õppekavades kirjeldatud, nagu näiteks meeskonnatööoskus, mis põhines üliõpilaste enda kogemustel. Õppimise seisukohast oli suveperiood tulemuslik ja ka eelarve ei jäänud miinustesse.“*

Ettevõttepõhine mudel ja autentne teeninduskeskkond on ka tulevikus uute üliõpilaste õpikeskkonnaks. Siin välja toodud üksikasjalik kirjeldus sellest, kuidas õppejõud suhtlevad praktikas koolitades ja õpetades, on vaid üks näide ettevõtluspedagoogika ja üliõpilaste vajaduspõhise õppekava realiseerumisest.

Ettevõtluspedagoogika toetub ettevõtluse olemusele – indiviidi tegevus on kõige alus. Ettevõtluspedagoogikale iseloomuliku humanistliku inimkäsitluse järgi on inimene vaba, terviklik ja ainulaadne. See ilmneb, kui inimene avastab enda ümber võimalusi ja ühendab need ressursiks uuel viisil, teadmisi kohandades, riske võttes ja oma elu eest vastutades ning luues uut, mis on aktuaalne ümbritsevas keskkonnas ja ühiskonnas. (Toivainen, 2010)

Ka autonoomiakäsitlus seostub ettevõtluspedagoogikaga. See viitab õpetajate töö vajadusele luua võimalused autonoomia harjutamiseks ja selle tundma õppimiseks. Stefanou *et al.*, (2004) mainivad kolme tasandit õppijate autonoomia/iseseisvuse toetamisel:

- organisatsiooni autonoomia toetamine (näiteks lubatakse õpilastel teha otsuseid auditooriumis aset leidva õppimise juhtimissituatsioonides);
- toetatakse protseduurilist autonoomiat (näiteks võivad õpilased ise valida reklaamikanali, mida nad tahavad kasutada oma idee reklaamimisel);

- kognitiivse autonoomia toetamine (näiteks antakse õpilastele võimalus hinnata oma tööd nende enda poolt loodud standardeid kasutades).

Autonoomiat pooldavad õppejõud püüavad suunata oma tegevusi nii, et need toetaksid üliõpilase sisemist motivatsiooni ja õppijapõhist õhkkonda. See julgustab üliõpilaste algatusvõimet, ilma kontrollivajaduseta. Seda on täheldatud ka pere-ettevõtete järeltulijatel. (Tunkkari-Eskelinen, 2005).

Hamara pedagoogika sisaldab huvitavat aspekti ka õppejõu rolli eripäradest võrreldes traditsioonilise auditooriumiõppega. Innovatiivsed ja interaktiivsed õpimeetodid jätavad ruumi õppija oma mõtlemisele, tegemisele, uue loomisele ja jagamisele. Õppejõud on võtmepositsioonil õppimise toetamisel ja ta peab pakkuma õppijatele õppimise võimalusi ja keskkonda teadmiste loomisel (Burnard 1987; Leinonen *et al.* 2004).

## 9.2. Igapäevane töökeskkond ettevõtluse õpikeskkonnana

Restoran *Idea*<sup>25</sup> asub Kesk-Soomes Lutakko piirkonnas Jyväskylä kesklinna läheduses. Lutakko piirkonnas domineerivad vananevad elanikud ning noored perekonnad. Restoran asub vana tehase telliskivihoones ja seal on võimalik õhtu lõpetada korstnasaunas, toimuvad jazzi õhtud kohalike esinejatega, päeviti tegutseb see lõunasöögikohana. Hetkel tahab restoran hakata pakkuma ka õhtu veetmise võimalust, aga ainult ettetellimise peale ja gruppidele.

Üliõpilased õpivad kolme-aastase hotellinduse eriala õppekava järgi. Õppekava on juba eesmärgilt ja ülesehituselt rohkem ettevõtlusega soetud kui muud reisikorralduse ja teenindusjuhtimise õppekavad. Nii meetodid kui ka õppe sisu lähtuvad ettevõtluskultuurist ning seeläbi õppijate orientatsioonist hakata iseseisvateks ettevõtjateks. Ettevõtluspedagoogika realiseerumine/elluviimine on väljakutseid pakkuv ka kõrgkoolides, kus on traditsioonilise õppeasutuse ülesehitus. Õppimine eeldab õppijate osalemist vähemalt osaliselt ühistes pedagoogilistes situatsioonides, Hamara üliõpilased peavad hoidma töös restorani ja seega on kogu ühistu harva esindatud samaaegselt koos ühes ruumis. Vähemalt üks või kaks korda nädalas eeldatakse kogu meeskonna koosolemist ühiste õpisoorituste nimel.

Üliõpilasarühm töötab vahetustega. Iga üliõpilane töötab keskmiselt 15–20 tundi nädalas. Rollid meeskonnas (personalijuht, haldusjuht, turundusjuht, restorani juhataja ja teenindusjuht) vahetuvad iga kolme kuu järel. See võimaldab igal üliõpilasel ühe aasta jooksul kogeda erinevat vastutusvaldkonda, enne kui ta siirdub kõrgkooliõpingute viimasesse perioodi.

Erialase professionaalse arengu ja ettevõtluspedagoogika puhul on oluline vastutuse kogemine autentses ettevõtlus(kliendi-)keskkonnas. Äritegevus peab olema tasuv,

<sup>25</sup> Vt [www.ravintolaidea.fi](http://www.ravintolaidea.fi) (Koostaja m ärkus)

olema kasumis pakkumaks neid restoraniteenuseid ka tulevikus. Ettevõtluse õpikeskkond (Restoran Idea) ei kuulu juriidiliselt üliõpilastele, vaid on tähtajalisel rendil.

Üliõpilaste õppeprotsess algas augustis 2011, siis nad osalesid ka auditoorsetes tundides. Nendele määrati üks õppejõud, kes oli koolitatud Team Academy pedagoogikast lähtuvalt. Alguses toimus gruppidesse jagamine. Mõnel üliõpilasel oli juba sisseastumisel olemas erialane kutseharidus.

## 9.3. Üliõpilaste juhendamise mudel

Üliõpilasfirma (Hamara Ühistu) lõi kõik 15 üliõpilast 2011. aasta alguses. Idee seisnes selles, et nad töötavad lepingupõhiselt ja kuupalgalistena Restoran Idea personalina. Kuna tasustamise kord ei olnud veel paigas, jäi kogu tegevuse kasumimäär endiselt õpikeskkonna kasutusse ja koolitusvajadusi katma.

Järgnevalt kirjeldavad Juha Tiilikainen ja Satu Suojala oma tundeid ja mõtteid algusajast. Tekst on võetud nende aasta-tagusest arengukavast.

### Näide: Ühistu HAMARA FOOD & SERVICE

#### **Nii alustasime**

*Projekti peateemana võib käsitleda hotellinduseriala toitlustus- ja restoraniteeninduse õppekava ja ettevõtlusõppe ühendamist 2011. aasta sügisest.*

*Peaesmärk on õppida meeskondlikku ettevõtlust (edaspidi mainitud nimetusega 'peda').*

*Kliendid: meie kooli üliõpilased. Püüame suunata üliõpilasi aktiivse, pühendatud, motiveeritud tegutsemise ja õppimiseni. Nende roll on ühelt poolt olla vastuvõtja ja teiselt poolt tegija ning teadmisi/oskusi jagav.*

*Meeskonna roll on alates sügisest uute tegevusviiside kasutusele võtmine toitlustus- ja restoraniteeninduses. Tegutseme uue mõtteviisi algatajatena ka muu personali jaoks. Selle õnnestumiseks on vaja ülemuste ja Jyväskylä rakenduskõrgkooli juhatuse toetust, ressursse ja positiivset õhkkonda.*

*Meie jaoks oli see uue peda omaksvõtt, praeguste õppimisarsaamide uuendamine. Uued õpetamisoskused. Uue peda ja hotellinduseriala teadmiste ja oskuste tagamise viisid vastavalt tööturu vajadustele. Me kohandame põhioskusi eeldava oskusteabe meeskonnapedagoogikasse.*

*Vaja oli kannatlikkust, muutumist, ebakindluse talumist, kuulamise oskust, mõtlemise oskust, terviku loomist.*

*Meie visioon on olla parim rakenduskõrgkool toitlustus- ja restoraniteeninduse*

alal. Hotellinduse eriala spetsialist on oma ala professionaal ja ettevõtlik. Tööturg väärtustab Jyväskylä rakenduskõrgkooli hotellinduse erialast haridust.

Sellised olid meie tunded, kui alustasime osaühinguga 2012. aasta jaanuaris.



Siin oleme.



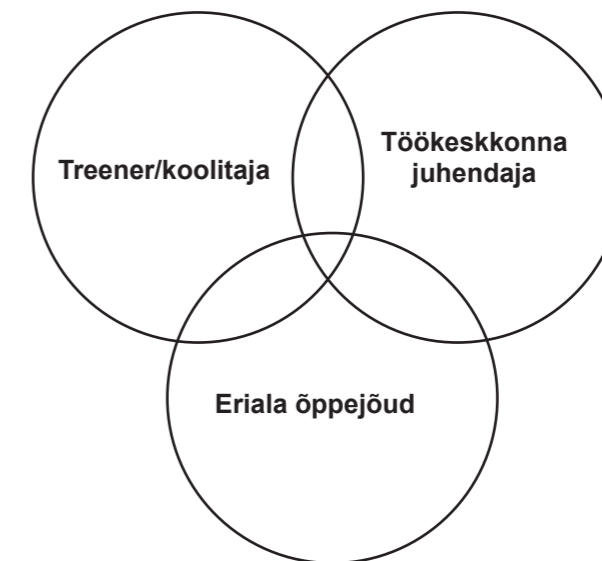
Ühistu valmistab ette meie sügissemestri õpetaja Mika Sachce. Ühistus on 15 toitlustus- ja restoranieriala üliõpilast. Nendest umbes pooled on erialase taustaga ja ülejäänud on tulnud otse keskkoolist.

Jaanuaris 2012 alustas ühistu restoraniideega. Alguses oli kõik uus, aga tasahilju hakkasid asjad sujuma. Veel on vaja reguleerida, et see hakkaks toimima ühistu mudeli järgi. Tudengid olid väga pühendunud ja motiveeritud. Nende meelest on hea, kui teooria õppimisel kasutatakse kohe praktilist õpet. Tudengite tagasiside on hea.

Samas on veel arenguruumi, kuna õppida on veel palju.

Selle mudeliga suuname kvalifitseeritud ja ettevõtlikke tudengeid tööturule.

Allolevad kolm ringi joonisel 9 märgivad erinevaid juhendajaid, kes juhendavad Hamara-ühistu üliõpilasi. Restorani *Idea* köögis ja teenindussaadis tegutsevad professionaalid juhendavad üliõpilasi iga päev, andes eelkõige põhioskusi. Õppekava järgselt juhendavad vajadusel praktikat ka JAMK-i õppejõud. Üliõpilaste õppimist ja karjääriteekonda juhendab neile määratud juhendaja, kes omalt poolt pakub neile professionaalset rollimudelit ja klienditeenindust. Jooniselt on näha, et juhendajatel on ühine kattuv ala, kus nad koostööd peavad tegema.



Joonis 9. Hamara juhendamismudel.

Erialaõppejõududest on kaasatud seitse ja üldainete õppejõude (peamiselt keeleõpetajaid)–kolm. Kokku oli esimese õppeaastajooksul ning teise õppeaasta alguses kaasatud 16 professionaali (12 õppejõudu, 1 juhendaja, 2 töökeskonnajuhendajat, 1 teenindusjuht). Nendest seitsmega tehti intervjuu uurimistöö eesmärgist lähtuvalt. Neilt küsiti „Kuidas nad töötavad üliõpilastega?“, neil paluti rääkida, kuidas nad toimivad vastavalt vajadustele. Lõpuks küsiti, mis meetodeid nad kasutasid, õpetades ettevõtluskeskkonnas.

#### 9.4. Praktilised tegevused (treeningud) auditooriumiõppe asemel

Uut pedagoogikat viidi ellu konkreetsemalt meeskondade ettevalmistamisel. Need toimusid samades ruumides, kus JAMK meeskonnad kogunesid koosõppimise jaoks. Treeningud – termin pärineb Team Academy pedagoogilisest sõnavarast (Leinonen et al., 2004). Kõik õppijad kogunevad tugitoolidest loodud ringi, kus ei ole töölaudu. Ruum on eemal traditsioonilistest auditooriumidest. Treeningute sisu ja struktuur moodustub aktuaalsete küsimuste/probleemide põhjal, mida õppijad käsitlevad seatud eesmärgist lähtuvalt. Õpetaja-treener on seejuures vestluse abistaja, mitte juht. Tema



ülesanne on toetada õppijaid, aidata neil mõista oma vigu ja probleeme. Õppijal on vastutus leida ise lahendused ja teha otsused. Õppejõud võib sekkuda teemasse vaid siis, kui vestlus ei arene või lahendusi ei leita. On normaalne, et õppijad kogevad teatavat ebakindlust ning peavad tegema riske nõudvaid otsuseid. See on tüüpiline ettevõtluspedagoogikale. Ettevõtluspedagoogika hõlmab ka ebaõnnestumisi<sup>26</sup>. Ettevõtlikkust ja loovat probleemilahendust toetatakse nii, et üliõpilasi ei juhendata ega suunata liiga palju. Õppijad peavad ise kaaluma ja valima erinevate tegevusviiside vahel ning see võib vahel kaasa tuua ka valesid otsuseid. Hiljem reflekteeritakse neid koos juhendajaga. Parimal juhul õpitakse oma vigadest.

Kõrgkooliõpingute peamine eesmärk on teoreetiline õppimine ja tervikpildi loomine. Õpingute jooksul reflekteeritakse koos ka teoreetilist materjali. Iga õppija läheneb teadmiste omandamisele eelkõige ennastjuhtivalt. Juhendaja eesmärk ei ole olla kontrollija. Tulevikus püütakse selle poole, et lisaks kõrgkooli-poolsetele juhendajatele oleksid kaasatud ka töökeskkonnajuhendajad.

### 9.5. Õppejõudude koosjuhendamise mõju erinevate foorumite näidetel

JAMK-i pedagoogika asjatundjad on aktiivselt arendanud Hamara mudelit selle esimesest rakendumise päevast. Sügisel 2011 olid üliõpilased traditsioonilises auditooriumiõppes sooritanud peamiselt üldaineid ja keeleõpet. Jaanuarikuu (24.01.2012) olid lisaks teemast huvitatud õppejõududele kaasatud ka need, kes edaspidi (kevadsemestril) hakkasid üliõpilasi juhendama. Eri moodulite õppejõud kohtusid omavahel vastavalt vajadusele. Näiteks uurimistöö aluste (5 EAP) õppejõud koostasid üliõpilastele suunatud tagasisideküsimustiku koos. Vastuseid analüüsiti kevadel. Veebruaris koguneti kuulama esimeste juhendajate kogemusi ja tulevaste juhendajate plaane. Kevadel koguneti koostama kriteeriume, mille alusel uued üliõpilasarühmad integreeritakse restorani *Idea* õpikeskkonda. Ühistu õppijate arvu siis veel ei teatud. Sügisel oli soovijaid juba peaaegu kaks korda rohkem, 25 innustunud üliõpilast.

Sügisel töö jätkus. Näiteks oli õppeainel „Tootmisprotsesside juhtimine“ (*Operations and Process Management*) (15 EAP) kaks õppejõudu, kes sisuliselt pidid alustama tühjalt kohalt, sest auditooriumiõpe ei olnud täitnud seatud eesmärki. Õppejõud löid personali jaoks vestlusfoorumi virtuaalses õpikeskkonnas *Optima*. Lisaks suheldi (vesteldi, juhendati) vastavalt vajadusele ka mitteametlikult.

<sup>26</sup> Ebaõnnestumiste rollist ettevõtlusõppes kirjutab Marge Täks käesolevas kogumikus (Koostaja märkus).

### 9.6. Märkused ja kriitika ettevõtluspedagoogika elluviimisel

Hamara grupp on motiveeritud ja pühendunud oma tegevusele restoranis. Grupis on positiivne ja hea õhkkond. Nad kogevad õppimist meeldivana just neile pakutud viisil. Õppijad vajavad toetust ja juhendamist. Õppijate õppimiseelduse tagamiseks on oluline ka restorani jätkuv arendamine – see ei tohi n-õ loomuliku õpikeskkonnana jääda stabiilseks tegevus-keskkonnaks, vaid peab pidevalt edasi arenema. Üliõpilastel ei ole selles etapis veel oskust ega arusaamist arendada oma tegevust visioonipõhiselt. Seni on nende roll olnud tööjõud. Tulevikus on tähtis koostöö eri üliõpilasgruppide ja kursuste vahel. Näiteks esimese kursuse läbinute teadmised võivad osutada kasulikuks uutele tudengitele. Neil on juba tekkinud tervikpilt ja arengupotentsiaal. Õppejõud on arutanud ka õpilepinguvormi mudelit ja selle sobivust.

Hamara mudeli sisu aluseks on hotellinduse eriala õppekava ja sellega määratud kompetentsid. Üliõpilased peavad edenema oma õpingutes samaaegselt restoranis töötamisega. Õpingute ajakavad ja sisud peavad olema koostatud õpperühmast lähtuvalt. Õppijate põhioskused ja uurimistöö-alane areng peavad olema tasakaalus.

Aga kes teab paremini, millises järjekorras peavad olema õppekavas moodulid? Järjekord on seni olnud samasugune nagu auditooriumis õppijatel. Muudatusi on seni tehtud üliõpilaste tagasiside põhjal ning õppejõudude kogemusi kasutades.

Eesmärk on luua pedagoogiline tasakaalus olev mudel, kus on õiges suhtes töö tegemine ja töö õppimine, uurimuslik pool, teemade ja eriala arendamine. Lisaks peab arvestama JAMK-i kui kooli strateegiaid ja arengukava. Väljakutseks on ka õppeperioodi ajaline ja sisuline sobivus õpperühma teadmiste/oskuste arengutega.

### Kokkuvõte

Kirjeldatud Hamara mudel on oma olemuselt Team Academy mudeli sarnane. Üliõpilased osalevad üha enam erinevates tööturu projektides, juhivad restorane ja ürituskorraldusfirmasid. Ühistu toimib iseseisva juriidilise üksusena. See tegutsemisviis sobib hästi hotellinduse eriala tööülesannete omandamisel. Lähtuvalt tööturu vajadustest peab üliõpilane arendama koostööoskust, probleemilahendamisoskust, meeskonnatööd ja klienditundmist. Hamara ettevõtlikud üliõpilased võivad luua ka oma firma, aga alles peale lõpetamist. Neil on selleks omandatud sobivad eeldused.

Tulevikus peab arvestama õppeasutuse õpikeskkonna oluliste teguritega – õpilasfirma, õppeasutuse omandis olev ettevõtte ja õppeasutuse – nende omavahelised suhted ja nende vahel sõlmitud lepingud. Igal sihtgrupil on erinev arusaam. Ohuks on erinevate huvide arvestamine ja tagamine. Õppijatel on oluline mõista ettevõtluse olemust, nagu ebakindlus ja riskide võtmine. Nad peavad saama kogeda ka ebaõnnestumist. Mis motiveerib üliõpilasi? See ei ole tingimata raha, vaid rahuldust pakub ka kogetud

professionaalne areng, millega on seotud ka professionaalne identiteet ja tihti saavutamata jääv uhkus oma ameti/eriala üle. Õppeasutuse poolt peab olema tagatud õpikogemuste saavutamiseks vajalik tegevuskeskkond. Õppeasutuse ettevõtte peab olema olnud ja olema ka edaspidi oma äritegevuses edukas – vastasel juhul ei ole kasutatav ettevõtte hea õpikeskkond.

Jyväskylä Rakenduskõrgkool on otsustanud toetada ja edendada ettevõtlust mitmel viisil. Peaesmärk on õppijate oma ettevõtluspotentsiaali selgitamine ja rakendamine. Mõned üliõpilased loovad oma äri kohe, mõned koguvad julgust selle loomiseks tulevikus ja mõned tegutsevad ettevõtlikult teiste teenistuses.

Ettevõtluspedagoogika elemente rakendatakse kõikides kooliastmetes. Kõrgkooli-pedagoogikas on heaks lahenduseks kasutada üliõpilasfirmasid töökeskkonnana erialaseks väljaõppeks. Üliõpilaste õppimine on alati tulemuslikum, kui neile selgitatakse eesmärki. Oluline on ka keeleõppe integreerimine argipäeva situatsioonidesse ning töökeskkonnas õppimisse.

Peab kaaluma, kas tulevikus peaks kõrghariduses olema valikuvõimalus kasutada erinevaid õpikeskkondi. Kõigil kindlat erialast kvalifikatsiooni taotlevatel õppijatel ei ole soovi ega ka potentsiaali saada ettevõtjaks. Kas nendel peaks olema võimalus valida õpe, kus ettevõtlusõpe on vaid hoiaku kujundajana? Need üliõpilased, kes teevad uurimistööd ettevõtluskeskkonnas, peaksid saama ettevõtluspedagoogika võimalusi kogeda ka teistest moodulitest. Pilotprojekti õppejõud on seda meelt, et õppijatel peavad olema erinevad võimalused läbida õppekava aineid, osa ettevõtluses osa auditooriumis (näiteks üldained ja keeleõpe). Valikuvariante võib pakkuda ka neile, kes otsustavad luua oma äri juba õpingute ajal. Ettevõttepõhine Hamara mudel eeldab erinevaid õppejõude ja struktuure õppeasutuses.

Weaveri (1999) järgi on „parimaks viisiks õpetada ettevõtlust kogemuslik õpe“. (Kansikas ja Lambrecht, 2008, 43). Selle järgi peavad õppijatel olema erinevad vahendid ja võimalused kogeda ettevõtlust kui nähtust, mis eeldab riskivalmidust, ebakindluse talumist, loovust ja intuitsioonil põhinevat algatusvõimet.

## Kasutatud kirjandus

- Garavan, Th. N., O’Cinneide B.** (1994). Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation. Part 1. *Journal of European Industrial Training*, 18 (8), 3–12.
- Gibb, A.** (1993). The Enterprise culture and education. Understanding enterprise education and its links with small business entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Management Journal*, 11(3).
- Gibb, A.** (1987). Enterprise Culture – Its Meaning and Implications for Education and Training, *Journal of European Industrial Training*, 11 (2).
- Hytinkoski, P.** (2012). <http://blogs.helsinki.fi/hy-ruralia/2012/04/27/opiskelijaosuuskunnista/>
- Hytinkoski, P.** (2012). Blogi sissekanded. <http://blogs.helsinki.fi/hy-ruralia/2012/04/27/opiskelijaosuuskunnista/>
- Hytti, U., Heinonen, J.** (2008). Enterprising individuals from an entrepreneurial university: entrepreneurship programmes in non-business and business schools. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3, 325–340 ([http://lta.hse.fi/2008/3/lta\\_2008\\_03\\_a4.pdf](http://lta.hse.fi/2008/3/lta_2008_03_a4.pdf))
- JAMK for Students.** <http://www.jamk.fi/english/forstudents/studyguide/degreeprogrammes/generalDescriptions/degreeprogrammesinstructioninfinnish/servicemanagement>
- Kansikas, J., Lambrecht, J.** (Eds) (2008). Studies on family business and entrepreneurship education. *FBE 2008 Conference Proceedings*. (Reports from the School of Business and Economics, 38) Jyväskylä.
- Kyrö, P.** (1997) Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. (Jyväskylä Studies in Computer Science. Economics and Statistics 38). Jyväskylä.
- Leinonen, N., Partanen, J., Palviainen, P.** (2004). The team academy: A true story of a community that learns by doing. Jyväskylä.
- Remes, L.** (2003). Yrittäjyyskasvatuksen kolme diskurssia. Jyväskylä.
- Remes, L.** (2004). Yrittäjyys. In: Loukola, M.-L. (Ed.) *Aihekokonaisuudet perusopetuksen opetus-suunnitelmassa*. Jyväskylä: Gummerus, 89–90.
- Ristimäki, K.** (2003) Yrittäjyyskasvatus: Enemmän metodi kuin sisältö. In: *Yrittäjyyskasvatus. Yrittäjyyttä ja kasvatusta*. Saarijärvi: Gummerus, 12–15.
- Ruskovaara, E., Pihkala, T., Rytkölä, T., Seikkula-Leino, J.** (2010). Studying Teachers’ teaching methods and working approaches in entrepreneurship education. In: *7th ESU Conference 2010. Conference proceedings*.
- Stefanou, C., Perencevich, K., DiCintio, M., Turner, J.** (2004). Supporting autonomy in the classroom. Ways teachers encourage student decision making and ownership. *Educational Psychologist*, 39 (2), 97–110.
- Toiviainen, J.** (2010). Yrittäjyyspedagogiikka ja opiskelijoiden yrittäjyysvalmiudet – tapaustutkimus TAMK:n Proakatemiasta. Tampere.
- Tunkkari-Eskelinen, M.** (2005). Mentored to feel free. Exploring family business next generation members’ experiences of non-family mentoring. (Jyväskylä Studies in business and economics 44).

## 10. ESTONIAN BUSINESS SCHOOL-i TUDENGI- ETTEVÕTTED KUI ETTEVÕTLUSÕPPE MEETOD

### Ülle Pihlak

Estonian Business School

### 10.1. Meetodi eesmärk ja sihtgrupp

Tudengiettevõtted on Estonian Business School'is (ESB-is) tegutsenud alates 2000. aastast. Idee lasta tudengitel ülikoolis õppimise ajal reaalse ettevõtte luua, tõi Madis Habakuk kaasa USA-st, kus ta erinevaid Business Schoole külastas.

„Tudengiettevõtted“ kui õppeaine on Estonian Business School'is kohustuslik bakalaureuseõppe esimesel ja teisel kursusel erialadel „Rahvusvaheline ärijuhtimine“ ning „Ettevõtlus ja ärijuhtimine“. Teiste erialade tudengitele on see valikaineks. Õppeaine kestab kaks semestrit (kevad ja sügis ning sinna vahele jääv suvine tegevus) ning annab 3 ainepunkti.

Õppeaine eesmärgiks on anda tudengitele praktiline kogemus ettevõtte asutamisest ja selle juhtimisest. Estonian Business School peab oluliseks, et ülikooli vilistlased ei peaks osalema tööturul töotsijatena, vaid et nad suudaksid olla töö pakkujateks. Kursuse läbinu oskab asutada ettevõtet, oskab suhelda investorite ja pankadega, omab algteadmisi äriplaani koostamisest, oskab korraldada meeskonnatööd, tunneb peamisi müügitehnikaid ning omab algteadmisi raamatupidamisest.

Õppeaine eesmärgiks ei ole luua püsivalt tegutsevaid ja tähena tõusvaid ettevõtteid, kuigi selline tulemus oleks igati tervitatav. Ei ole reaalse oodata, et esimesel kursusel nädalaga kohustuslikus korras leitud äriidee rakendamine juhuslikult kokkusattunud meeskonnaga annaks baasi kestvaks edukaks äritegevuseks. Eesmärgiks on saada kogemus, kas positiivne või negatiivne, ei oma seejuures tähtsust. Kõige rohkem õpib tavaliselt see, kelle äritegevus ebaõnnestus (õppimine oma vigadest). Õppejõu ülesanne on hoida motivatsiooni üleval ka siis, kui asjad ei lähe nii nagu oodati.

### 10.2. Vajalikud eelteadmised ja ressursid

Teoreetilised eelteadmised aine läbimiseks omandavad üliõpilased õppeaines „Majandusõpetuse alused“, mis vahetult eelneb õppeainele „Tudengiettevõtted“. Aines „Tudengiettevõtted“ toimub teoreetiliste teadmiste rakendamine praktikasse. Eelteadmisteks on: äriidee hindamine, turu-uuringu ja konkurentsiuuringu teostamine, ärikeskkonna arengute arvestamine äritegevuse planeerimisel, riskianalüüs, turundusvõtted ja hinna määramise strateegiad, väikefirma raamatupidamine, äritegevuse planeerimine, finantsprognoside koostamine, juhatuse liikme vastutus. Olulisel kohal enne ettevõtte asutamist on ka seminarid ärietikast ja ärietiketist.

**Tudengiettevõtlust kasutavad õppetööd toetava tegevusena veel mitmed ülikoolid, kelle kogemusest võib kasu olla:**

- Cardiff University, Suurbritannia <http://www.cardiff.ac.uk/racdv/students/index.html>
- University of Southampton, Suurbritannia <http://www.southampton.ac.uk/studententerprise/>
- Columbia University, USA <http://www.careereducation.columbia.edu/findajob/cce-internship/cse>
- Huvitavat infot leiab ka veebilehelt <http://www.studententerprise.ie/>

Meetodi kasutamise eelduseks on vastava tugistruktuuri olemasolu ülikoolis. Estonian Business Schoolis on selleks Ettevõtluskeskus, kes tudengite ettevõtetele abiks ja toeks on. Tudengiettevõtete käsutuses on ka lauaarvutitega varustatud ruum, mida peamiselt kasutatakse siiski koosolekuruumina. Arvutid selles ruumis leiavad üha vähem rakendust, kuna tudengite sõnul on nende kontor seal, kus on nende arvuti/nutitelefon.

Õppejõult eeldab meetodi kasutamine väga head äritegevuse tundmist ja vastavat kogemust, lisaks konfliktide lahendamise oskust ning valmisolekut tegeleda tudengiettevõtete probleemidega ka töövälisel, sealhulgas puhkuse ajal.

### 10.3. Meetodi sisu kirjeldus

Eeldusaine „Majandusõpetuse alused“ raames tuleb igal tudengil genereerida üks või mitu äriideed. Nende hulgast valitakse välja parimad, millega edasi töötatakse. Valik langetatakse tudengite endi poolt hääletamise teel. Väljavalitud äriideede arv sõltub tudengite arvust rühmas, kuna iga idee taha moodustub meeskond, mis ei tohiks olla liiga suur ega liiga väike. Pärast parimate ideede väljavalimist registreeruvad tudengid neile enim meeldivate ideede meeskonda. Sageli tuleb seejärel pidada läbirääkimisi, et tudengite arv ideede taga oleks mõistlik. Juhtub ka nii, et mõne väljavalitud idee taha ei registreeru ühtegi tudengit. Sellised ideed jäävad rakendamata.

Äriideede tutvustamise-esitamise ja valimise juures on oluline, et õppejõud ei kritiseeriks ega kiidaks ühtegi ideed. Oluline on anda edasi sõnum, et enne vajalikke analüüse ei ole võimalik otsustada idee headuse või mitteheaduse üle.

Meeskondade esimeseks tegevuseks on juhi valimine ja ametite määramine. Lisaks juhile valitakse finantsjuht-raamatupidaja, tootearenduse juht (enamasti idee autor), turunduse juht ja personali juht. Viimase ülesandeks on meeskonnaliikmete motiveerimine ning meeskonnaliikmete töökoormuse arvestus. Otsustatakse, kes hakkavad kuuluma asutatava osaühingu juhatusse.

Edasine õppimine õppeaines „Majandusõpetuse alused“ on tunduvalt motiveeritum, kuna õpitut vaadeldakse oma äriidee rakendamise seisukohalt. Tehakse algust turu-uuringuga ja konkurentsi uuringuga, kogutakse informatsiooni ärikeskkonna võimalike arengute kohta, tehakse riskianalüüs ja esialgsed finantsprognosid.

Järgnevas õppeaines „Tudengiettevõtted“ käsitletakse lisaks järgmisi teemasid: intellektuaalse omandi kaitse, läbirääkimistehnikad, müügitehnikad, projektijuhtimine, meeskonnatöö, presentatsioonitehnikad. Põhitegevus on siiski praktiline ning toimub väljaspool auditooriumit. Meeskonnatööna valmivad turundusplaan ja äriplaan, mille esitlusi lihvitakse auditoorsetes tundides. Juhtub ka nii, et turu-uuringu tulemused ja finantsprognoside tulemused on nõudnud äriidee muutmist või koguni esialgselt äriideest loobumist. Sellisel juhul genereeritakse meeskonnaga uus idee ning tehakse uued uuringud.

Kahe kuuga saab äriplaan ja selle esitus piisavalt lihvitud. Siis toimub „suurüritus“, kus meeskondadel tuleb oma äriplaani esitleda investoritele. Selleks kutsutakse kohale EBS-i vilistlased ning õhtu- ja kaugõppe ettevõtjatest tudengid. Huvitatuid on erinevatel aastatel erinev arv (majandustsüklid mängivad siin oma osa), kuid alati piisavalt, et aula külalistega täita. Vilistlaste ja teiste kogenud ettevõtjate küsimused ja soovitusel on tudengiettevõtetele suureks abiks, et äriplaanis mõni osa uuesti läbi mõelda. Vilistlastel ja ettevõtjatest tudengitel on võimalus osaleda tudengite ettevõtetes investorina või mentorina.

„Suurüritusele“ järgneb veel 1,5 kuud auditoorset tööd, mille peamiseks sisuks on äriidee taha koondunud tudengid meeskonnana tööle panna. Lõpuks planeeritakse oma edasine tegevus järgmiseks kaheksaks kuuks (äritegevus toimub ka suvel) ning prognoositakse oodatavad tulemused õppeaine lõpuks.

Suvel ja sügisel tegutsevad meeskonnad iseseisvalt. Auditoorseid tunde selles aines sellel perioodil enam ei toimu. Abi saavad tudengid vastavalt vajadusele Ettevõtluskeskusest ja oma mentoritelt. Kõige rohkem vajatakse abi lepingute koostamisel ja omavaheliste suhete klaarimisel.

## 10.4. Hindamine

Hindamise teeb keeruliseks see, et tudengid tegutsevad meeskonnana, kuid hinded tuleb panna personaalselt. Hindamisele kuuluvad äriplaani koostamine, presentatsioon „suurüritusel“, äritegevus kevadel, äritegevus suvel ja äritegevus sügisel. Äritegevuse hindamine kolmes etapis on osutunud vajalikuks seetõttu, et tudengid kipuvad erinevatel perioodidel tegutsema erineva aktiivsusega. Sageli juhtub, et suvel sõidab osa meeskonnaliikmeid puhkama või USA-sse raamatuid müüma ning kogu töö tuleb ära teha ühel-kahel meeskonnaliikmel. Etapiviisiline hindamine aitab seda arvesse võtta.

Selles õppeaines ei saa kindlasti hinnata selle põhjal, kui häid äritulemusi meeskonnad saavutasid. Tudengid esitavad iga perioodi algul tegevusplaani ja lõpul tegevusaruande. Hinnatakse plaani täitmist, kusjuures ettenägematute asjaolude ilmumist võetakse arvesse. Lõplik hinne arvestab ka seda, kui palju oskab tudeng välja tuua äritegevuse käigus omandatud õppetunde. Nii on võimalik positiivselt hinnata ka neid meeskondi, kes ei jõudnud teha ühtegi müüki.

Selleks, et meeskonna tulemusest saaks tudengi personaalne hinne, kirjutab meeskonna juht aruande, kus ta kirjeldab iga meeskonnaliikme panust ja hindab meeskonnaliikmete tegevust 10 palli süsteemis. Õppejõud kõrvutab meeskonna juhi aruannet tudengite personaalse aruandega ning langetab hinde osas otsuse. Õppejõu otsus arutatakse läbi meeskonna koosolekul, kus õppejõud oma otsust põhjendab.

Mis asutatud ettevõttest edasi saab? Osa firmasid jätkab tegevust, osa likvideeritakse. Tegevust jätkatakse siiski väiksema koosseisuga kui algne meeskond. Mõnikord muudetakse ka tegevusvaldkonda.

## 10.5. Tulemused

Aastate jooksul on EBS Ettevõtluskeskus kogunud tagasisidet, mis kajastab nii saadud õppetunde kui ka soovitusi. Rohkem sooviksid tudengid saada teadmisi äriõigusest. Siiani on vastavate teadmiste andmine toimunud personaalse nõustamise käigus. Äriõiguse aine on aga õppekavas teisel kursusel.

Kõige enam esile toodud õppetunnid: meeskonnatöö organiseerimine on oodatust raskem, tuleb olla valvas – äriideed kiputakse varastama, turundustegevust tuleb väga hoolikalt planeerida, sageli on kulud suuremad ja tulud väiksemad kui arvati, oluline on planeerida aega. Olulisim õppetund, mida peaaegu kõik meeskonnad on välja toonud – äritegevus on raskem kui arvati ja edukad ettevõtjad väärivad lugupidamist.

Vaid väga üksikutel juhtudel (2–3 juhtumit 12 aasta kohta) on tudeng tagasisides kirjutanud, et ta ei soovi enam kunagi ettevõtjana tegutseda. Valdavalt usutakse, et pärast sellist kogemust minnakse ettevõtlusesse enesekindlamana ja targemana.

## 10.6. Tudengiettevetete rakendamine õppejõu seisukohalt

Autor on seda meetodit kasutanud ligi 12 aastat. Igal aastal kogeda taas uute esmakursuslaste entusiasmi ja optimismi. Entusiasmile ja optimismile järgnevad nii asjalik töö kui ka meeskonnasisesed konfliktid ja tagasilöögid. Viimaste seas on kõige valulisemateks ideede vargused meeskonnaliikmete poolt (luuakse üksi firma ja pakutakse siis tudengifirmale, mille meeskonda kuulutakse, konkurentsi), mida on ka mõnel korral juhtunud. Selle vältimiseks on autor loengutundides hakanud rakendama kaasuste lahendamist, kus muuhulgas arutletakse erinevate otsuste eetilisust. On huvitav jälgida, kuivõrd erineva pagasiga tudengid kõrgkooli jõuavad. Arutlused äriliste otsuste eetilisuse üle tekitavad alati vaidlusi tudengite vahel. On hea, et tudengid enne, kui nad kellegagi koos ettevõtte asutavad, teavad millisteks tegudeks kaastudeng valmis on. Autor palub kõikidel rühmadel enne ettevõtte asutamist koostada oma ettevõtte eetikakoodeks, mis arutatakse koos läbi.

Raske on tudengitele selgitada ka olukordi, kus võimalik koostööpartner, kogunud ettevõtja, tudengite idee maha teeb, et seda siis ise juurutada. Paraku on ka see osa elust ja ka sellised õppetunnid on tulevikus kasuks.

Õppejõuna ja EBS Ettevõtluskeskuse juhina on just autor see, kellel tuleb valmis olla nädalavahetustel kas tudengitega kohtuma minna või telefoni teel pikki vestlusi pidada<sup>27</sup>. Juhuslikult kokkusattunud meeskondades on tülid kerged tekkima ja siis on oluline mõlemad osapooled ära kuulata ning püüda leida olukorrale rahumeelne lahendus. Konflikte on tekkinud ka meeskonnaliikmete ja nende mentori vahel. Konflikte on tulnud lahendamas käia ka Maksu- ja Tolliametis. Ettevõtluskeskuse juhataja ei tee seda mitte sellepärast, et ta vastutaks tudengite äritegevuse eest. Ta ei vastuta. Pigem on tegemist EBS-i eripäraga, kus tudengeid on vähe ning tudengite ja õppejõudude omavaheline suhtlemine seetõttu personaalsem.

Teiseks raskuseks on selliste ideede rakendamine, mis eeldavad laialdasemaid teadmisi kui EBS oma tudengitele pakub. Sellised on näiteks infotehnoloogiaga seotud ideed. Takistuseks see siiski ei ole osutunud, kuna tudengid on oma sõpruskonnast leidnud vajalikud partnerid. Abiks on olnud ka Technopol. Nii on näiteks abi saadud prügi kokkusuruva prügikasti, innovaatiliste veebilehtede ja asju otsiva puldi loomise võimalikkuse hindamisel.

Aine "Tudengiettevetted" väärtus tudengite jaoks on ennekõike praktilise kogemuse saamine ülikoolis. On teada, et kõige paremini omandatakse õppematerjali läbi praktilise tegevuse, läbi oma kogemuse. Kuna õppeaine algab juba esimesel kursusel, siis omandab edasine õppimine tudengite jaoks selgema sisu – õpitavat osatakse võrrelda

<sup>27</sup> Õppejõul kui mentoril ja konsultandil on kindlad vastutusala piirid, mida võib kehtestada juba õppetöö alguses. Loomulikult võivad sellised piirid ka puududa kuid siis tuleks seegi varakult teada and (Koostaja märkus).

oma kogemusega ja seda enda kui ettevõtja maailmapilti sobitada. Ootused teistele õppeainetele on Tudengiettevetete kursuse läbinud tudengitel suured. Enamasti nad siis juba teavad, miks ja millist teavet neil edukaks äritegevuseks vaja on.

Autorile kui õppejõule ka nõustajale pakub see aine pidevat vaheldust ja võimalust oma konsultandi oskusi edasi arendada. Tudengitega tekivad lähedased suhted, mis säilivad ka siis, kui nad juba vilistlaste seisuses on. Lisaks sellele saab autor ettevõtlike noortega tegutsemisest boonuseks hea tuju ja suure annuse energiat.

Kui nüüd võib lugejale tunduda, et tudengiettevetete juhendaja ametis rõõme on vähevõitu, siis nii see kindlasti ei ole. Igasugune kontakt ettevõtlike ja entusiastlike noortega rikastab ka õppejõudu ning enamasti lahutatakse heatujulisena olles mõlemad saanud suure annuse lisaenergiat. Erilised rõõmupäevad on olnud need, kui tudengid on oma ettevõtetega jõudnud Ajujahi<sup>28</sup> finaali.

<sup>28</sup> Ajujaht ei ole siiski suuresti midagi enamat kui tudengiettevetete kursuse analoog riiklikul tasandil koos mentorõppe ja muuga. Selle rolli ei maksaks liigselt üle tähtsustada, sest kestlikkust turul see enamjuhtudel ei määra. (Tõnu Roolaht märkus).

## 11. VIRTUAALSED RAAMATUPIDAMISFIRMAD

### Irene Janter

Pärnu Saksa Tehnoloogiakool

Uuendussirde projekti raames 2009–2011 toodi Eestisse Austria ja Saksamaa kogemus raamatupidamise harjutusfirmade tööst. Aastaid olid olnud majandusarvestuse õppekava täitmisel praktiliste oskuste omandamisel probleemid ning õppekvaliteedis vajakajäämisi. Projekti raames toimus mitmeid kokusaamisi ja koolitusi, mille käigus Austria ja Saksamaa partnerid jagasid omi kogemusi. Enne reaalsete investeeringute tegemist käidi tegutseva harjutusfirmaga tutvumas Austrias Klagenfurtis. Tundnud igakülgset toetust, toodi Eestisse Leonardo da Vinci uuendussirde projekti raames raamatupidamise harjutusfirmade süsteem. Pärnu Saksa Tehnoloogiakoolis on loodud alternatiivne praktikafirma, mis lähtub tervikliku ettevõtte tegevusest, kuid kujutab endast simulatsiooni koos pangandusega.

Harjutusfirma tööle rakendamisel kasutati projektipartnerite (Klagenfurti Kõrgem Tehnikakool, Klagenfurti Kaubanduskool, Könings–Wusterhauseni Tehnoloogia- ja Kutsehariduskeskus, nõuandeid ja juhendit „Qualitätsmanagementsystem QM Pärnu. Übungsfirma EBÜ“, mille olid koostanud Josef Knauder ja Peter Binder Austriast. Selles dokumendis esitatakse harjutusfirma tegevuse juhend ning kvaliteedinõuded.

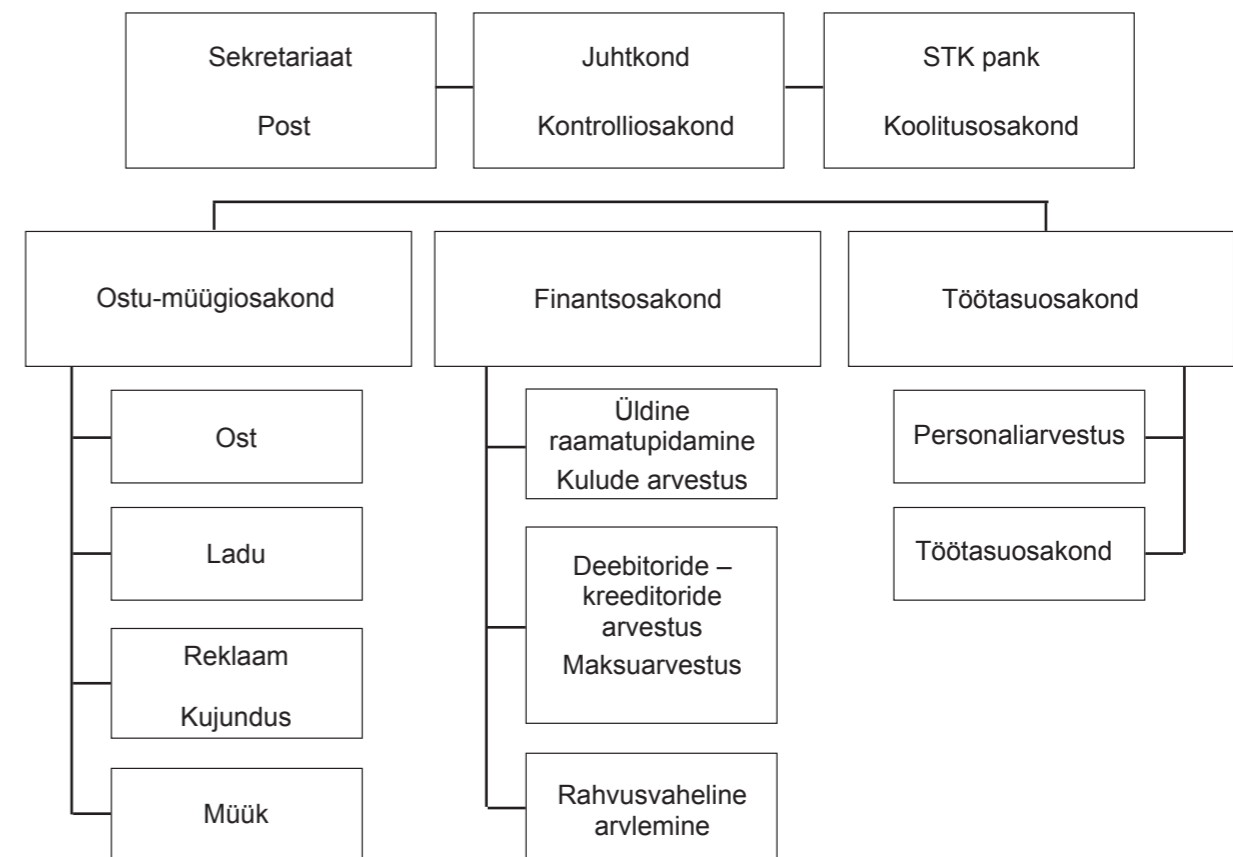
### 11.1. Harjutusfirma loomine ja toimimine

Ettevõtlusõppe raames luuakse iga majandusarvestuse erialal õppijate esimese kursusega kaks virtuaalset firmat, milles töötavad õpilased töölepingu alusel kaks aastat. Asutamise protsessi käigus otsustavad õppijad ise äriidee, kas hakatakse osutama teenust, tegelema tootmise või jae- ja hulgimüügiga ning vormistatakse kogu vastav dokumentatsioon. Teisel aastal osutatakse lisaks oma ettevõtte tööle eelmistel aastatel loodud asutustele raamatupidamisteenust.

Pärnu Saksa Tehnoloogiakoolis loodud ja kolmandat aastat tegutsev harjutusfirma võttis eeskujuks Lääne-Euroopa kogemused ja on loonud oma organisatoorse struktuuri, arvestades korraga firmas tegutsema mitte üle kümne õpilase. Eeskujuga võeti küll Saksamaal ZÜF-i poolt loodud harjutusfirma struktuurist, kuid Pärnu Saksa

Tehnoloogiakooli raamatupidamise harjutusfirmas ei loodud eraldi materjalide halduse osakonda, vaid laoarvestust peetakse ostu- ja müügiosakonnas. Kontrollifunktsioon on pandud juhtkonnale ning selleks ei ole organiseeritud eraldi revisjoni osakonda. Kui ZÜF-i poolt loodud struktuur töötab internetipanga kasutusvõimalusega, siis Pärnu Saksa Tehnoloogiakoolis töötaval harjutusfirmal on oma STK pank, mida administreerib juhendaja. Rahvusvahelisi arveldusi saab teostada Ruhrthal-Bank kaasabil. Selle võimaluse kasutamise tagas kooli liitumine EUROPEN – PEN INTERNATIONAL – iga aastal 2011. Selle internetikeskkonna kasutamine annab võimaluse leida välispartnereid, et õpilased saaksid rahvusvahelise arvlemise kogemusi ning süvendada keeleoskust. Mentoriks jäi kolmeks aastaks Saksamaa.

Virtuaalse harjutusfirma struktuur esitatakse joonisel 10.



**Joonis 10. Pärnu Saksa Tehnoloogiakooli raamatupidamise harjutusfirma struktuur** (autori koostatud).

Igasosakonnasontöötamisekskaksarvutit; kasutusõigusegaraamatupidamisprogramm HansaRaama 6.1 töötab võrgus, kuid võimalik on töötada ka demoversioonidega. Sellisel juhul saavad kõik õppijad sisestada kõiki algdokumente, kuid ei kujune terviklik meeskond.

## 11.2. Harjutusfirma kui virtuaalne ettevõte

Raamatupidamise harjutusfirma süsteemi kasutatakse Pärnu Saksa Tehnoloogiakoolis praktikaettevõtteks. Teda saab kasutada ka moodulhindamisel. Läbi sellise virtuaalfirma saab õppija praktilisi kogemusi nii ettevõtluse, turunduse, finantsarvestuse kui ka õigusõppes. Samuti tulevad esimesed kogemused meeskonnatöös, eestvedamises ja juhtimises.

Harjutusfirma virtuaalne tööruum on jagatud osakondadeks: ostu- ja müügiosakond, töötasuosakond ja finantsosakond. Lisaks on firmal kasutada koosolekuruum, kus kõik ettevõtted peavad oma nõupidamisi. Õpetaja roll on muutunud – ta on pigem nõuandja, kõik otsused võtavad aga õppijad vastu iseseisvalt. Harjutusfirmal on kasutada raamatupidamistarkvara HansaRaama 6.1 ning eestikeelne interneti simulatsioonipanga programm STK Pank Eesti-siseste ülekannete sooritamiseks. Pangaprogrammi kasutamisega saab võtta välja sularaha ja teha sissemaksid, teha nii laenu- kui ka liisinguoperatsioone, mille tagasimaksmiseks väljastab pank maksegraafiku. 2013. aastal on lootus jõuda ühisprojektini Maksu- ja Tolliametiga, et tellida e-teenuste osa maksude deklareerimiseks. Ideaalne variant oleks selle ühendamine STK pangaga.

Virtuaalfirmas õpitakse koostama nii töö- kui ka muid lepinguid, rakendades seejuures oma õiguse-alaseid teoreetilisi teadmisi. Korraga on „tööl“ ühe firma töötajad, kes on valinud endale firma juhtkonna, vormistanud ametijuhendid ja sise-eeskirjad. Sellesse virtuaalsesse ettevõttesse ei saa õppija lihtsalt tulla, vaid tööle tuleb kandideerida, esitada oma CV ning läbida töövestlus. Õpitakse looma nii osaühingut kui ka aktsiaseltsi, mõlemal juhul koostatakse äriplaan, õpitakse majandama oma ettevõtet ning korraldatakse selle raamatupidamisarvestust.

Praktiline töö on jaotatud kahele aastale. Kogu asutamisega seotud töö, äriplani koostamine, personali palkamine ja ettevõtte töölerakendamine jääb esimesele aastale. Teisel aastal tehakse lisaks finantsanalüüse ja koostatakse oma ettevõtte majandusaastaruanne.

Õppijal on virtuaalses raamatupidamise firmas võimalus teha kogu raamatupidamise korraldamisega seotud töö alates arvete sisestamisest kuni majandusaasta aruande koostamiseni. Aruande elektroonset koostamist harjutatakse Microsoft Office Excelis koostatud tabelites. Kaupade ja teenuste turunduses tuleb korraldada esitlusi ja kujundada müügipakkumisi. Reklaam- ja müügitmaterjalide kujundustööd tehakse rohkem kui sellega tegeleks mistahes ettevõtte raamatupidaja. Valminud kaubakataloogid on saadetud Saksamaale ja Austriasse.

Probleemiks kujuneb sellise raamatupidamise harjutusfirma töötamine Eestis ainult ühes koolis; praegu ainult Pärnu Saksa Tehnoloogiakoolis. Selliselt on ettevõtetel võimalus suhelda ja teha majandustehinguid üksnes omavahel, ei teki Eestis

kliendibaasi ega tarneahelat. Laiem suhtlemisvõimalus on ainult välisriikides töötavate harjutusfirmadega, kes kasutavad Ruhrthal-Bank teenuseid. Tegelik toimimine on nendega aga väga aeglane, sest tellimused ja arved edastatakse neist sageli paber kandjal posti teel läbi Saksamaal asuva posti-harjutusfirma. Eestis saaks kasutada E-arveid ja suhelda läbi interneti ning avada arvelduskonto STK Pangas.

Juhendaja peab suutma nõustada kogu protsessi ja olema samaaegselt pankur, hulgemüügifirma, elektri-, vee-, telefoni- jne firmadest kuluarvete väljastaja.

Iga õppija kogub õpimappi oma tehtud tööd, sisestatud algdokumentide koopiaid ja abitabelid, mille kohta ta on kohustatud koostama aruande ja seda kaitsma. Lõplik hinne koosneb aruande kaitsmise ja jooksva jälgimise põhjal saadud hinnetest. Tulemused on olnud head, sest harjutusfirmas on võimalik harjutada kõiki tegevusi ettevõtte raamatupidamises ja personaliarvestuses. Esimene aasta kulus sisseseadmisele, kuid järgmistel aastatel on saadud õppijatelt positiivset tagasisidet. Raamatupidamise harjutusfirma on aidanud praktikumitundides situatsiooniülesannete lahendamise asemel kogu ettevõtte majandamist õpetada.

## 12. JUHTIMISMÄNG KUI ÕPETAMISE MEETOD

### Peeter Kross

Estonian Business School

Juhtimismäng on simulatsioonimudeli kasutamisel põhinev õpetamise meetod, millega õppeprotsessis imiteeritakse juhtimis- ja/või äriprotsesse ning mille aluseks olev matemaatiline mudel (mängu programm/algoritm) võimaldab mängus osalejate tegevust kvantitatiivselt hinnata. Tänapäevased juhtimismängud on valdavalt arvutisimulatsioonid, mida õppeprotsessis rakendatakse, kas auditooriumis, e-õppekeskkonnas või neid kahte võimalust omavahel kombineerides. Eesti kõrgkoolides on esindatud kõik nimetatud juhtimismängude variandid.

Erialases kirjanduses kasutatakse mõiste juhtimismäng sünonüümidega kõige sagedamini mõisteid simulatsioon, arvutisimulatsioon, simulatsioonimäng, ärisimulatsioon. Mõiste juhtimismäng vaste on inglise keeles „business game“, soome keeles „yrityspeli“ ja vene keeles „delovaja igra“.

### Ajalugu

Juhtimismängude kasutamise ajalugu algab eelmise sajandi 50. aastatest, kui tekkisid võimalused arvutite kasutamisel põhinevate simulatsioonimudelite loomiseks ja rakendamiseks. Selle ala pionierideks olid tol ajal mitmed USA ärikoolid. Tänapäeval on juhtimismängude kasutamine ettevõtlusalaste teadmiste õpetamisel maailmas laialt levinud. Paljudes äri- ja ettevõtluskõrgkoolides on saanud heaks tavaks, et üliõpilased läbivad stuudiumi jooksul vähemalt ühe tõsisema juhtimismängu.

### Meetodi eesmärk ja liigid

Juhtimismängu kui õpetamise meetodi kasutamise üldisem eesmärk on otsustamiseks ja meeskonnatööks vajalike oskuste arendamine. Spetsiifiliste teadmiste ja oskuste õpetamiseks on võimalik valida väga erinevate teemadega mängude vahel. Viimaste liigitamisel eristatakse:

- makro- ja mikromajandusmänge,
- strateegiamänge,
- turundusmänge,
- logistikamänge,

- investeerimismänge,
- ettevõtlusmänge.

Paljude tänapäevaste juhtimismängude abil on võimalik saavutada erinevaid õpieesmärke ja nende liigitamisel ühte või teise rühma on vaid meetodiline tähendus. Mängude liigituse aluseks võib olla ka mängu ajaline kestus. Kui lihtsamad mängud kestavad vaid mõne tunni, siis tõsisemad juhtimismängud on õppekavadesse lülitatud iseseisva aina ning nende läbimine toimub mitmete nädalate või isegi kuude jooksul.

### Rakendamine

Juhtimismängude kasutamisel on võimalikud erinevad meetodilised lähenemised. Valdavaks suundumuseks tänapäeval on nende täielik või osaline üleviimine e-õppekeskkondadesse. See on märgatavalt avardanud nende kasutamise meetodiliste võtete arsenali ning suurendanud paindlikkust ka õppeprotsessi korraldamisel.

Olenemata sellest, kas juhtimismänge viiakse läbi auditooriumis või toimub mäng e-õppekeskkonnas, on juhtimismängude rakendamisel mitmed ühised jooned, millest olulisemad on järgmised:

- mängudes simuleeritakse majanduskeskkonda, kus tegutsevad mitmed omavahel konkureerivad ettevõtted;
- osalejatest moodustatakse meeskonnad, kes mängus etendavad konkureerivate ettevõtete juhtkondi (paljud tänapäevased online simulatsioonid võimaldavad ka individuaalset mängimist);
- mängudes läbitakse mitmed perioodid „ettevõtete elust“, mille käigus meeskonnad peavad langetama sadu otsuseid ning lahendama erinevaid ülesandeid;
- mängijate tegevust hinnatakse mängu programmi või algoritmi alusel, mis loob võimaluse otsustamise tulemuste väljendamiseks kvantitatiivsete näitajatega (kasum, käive, tootlikkus jms) ja vastavate aruannetega;
- sageli toimub juhtimismängude läbiviimine tempoka võistlusmänguna, kus rühmatööd vahelduvad tehtud otsuste analüüsiga ning mängujuhtide selgitavate kommentaaridega ja lühiloengutega.

### Juhtimismängu plussid ja miinused

Võrreldes traditsiooniliste õpetamise meetoditega (loeng, seminar), on juhtimismängude kasutamise **plussid** seotud eelkõige õppeprotsessi aktiveerimisega:

- mängudega kaasnev võistluspinge parima tulemuse saavutamise nimel motiveerib õppureid märgatavalt.
- juhtimismängude kasutamine on teadmiste ja oskuste omandamise



seisukohalt traditsioonilistest õpetamismeetoditest efektiivsemad, sest mängu tempo eeldab mängijailt suhteliselt lühikese aja jooksul suurte infomahtude läbitöötamist.

- juhtimismängude kasutamisel on õpetamise fookus suunatud otsustamisoskuste (analüüsi ja sünteesi) arendamisele. Klassikalistel õpetamismeetoditel aga õppeaine ja sellega seonduvate teadmiste omandamisele.

Juhtimismängude suurimateks **miinuseks** on:

- suured väljatöötamise ja arendamise aja- ja ressursikulud.
- parimalgi tehnilisel tasemel loodud simulatsioonid on siiski reaalse elu lihtsustused ning neid ei tohiks juhtimise ja ettevõtluse õpetamisel fetišeerida.

Õppeprotsessis on igal õpetamismeetodil oma kindel roll. Parimate õpitulemuste saavutamiseks tuleb juhtimismängud õppekavades läbimõeldult positsioneerida ning nende rakendamine peab olema seostatud teiste ainete õpetamisega. Juhtimismängude pedagoogilise tulemuslikkuse seisukohalt jääb ka edaspidi oluliseks õppejõu roll. Mängu käigu ning tulemuste kommenteerimine ja tõlgendamine eriti ettevõtlusalastes alastes mängudes eeldab mängu läbiviivatelt õppejõududelt head erialast kompetentsi ja praktilise ettevõtluse tundmist.

Kogumiku järgnevates osades kirjeldatakse EBS-s ja Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor kasutatavaid juhtimismänge.

## 12.1. Juhtimismäng Dynama

---

**Peeter Kross, Anto Liivat**

Estonian Business School

### Juhtimismängu Dynama taust ja senine rakendamine Eestis

---

Mängu algversiooni autoriks on Helsingi Svenska Handelshögskolan (HANKEN) professor Alf-Eric Lerviks. Tema ostukäitumise alased uuringud võimaldasid juba 1980-ndatel aastatel luua tarbijate käitumist ja turu dünaamikat kirjeldavad simulatsioonimudelid, mis olid tõukeks ka vastava juhtimismängu loomisele ja selle rakendamisele majandusüliõpilaste õpetamisel Soomes. (Lerviks 2004).

Mängu nimi – Dynama – tuleb sõnast dünaamika, mis väljendab selle juhtimismängu filosoofilist konteksti – turgude ja majanduste dünaamilist arengut.

Juhtimismängu Dynama erinevad versioonid on olnud ja on Eestis kasutusel nii kõrgkoolide akadeemilises õppes kui ka täiendkoolituses juba 20 aastat. Akadeemilises õppes on Dynamat seni rakendatud peamiselt ettevõtluse, ärijuhtimise ja majanduse erialade üliõpilaste õpetamisel. Käesoleval ajal kuulub juhtimismäng Dynama kohustusliku ainenähtena EBS-i bakalaureuse ja MBA õppekavadesse ning EEK MBA õppekavva. Täiendkoolituses on juhtimismängu Dynama viimasel aastakümnel kasutatud firmasisestes koolitusprogrammides (näiteks SEB Talendiakadeemia, Wendre, PKC jpt) ja erinevate tasemete juhtidele ja spetsialistidele mõeldud arenguprogrammides.

### Juhtimismängu sisu lühikirjeldus

---

Juhtimismängu Dynama abil simuleeritakse ettevõtluskeskkonda, kus oligopoolsel turul tegutsevad viis konkureerivat ettevõtet. Mängus osalejad kehastuvad kõrgtehnoloogilisi tooteid tootvate ja müüvate ettevõtete juhtkondadeks, kes on panga ja strateegilise investori toel ostnud ettevõtte seniselt omanikult ja saanud seega ettevõtjateks. Ettevõtete juhtkonnad peavad mängu käigus langetama nii ettevõtte strateegia kujundamise kui ka operatiivse juhtimisega seotud otsuseid. Peamisteks teemadeks on:

- ettevõtte äriplaani koostamine ja selle elluviimise analüüs;
- turu- ja konkurentsianalüüs, nõudluse prognoosimine ja turu dünaamika;
- toodete elutsükkel ja positsioneerimine;

- tooteportfelli struktuur ja toodete hinnastamine;
- uute toodete loomine ja arendamine (R&D);
- toote hinna mõju nõudlusele, lühi- ja pikaajaline tarbijakäitumine;
- bilansi ja kasumiaruande analüüs;
- tootmis-, turundus- ja finantskulude planeerimine;
- operatiivsete otsuste mõju ettevõtte lühi- ja pikaajalistele majandustulemustele;
- tegutsemise kasvaval ja langeval turul;
- välisturule sisenemine;
- ettevõtja ja äriseadustik;
- aktsiaseltsi juhatuse, nõukogu ja aktsionäride rollid ja pädevus.

Juhtimismängu käigus mängitakse läbi 4 kuni 6 aastat (12–18 otsustusperioodi) „ettevõtte elust“. Iga perioodi järel hindab mängu programm (uuringutel põhinev algoritm) tehtud otsuseid ning mängijad saavad müügi-, kasumi- ja aastaaruannete, turu-uuringute ja mängujuhtide kommentaaride näol tagasisidet oma tegevuse tulemuslikkuse kohta.

Juhtimismäng Dynama näol on samaaegselt tegemist ka tempoka ja mängijaile võistluspinget pakkuva õppesituatsiooniga, kus võidab meeskond, kes mängu lõpuks saavutab suurima kumulatiivse kasumi.

#### Kasutamise eesmärk

---

Juhtimismängu Dynama on õppeprotsessis võimalik rakendada paindlikult, arvestades sihtgrupi õpieesmärke (õppekava väljundeid) ja õppijate vajadusi. Paindlik formaat võimaldab mängus käsitlevate teemade (nt äriõigus, finantsarvestus, turu-uuringud) süvendatud käsitlemist (vajadusel ka külalisõppejõudude esituses) ning seostamist mängus toimuvaga.

Dynama kui õpetamise meetodi kasutamise üldisem eesmärk on üliõpilaste otsustamis- ja meeskonnatööoskuste arendamine ning positiivsete hoiakute kujundamine ettevõtlusest ja ettevõtja rollist. Õpetamise aspektist lähtudes on Dynama kasutamise konkreetsed eesmärgid suunatud punktis 2 nimetatud teemadega seotud teadmiste ja oskuste õpetamisele.

#### Sihtgrupp

---

Tasemeõppes (rakenduskõrghariduse-, bakalaureuse- ja magistriõppes) on Dynama tüüpiliseks sihtgrupiks ettevõtluse ja ärijuhtimise erialade üliõpilased.

Eelteadmiste osas on kõrgkoolide nõuded erinevad:

- Dynama lihtsam (3 EAP) versioon on rakendatav algteadmiste omandamiseks ettevõtlusest ning ettevõtte toimimisest ja juhtimisest üldtekkujutuse saamiseks. Seega sobib Dynama lihtsam versioon kasutamiseks ka kõikide mittemajanduserialade üliõpilaste õpetamisel, kes on huvitatud ettevõtlusalaste baasteadmiste omandamisest.
- Dynama keerukama (5–6 EAP) versiooni rakendamisel on eelduseks ettevõtlusalaste baasteadmiste olemasolu. Näiteks EBS-i bakalaureuseõppe ettevõtluse õppekaval õppivatele tudengitele toimub Dynama viimasel (kolmandal) õppeaastal ja kursusel osalemise eelduseks on õppekava eelnevate osade läbimine. Üheks didaktiliseks eesmärgiks on sellega luua üliõpilastele ka võimalus varem läbitud õppeainete (äriplaan, majandusarvestus, äriõigus, turundus, juhtimise alused, makro- ja mikroökoonoomika) kordamiseks ning omandatud teadmiste seostamiseks mängus imiteeritavate olukordade abil.
- Magistriõppekavades on üldjuhul eelduseks õppekava loogika järgimine või siis mängu vabaainena läbimine (näiteks mõnedes MBA õppekavades).
- Täiendkoolituses on tavaliselt sihtgrupiks ettevõtete erinevate tasemete juhid ja spetsialistid.

#### Vajalikud ressursid

---

Dynama maht tasemeõppe õppekavades on 3,0–6,0 EAP-d, mis vastab 80–160 akadeemilisele tunnile. Senise praktika kohaselt eeldab Dynama läbimine üliõpilastelt tegutsemist vastavalt 2 kuni 4 päeva auditoorset tööd (nn auditoorsed mängupäevad à 8 akadeemilist tundi) ning 64–128 akadeemilise tunni ulatuses iseseisvat ja veebipõhist tööd, mille käigus täidetakse koduülesandeid ja koostatakse mitmed grupiprojektid mängupäevade vahelisel ajal. Tavaliselt on ühe mängu läbiviimine hajutatud 3–6 nädalale.

Täiendkoolituses on tüüpiliseks formaadiks kahepäevane (16 tundi) koolitusüritus.

Auditooriumis on mängupäevadel vajalik tänapäevane esitlustehnika (dataprojektor, internetiühendusega varustatud arvutid ja printer). Individuaalsete ja kodutööde teostamine eeldab mängus osalejatelt arvuti ja interneti kasutamise võimaluste olemasolu. Veebiversiooni kasutamine eeldab tudengitelt laptopide või nutitelefonide olemasolu.

Meeskonnatöök sobiv ja vastavalt sisustatud koolitusruum/auditoorium viiele meeskonnale (kuni 30 inimesele).

Dynama kasutamine on seotud litsentsitasudega ning tööjõukulude osas tuleb arvestada, et tüüpolukorras viib mängu läbi kaks õppejõudu.

#### Läbiviimise metoodika kirjeldus

Alljärgnevalt on kirjeldatud Dynama läbiviimise metoodikat kõige lühema (3 EAP) versiooni alusel, mis sisaldab 2 mängupäeva auditooriumis (à – 8 akadeemilist tundi) ning 64 akadeemilise tunni ulatuses iseseisvat ja veebipõhist tööd, sh 2 grupiprojekti teostust. Metoodiliselt toimub mängu läbiviimine järgmiste sammudena:

#### **Kaks nädalat enne esimest auditoorset mängupäeva:**

- Õppeaine deklareerinud üliõpilased saavad õppeinfosüsteemi kaudu eelinformatsiooni ja materjalid mängu sisu, reeglite ning esimeste ülesannete kohta. Toimub juhtimismeeskondade moodustamine ja rollide jaotus;
- Mängus osalejad tutvuvad mängujuhendiga ja loevad läbi vajalikud õppematerjalid.

#### **Kolm päeva enne esimest auditoorset mängupäeva:**

- Juhtimismeeskonnad esitavad mängujuhtidele esimese grupiprojekti – ettevõtte äriplaani ja tegevuskava kaheks tegevusaastaks;

#### **Esimene mängupäev auditooriumis:**

- Koos on kõik viis juhtimismeeskonda. Mängitakse läbi esimesed kaks aastat „ettevõtte elust“ (6–7 otsustamisperioodi). Auditooriumis toimub mäng valdavalt intensiivse rühmatööna, kus juhtimismeeskonnad valmistavad ette ja langetavad otsused ning analüüsivad iga otsustamisperioodi järel nii oma ettevõtte kui ka konkurentide tulemusi ja turul kujunenud üldsituatsiooni. Mängujuhid kommenteerivad tulemusi ning annavad juhtimismeeskondadele tagasisidet, lühiesinemiste ja kommentaaride näol. Viimase käigus toimub sisuliselt nn kujundav hindamine (*formative feedback*).
- Esimene mängupäev lõpeb uue koduülesande tutvustamisega ja päevast kokkuvõtete tegemisega.

#### **Nädala jooksul enne teist auditoorset mängupäeva:**

- Mängus osalejad loevad läbi vajalikud õppematerjalid ning täidavad meeskonnale antud koduülesanded. Tavaliselt on selleks turul olevate toodete ja nende positsioneerimise analüüs ning ettevõtte senise äriplaani korrigeerimine vastavalt kujunenud uuele situatsioonile ja tegevuskava koostamine järgnevateks mänguperioodideks.

- 2 päeva enne teist auditoorset mängupäeva esitavad juhtimismeeskonnad mängujuhtidele kodutööna ettevalmistatud grupiprojektid.

#### **Teine mängupäev auditooriumis:**

- Koos on kõik viis juhtimismeeskonda. Mängitakse tempokalt läbi järgmised 6–7 otsustamisperioodi. Iga otsustamisperioodi järel analüüsitakse kujunenud olukorda, kuulatakse mängujuhtide tagasisidet kommentaaride ja lühiloengute näol. Mäng lõpeb võitjate, suurima kumulatiivse kasumi teeninud juhtimismeeskonna väljakuulutamise ja ühisaruteluga, kus osalejad analüüsivad koos mängujuhtidega ettevõtete edu- ja ebaedu põhjuseid.
- Päeva lõpus teevad mängujuhid mängust omapoolse kokkuvõtte.

Juhtimismängu Dynama jaoks on SA Archimedese toel loomisel veebipõhine keskkond, mis valmib 2013. aastal. See võimaldab tulevikus kasutada mängu läbiviimisel laiemalt e-õppe võimalusi. Vastavalt täieneb ka mängu läbiviimise metoodika.

#### Hindamine

Simulatsioonimängu metoodikast tulenevalt tugineb hindamine kujundava (*formative feedback*) ja autentse hindamise (*authentic assessment*) põhimõtetele, kus õpiväljundite hindamisel kasutatakse tegelikule elule võimalikult sarnast situatsiooni ning antakse üliõpilastele pidevalt tagasisidet, mis toetab õpiväljundite omandamist. Kokkuvõtval hindamisel on võimalik rakendada nii eristavat kui ka mitteeristavat (hinnatakse õpiväljundite saavutamist vähemalt baastasemel) hindamist ja arvestada kõrgkooli hindamiskaala eripäradega. Hindamiskriteeriumid määratletakse vastavalt mängu positsioonile ja mahule õppekavas, arvestades mängu läbiviimise ajakavast tulenevaid piiranguid.

Hindamismeetoditeks on:

- mängujuhendi põhjal meeskonnatööna operatiivsete juhtimisotsuste aluseks olevate äriplaanide koostamine vastavalt e-õpiku soovitudele;
- mängupäevade jooksul antavate ülesannete täitmine (nõudluse prognoosimine, kasumiaruande ja bilansi analüüs, toodete positsioneerimine, ettevõtte nõukogu koosoleku ettevalmistamine).

#### Tulemused

Juhtimismängu eduka läbimise järel üliõpilane:

- suudab tervikpilti silmas pidades analüüsida ja hinnata ettevõtte olukorda ning langetada asjakohaseid juhtimisotsuseid;

- mõistab isikliku kogemuse varal ettevõtte majandustulemuste ja tehtud juhtimisotsuste omavahelisi seoseid;
- adub konkurentide jälgimise ja analüüsi olulisust nii strateegiliste kui ka operatiivsete otsuste langetamisel;
- õpib otsustamisel kasutama turu-uuringute tulemusi, samuti konkurenttettevõtete kasumiaruannetes ja bilanssides sisalduvat informatsiooni;
- mõistab juhatuse, nõukogu ja aktsionäride rolle ettevõtte juhtimisel ning tunneb asjakohaseid äriõiguslikke regulatsioone.

Juhtimismängu Dynama kasutamise pikaajalised kogemused EBS-s, teistes Eesti kõrgkoolides ja täiendkoolitusprogrammides kinnitavad selle koolitusmeetodi efektiivsust ja sobivust ettevõtlus- ja ärialaste teadmiste õpetamisel ja vajalike oskuste arendamisel. Mängus osalejatelt saadud tagasiside on olnud läbi aegade väga positiivne.

#### Kust saab lisamaterjali selle meetodi kohta

---

Lisainformatsioon EBS- i koduleheküljel: [www.ebs.ee](http://www.ebs.ee)

Kontaktisikud: Peeter Kross, [peeter.kross@ebs.ee](mailto:peeter.kross@ebs.ee) ja Anto Liivat, [anto.liivat@ebs.ee](mailto:anto.liivat@ebs.ee)

#### Kasutatud kirjandus

---

**Lerviks, A.-E.** (2004). Simulating and forecasting the demand for new consumer durables. Swedish School of Economics and Business Administrations. Research Reports. Helsingfors.

## 12.2. Juhtimismäng Decision Base e „Otsustamise alused“

---

### Toomas Karm

Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

#### Juhtimismängu „Decision Base“ (edaspidi DB) taust ja senine rakendamine Eestis

---

Mängu algversiooni autoriks on Rootsi firma Mekanova, kes müüs seda Skandinaavias ja mujal maailmas kuni 1990-ndate aastate keskpaigani. Mäng vahetas omanikku ja nüüd opereerib sellega Malmös resideeruv ja üle maailma filiaale omav rootsi firma Selemi. Eestisse jõudis mäng Rootsi riigi kingitusena Konsultatsioonifirmale Mainor 1990. aastal. Selle taga oli väliseestlane Rein Kommel.

1990. a said mängu instruktoriks Rootsis väljaõppe 10 inimest, sealhulgas Indrek Neivelt (Endine Hansapanga ja Eesti Arengufondi juht), Erik Roose (kauaaegne Postimehe tegevdirektor), Ülle Pihlak (EBS õppejõud) ja teised tänases Eesti majanduses tegijad, sealhulgas ka käesoleva kirjutise autor.

1990. aastate algul leidis mäng aktiivset kasutamist Eesti ettevõtetes erineva astme töötajate koolitamisel. See oli sotsialismilt kapitalismile ülemineku ja erastamise periood. Mitmed tollased tugevad ettevõtted on ettevõtluse maastikult juba kadunud (näiteks Kreenholmi ja Balti Manufaktuur), mitmed on aga tänaseks kasvanud elujõulisteks ettevõteteks (Baltika grupp, Harju Elekter, Leibur jt).

Viimastel aastatel kasutatakse mängu Eesti Ettevõtluse Kõrgkooli Mainor õppekavades ja täienduskoolituse kursustel, kus see on õppurite seas saanud väga hea vastuvõtu osaliseks.

Mängu nimi – Decision Base – ütleb, et tegu on otsustamise alustega. Otsustamine on aga juhtimises põhitegevusi. Juhtimisest, lähtudes ajahorisondist, eristatakse strateegilisi ja operatiivseid otsuseid. Antud mäng aitabki kaasa otsustamise oskuste arendamisele.

#### Juhtimismängu sisu lühikirjeldus

---

DB puhul on tegemist simulatsioonimudeliga, milles imiteeritakse ettevõtte (peaasjalikult tootmisettevõtte) tegutsemist konkurentsitingimustes erinevatel turgudel:

- 1) Mängu aluseks on ettevõtte mudel, mis hõlmab toote arendust, turundust (marketing), tootmist ja finants-majanduslikku tegevust, ettevõtte juhtimist

ja juhtkonna tegutsemist meeskonnana. Jooksvalt peetakse finantsraamatupidamislikku arvestust.

2) Peamisteks teemadeks on:

- ettevõttes täidetavad juhtimisfunktsioonid ja ettevõtte meeskonna formeerimine,
- ettevõtte eesmärgid ja juhtimisotsused ja strateegiad
- raamatupidamisarvestus, aastaaruanded, kassavoo analüüs, aastaaruande analüüs;
- juhtimisarvestus: kulude arvestus, CVP analüüs, jääktulumeetod, kasumilävepunkti hindamine, kassavoo ja likviidsuse planeerimine, eelarve koostamine, strateegiline planeerimine enne eelarve koostamist, äri finantseerimine;
- turu- ja konkurentsianalüüs, nõudluse ja turudünaamika prognoosimine; investeringute planeerimine ja efektiivsusarvutused, Du Pont meetod; strateegiline planeerimine;
- Boston Grupi maatriks kui strateegilise planeerimise instrument, toote elutsükli ja maatriksi seos;
- tooteportfelli struktuur ja toodete hinnastamine, erinevad hinna kujundamise strateegiad;
- teaduslikud uuringud, innovatsioon ja uute toodete loomine;
- rahvusvahelise turu, turunduse eripära ja välisturule sisenemine;
- tootmise korraldamise erinevad viisid, tootmise efektiivsus, tootmistsükkel, lisandväärtuse olemus ja kujunemine, väärtusahel;
- tegutsemine turul konkurentsi olukorras, erinevad konkurentsistrateegiad
- ettevõtte potentsiaali ja efektiivsuse hindamine, finantssuhtarvud.

3) Juhtimismängu käigus mängitakse läbi 10 aastat (igas aastat 4 kvartalit, s.o 40 otsustusperioodi) „ettevõtte elust“. Iga aasta lõpeb kasumiaruande ja bilansi koostamisega. Kõigi meeskondade (ettevõtete) tulemused kantakse koondtabelisse, mis kajastab kõigi aastate jooksvaid tulemusi. Konkurentsist väljub võitjana meeskond, kes on saavutanud kõige suurema omakapitali ja ettevõtte potentsiaali (turud, uued tooted, tootmisliinid, turupositsioon).

4) Mängu eeliseks on selle ülevaatlikkus (võrreldes arvutimängudega), tegevust imiteeritakse mängulaual tootmis-kommertstsükli loogikale vastavalt, kus ei puudu pank ja kaubabörs (tellimuste saamine toimub nn kaubabörsil, kus võib esineda ka vähempakkumise situatsioon). Võistlusmoment (konkurents) loob erilise emotsionaalse pinge, mis haarab mängijad. Mängu käigus instruktorid käsitlevad majanduse, juhtimise, turunduse ja juhtimisarvestuse teoreetilisi aspekte, osavõtjad õpivad koostama kasumiaruannet, planeerima rahavoogusid

ja koostama ning analüüsima bilanssi ja teisi aruandeid, lahendavad situatsiooniülesandeid.

5) Väljund:

- majandusorganisatsiooni juhtimise ja juhtimisfunktsioonide, reaali- ning informatsiooni-protsesside mõistmine konkurentsiturul;
- oskus planeerida ettevõtte tegevust, valida sobiv strateegia;
- oskus analüüsida tegevuse tulemusi ja neid selgitada;
- varem ettevõtluse, turunduse, finantsjuhtimise kursustel omandatu kordamine ja kinnistamine.

#### Juhtimismängu kasutamise eesmärk

Juhtimismängu DB on võimalik kasutada nii õppetöös erinevate erialade õppekavades kui ka täiendõppes erineva taseme juhtide täienduskoolituses. DB kui õpetamismeetodi kasutamise üldisemad eesmärgid on osalejate otsustamisoskuste ja meeskonnatöö arendamine.

Juhtimismängu DB kasutamise konkreetseteks eesmärkideks on:

- praktiliste oskuste omandamine läbi mängu, simulatsiooni;
- ettevõtte ja selle juhtimise eesmärgipärasuse mõistmine, eesmärkide seadmise oskuse omandamine;
- ettevõttes täidetavate funktsioonide parem mõistmine, meeskonnatöö tähtsusest aru saamine;
- oskuse omandamine ettevõtte aruannete mõistmiseks ja analüüsiks;
- ettekujutuse saamine tootmisest, eeskätt masinaehitusettevõtte kui kõige keerulisema tootmise eripärast;
- veendumuse kujundamine sellest, kuivõrd oluline on ettevõtte erinevate valdkondade harmooniline arendamine;
- rahavoo ja kasumi kujunemise erisuse mõistmine;
- investeringute kui kapitali suurendamise eelduse mõistmine ja efektiivsuse mõistest aru saamine.

## Sihtgrupp

DB võib kasutada iga taseme õppes ja täienduskoolituses. Küsimus on teemade läbitöötamise sügavuses. Eelteadmiste osas on kõrgkoolide nõuded erinevad.

DB lihtsam (1,5 EAP) versioon on rakendatav algteadmiste omandamiseks ettevõtlusest, turumajandusest ja ettevõtte toimimisest üldtekkujutuse saamiseks. Seega sobib seda kasutada ka kõikide mittemajanduserialade üliõpilaste õpetamisel, kellel on huvi ettevõtluse vastu.

DB keerukama (2 EAP) versiooni rakendamisel on eelduseks ettevõtlusalaste baasteadmiste olemasolu. Näiteks EEK ettevõtluse tudengite õppekavas on DB viimasel (kolmandal) kursusel ja selles osalemise eelduseks on õppekava eelnevate osade läbimine. DB võimaldab juhtimisülesannete lahendamise kaudu kinnistada varem õpitut majandusteoorias, ettevõtluses, juhtimises, turunduses, arvestuses, finantsjuhtimises.

Täienduskoolituses on sihtrühmaks alustavad ettevõtjad, tegutsevate ettevõtete erineva taseme juhid. Juhtimismängu DB läbiviimisel on ühe õpperühma suuruseks 12–24 üliõpilast. DB saab läbi viia eesti, inglise ja vene keeles.

## Vajalikud ressursid

### Aeg.

DB maht tasemeõppe õppekavades on 1,5–2,0 EAP-d mis vastab 16–24 akadeemilisele tunnile. Senise praktika kohaselt eeldab DB läbimine tudengitelt viibimist vastavalt 2–2,5 päeva auditooriumis. Täiendkoolituses on tüüpiliseks formaadiks 2-päevane (16 tundi) koolitusüritus.

### Tehnika.

Auditooriumis on mängupäevadel vajalik tänapäevane esitlustehnika (data, internet, arvutid). Individuaalsete ja kodutööde teostamine eeldab mängus osalejatelt arvuti ja interneti kasutamise võimaluste olemasolu.

### Koolitusruumid.

Meeskonnatöökoks sobiv ja vastavalt sisustatud koolitusruum/auditoorium 4–6 meeskonnale (12–24 inimesele).

**Mängukomplekt** koosneb: kohvrest, mille sisuks on: mängulauad (vähemalt 6), turukaardid (kokku 24 tk), tellimuskaardid (10 aasta jagu), tootekaardid (3 erinevat tootmisviisi), seadmekaardid (3 tootmisviisi), raha koguse ja liikumise tähistamiseks mõeldud „konteinerid“, konteinerite sahtlid, instruktori manuaal, mängu(reeglid), õpijuhend (*guide*), turuprognosisid (vähemalt 3), teoreetilised materjalid.

## Läbiviimise metoodika

DB tähendab 2 või 2,5 mängupäeva auditooriumis, st minimaalselt 16 tundi. Metoodiliselt toimub mängu läbiviimine järgmiste sammudena:

Õppeaine deklareerinud üliõpilased saavad Moodle kaudu informatsiooni ja materjalid mängu sisu, reeglite ja esimeste ülesannete kohta. Mängus osalejad tutvuvad esialgselt mängujuhendiga ja loevad läbi vajalikud õppematerjalid;

Esimene mängupäev auditooriumis:

- korratakse üle mängureeglid;
- toimub juhtimismeeskondade moodustamine ja rollide jaotus;
- tutvustatakse mängumudelit ja vaadatakse õppefilmi.

Mängu käik toimub vastavalt mängujuhendile:

### Tulevaks aastaks:

- maksa maksud;
- tee plaanid järgmiseks aastaks;
- sisene uutele turgudele (iga-aastased investeeringud uutesse turgudesse: Skandinaavia – väike, kuid arenenud turg; Euroopa – võrdne siseturg; Põhja–Ameerika – lai, väga konkurentsitihe turg; Aasia – vähem arenenud, kuid väga lai turg).

Turg ja müümine: tellimuste valimise järjekorra määramine, turupositsiooni määramine, turul püsimine.

### Iga kvartal:

Tegevused, mis tuleb teostada igas kvartalis, on näidatud juhendis, mis on kujutatud mängulaua servadel. On tähtis, et neid juhendeid jälgitaks täpselt, vastasel korral mudel lihtsalt „ei tööta“. Allpool on antud juhendi punktide detailsem kirjeldus.

Kvartali jooksul teostatavad operatsioonid:

1. teosta operatsioonid saadaolevate arvetega;
2. teosta operatsioon lühiajaliste laenudega ja maksa protsendid. Uusi lühiajalisi laene?
3. Teosta investeeringud uuringute ja arengu jaoks (Research and Development, R&D);
4. Teosta vastuvõtmine ja maksa materjalide eest;
5. Aseta ostmiskorraldused;
6. Teosta operatsioon poolelioleva toodanguga;

7. Tehase modifitseerimine: üleminek uuele toodangule, investeringud uutesse sisseseadetesse;
8. Toodangu muutmine: JOB SHOP (töökoda), FLOW SHOP (konveierliin), LINE (automaatliin);
9. Investeerimine uutesse seadmetesse: Job shop, Line, Flow shop;
10. Alusta uut toodangut, maksa kulud;
11. Anna üle valmistoodang ja märgi uued saadaolevad arved;
12. Maksa kvartali üldkulud.

Muud operatsioonid: faktooring, kinnisvara (vana tehas, uus tehas, ja väike tehas, ost ja müük, rentimine, ostmine, müümine, deposiidid pangale.

#### Iga aasta lõpus:

1. pärast neljandat kvartalit lõpetatakse aasta ja tehakse ettevalmistused järgmiseks aastaks. Seda tehakse järgnevalt:
2. teosta operatsioonid pikaajaliste laenudega ja maksa laenuprotsendid. Kas vajad uusi pikaajalisi laene?
3. Maksa üldkulud;
4. maksa rent;
5. näita amortisatsioon;
6. sule arved ja formuleeri tulude ja kulude aruanne ja bilanss.

Kust saab lisamaterjali selle meetodi kohta

---

Kontaktisik: Toomas Karm, toomask@eek.ee

## V Praktikakogemused ja koostöösuhted ettevõtluse edendamisel

### 13. ETTEVÕTTEPRAKTIKAD JA ETTEVÕTLUSÕPE

---

#### Maire Kaldma

Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

Ettevõttepraktika(d) on ettevõtluse õpetamise meetod, mis annab võimaluse teoreetilise õppe käigus omandatud teadmisi, oskusi ja hoiakuid reaalses töökeskkonnas ehk ettevõttes järele proovida. Käesolevas õpikus mõeldakse ettevõttepraktikate all kõiki töökeskkonnas läbiviidavaid praktikaid, sõltumata nende nimetusest (nt Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor on sellisteks praktikateks lisaks ettevõttepraktikale veel ka ettevõtluspraktika ja erialapraktika). Ettevõttepraktikate osakaal ja mahud on õppekavade ning koolide lõikes väga erinevad, lähtudes õppekava üldeesmärgist ja õpiväljunditest.

#### 13.1. Meetodi eesmärk

---

Ettevõtlusõppes on oluline saada võimalusi töökeskkonnas eesmärgipäraselt rakendada õpitud teoreetilisi alusteadmisi, kogeda praktilisi töövõtteid, näha tulemusi ning osaleda reaalselt ettevõtte tegevuses. Nende oskuste omandamise üheks võimaluseks on ettevõttepraktikatel osalemine. Mil määral aga saab praktikant ettevõtte tegevustes reaalselt osaleda ja mil määral võib tegu olla kõigest vaatluspraktikaga, sõltub juba praktika protsessi korraldusest, eesmärkidest ja nii ettevõtte- kui ka koolipoolsetest tugitegevustest. (Vahtramäe *et al.*, 2011)

### 13.2. Vajalikud eelteadmised ja sihtgrupp

Ettevõttepraktika võimaldab üliõpilasel kogeda ka iseenda ettevõtlikkust ja enesejuhtimise oskust leida omale sobiv ettevõtte, kus praktika eesmärgi ja õpiväljundite täitmiseks ettevõttepraktikat sooritada. Üldjuhul tuleb üliõpilasel leida praktikakoht iseseisvalt, kõrgkoolil ja koolipoolsel juhendaja on siin pigem kanda nõustaja roll, aitamaks nt töö(praktika)kohale kandideerimisdokumente koostada, nõustada ettevõtte ja ametikoha sobivuse osas konkreetse praktika läbimiseks. Toetamaks üliõpilasi praktikakohtade otsimisel korraldab Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor karjääripäevi ning edastab praktikapakumisi üliõpilastele e-posti teel.

**Näide Eesti Ettevõtluskõrgkooli Mainor üliõpilase ettevõttepraktikakoha valimisest.**

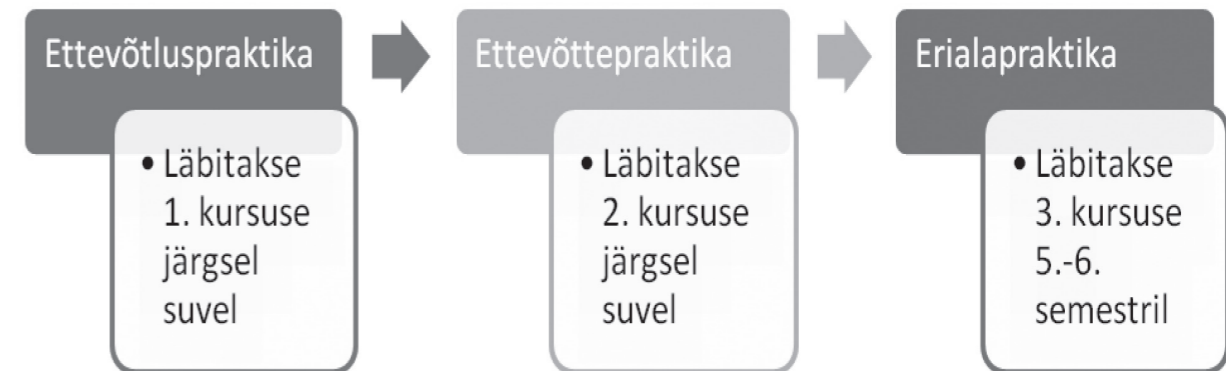
- Üliõpilasel oli vaja läbida peale teist kursust ettevõttepraktika. Tal oli olemas oma reaalne töökoht väikeses ettevõttes (10–20 töötajat). Kuna üliõpilase tulevaseks kõrvaleriala valikuks oli ärikorraldus, siis leidis ta, et juba esimeseks praktikaks tuleks leida suurem ettevõtte (vähemalt 50 töötajat), pikema eesmärgiga saada läbida seal ka teine töökeskkonnas läbitav ning eriala valikuga seotud praktika. Üliõpilane täitis endale püstitatud eesmärgi ning läbis õppekavas ettenähtud praktikad selles ettevõttes.

Eeltoodud näites oli üliõpilane mõelnud praktikakoha valimisel kogu oma õppeprotsessi eesmärgipärasele juhtimisele perspektiivitundega ja mõttega, et suuremas ettevõttes saab ta realselt laiemapinnalist praktilist töökogemust ning ehk ka võimaluse järgmise praktika sooritamiseks. Suure ettevõtte valik praktikakohaks on tegelikult üks võimalikke variante ettevõtlusõppes. Ka väikestes ettevõtetes on võimalik edukalt ja tulemuslikult praktikaid läbida, oluline on siinjuures, et üliõpilasel on selgeks tehtud konkreetse praktika eesmärgid, oodatava praktikaõppe õpitulemuse ning ka praktikakohaks valitud ettevõtte võimalused nende eesmärkide ning õpitulemuse saavutamiseks.

### 13.3. Ressursid

Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor on ettevõttepraktikate reaalsed toimumise ajad on kindlaks määratud õppekava ajakavaga (jaotusplaanides) ja need on seotud teooriaainete läbimise järjekorraga (joonis 11). Iga töökeskkonnas läbiviidava praktika eesmärgid ja õpiväljundid on seotud praktika toimumise ajaks õpitud teoreetiliste alus- ja ettevõtlusteadmistega nii, et üliõpilasel on võimalik neid siis realses töökeskkonnas juhendaja(te) juhendamisel järele proovida ja rakendada.

Töökeskkonnas läbiviidavate praktikate õppekavas ajalise paiknemise kindlaksmääramine võimaldab süsteemselt arendada teooria ja praktika seostamist, õppida järk-järgult iga järgmise praktika raames keerulisemate töökeskkonna protsessidega ja tööülesannetega hakkama saama.



Joonis 11. Eesti Ettevõtluskõrgkooli Mainor töökeskkonnas toimuvate praktikate toimumise ajaplaan.

Tulemusliku ja eesmärgistatud ettevõttepraktika korraldamine on ettevõtlusõppes tähtis ülesanne kõigile praktika protsessis osalejatele – üliõpilasel, kõrgkoolil, koolijuhendajal kui ka praktikaasutusel ja seasel praktikajuhendajal. Eesmärgid annavad üliõpilase praktikale suuna, aitavad keskenduda tulemusele ning saavutatud tulemust ka hinnata. Seetõttu on oluline, kuidas praktikaõpe on õppekavasse planeeritud, kuidas selle läbiviimist koolipoolselt koordineeritakse, millised tugimaterjalid ja juhendid on olemas, kuidas toimub ja on korraldatud juhendamine koolipoolselt ja ka töökeskkonnas, milliseid õpimeetodeid kasutatakse praktika tulemuste analüüsimiseks, tagasisidestamiseks ja hindamiseks. Praktika korralduse regulatsioonid ja nõutud dokumentatsioon on kõrgkoolides kirjeldatud õppekorralduseeskirjas, praktika juhendites jm kõrgkooli tegevust reguleerivates dokumentides. Enamasti on praktika korraldajateks ja sisuliste nõuete jälgijateks on kõrgkoolides määratud vastutavad töötajad.

### 13.4. Meetodi sisu kirjeldus

#### Ettevõttepraktika etapid Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor

##### Etapp 1 – planeerimine.

Ettevõttepraktikate õppekavasse planeerimine toimub esmalt õppekava arendamise etapis üldkirjeldamise tasemel. Õppekava arendusse kaastakse ka ettevõtete esindajaid, kes annavad praktika sisendisse nendepoolse arvamuse. Samuti arvestatakse praktika läbinud üliõpilastele praktikaettevõttest tagasisidena antud hinnanguid ning soovitusi praktikaprotsessi parendamiseks. Tänapäeval arvestatakse kogu õppekava õppeainete arendamise osas läbivalt ettevõtlikkuse suuna ja õppe sissetoomist.



Järgnevalt toimub:

- praktika eesmärkide, õpiväljundite ning sisude kooskõlastamine õppekava kureeriva struktuuri, vastutavate õppejõudude arutus õppeosakonna koordineerimisel.
- Praktikate aineprogrammide, juhendmaterjalide väljatöötamine ja kaasajastamine.
- Ettevõttepraktika koolipoolsete juhendajate koolitamine.

## Etapp 2 – protsess

Kõik ettevõttepraktikaga seotud dokumendid ja juhendid on üliõpilasele kättesaadavad õppeinfosüsteemis. Praktika tegevustega seotud tähtajad on nähtavad akadeemilises kalendris.

**Ettevõttepraktika sissejuhatav seminar** toimub enne praktika algust ning selle viib läbi koolipoolne juhendaja. Seminaril tutvustab juhendaja praktikaprotsessiga seotud tegevusi, ajakava ja dokumentatsiooni (sh juhendeid) ning koolipoolse juhendaja ülesandeid. Selgitatakse praktika eesmärke, oodatavaid tulemusi, aruandluse koostamise nõudeid ning hindamiskriteeriume. Olulised on kokkulepped õppegrupiga, kuidas toimub koolipoolse juhendaja ja üliõpilase kontakteerumine praktika toimumise ajal. Sissejuhataval etapil on määrav osa praktika tulemuslikuks läbimiseks ning eesmärkide saavutamiseks.

**Praktikakohavalimine, kandideerimine, praktikaasutusega kokkuleppesõlmimine** on üldjuhul üliõpilase iseseisev ülesanne. Koolijuhendaja nõustab praktikaks sobivate praktikaasutuste ja töökohtade osas, vajadusel aitab kontakteeruda praktikaasutusega ning selgitada praktika eesmärke ja eesmärkide täitmiseks sobivaid tööülesandeid. Üliõpilane esitab praktikakoha andmed õppeinfosüsteemi. Koolipoolne juhendaja saab siit täpsemad kontaktid praktikaasutuse kohta ning sobivusel kinnitab need.

**Praktika sooritamise töökeskkonnas** toimub praktikaasutuses määratud praktika-juhendaja juhendamisel. Tulemusliku praktika saavutamiseks on oluline üliõpilase poolne praktikaasutuse ja -juhendaja informeerimine (soovitav esitada infoleht praktikaasutusele ja praktika juhend) konkreetse praktika eesmärkidest ja sisust, samuti praktikaasutusega kokkuleppimine selleks sobivate tööülesannete täitmise osas. Töökeskkonnas praktika sooritamise ajal on üliõpilasel soovitatav alustada praktikaaruande koostamiseks vajaliku materjali kogumisega ning ka aruande reaalse koostamisega. Igal praktika liigil on lähtuvalt praktika eesmärkidest ja õpiväljunditest etteantud aruande struktuur ja maht (praktika juhend). Praktikaaruande koostamisel on soovitatav konsulteerida koolipoolse juhendajaga. Peale praktika läbimist täidab praktikaasutuse poolne juhendaja hinnangulehe (etteantud vorm), milles antakse tagasiside praktika käigu ja üliõpilase tööülesannete täitmisele.

**Praktikaaruande koostamine** vastavalt praktika juhendis etteantud struktuurile ja mahule, vastavust üliõpilastööde vormistusnõuetele, kirjutamisoskusele ning eneseväljendusele. Oluline on sealjuures üliõpilase eneseanalüüsi osa, kus peegeldatakse tööülesannetega hakkama saamist ning saadud õpikogemust.

**Praktikaaruande esitamine, kaitsmine ja hindamine.** Praktikaaruande esitatakse õppeinfosüsteemi. Koolipoolne juhendaja annab esmase tagasiside aruande vastavusest ning lisab vajadusel omapoolsed kommentaarid aruande vähestele parandustele enne kaitsmisele esitamist või mittevastavusest. Ettevõttepraktikate kaitsmine on avalik üldjuhul oma õppegrupis, aga kaitsmisele on oodatud ka praktikaasutuste esindajad. Kaitsmisel esitleb üliõpilane praktikaasutust ning kirjeldab tööülesandeid. Oluline on õpikogemuse ja järelduste esitamine. Koolipoolne juhendaja tagasi sidestab igale üliõpilasele aruande koostamisega seotud nõuete täitmist, samuti annab soovitusi esitluse ja esinemise kohta. Õppegrupis kaitsmise lisaeesmärkideks on kindlasti ka teiste kaasüliõpilaste praktika kogemustest õppimine, enda kogemustega võrdlemine ning praktikaasutustega tutvumine. Hindamisel arvestatakse praktikaasutusepoolset hinnangulehel antud tagasisidet ja soovitusi.

## Etapp 3 – tulemuste analüüs

Ettevõttepraktikate järeltööna on vajalik koolipoolne praktika tulemuste analüüs, kokkuvõtete koostamine (nt praktikaasutuste osas) ja vajadusel protsessi muudatuste planeerimine. Koolipoolsed juhendajad teevad oma juhendatud õppegrupi osas analüüsi ja kokkuvõtteid.

## 13.5. Hindamine

Praktikate hindamine toimub Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor üldjuhul avaliku kaitsmise vormis. Praktika kaitsmine seisneb praktikaaruande lühitutvustuses ja vestluses (küsimustele vastamises ja arutus) kaitsmiskomisjoniga. Kaitsmine on lisavõimalus oma praktikat suuliselt täiendada. Praktika kaitsmiskomisjon hindab praktika vastavust eesmärgile, praktikaaruande sisu ja vormistust ning esinemist kaitsmisel.

### Praktika tulemus kujuneb järgmiste kriteeriumite alusel:

- praktikaaruandes on esitatud ja tõendatud praktika õpiväljundite saavutamine, sh arvestatakse hindamisel, et aruandes esitatud analüüs ja kirjeldus on vastav praktika eesmärgile ja õpiväljunditele, on täidetud aruande struktuuri nõuded ning maht. Olulisel kohal ja hindamisel arvestatav on praktikaaruande kohustusliku punkti täitmine üliõpilase enesehinnangu ja analüüsi osas;
- praktikaaruande esitlemine ja kaitsmiskomisjoni küsimustele vastamine, hinnatakse üliõpilase oskust anda selgitusi praktilisel õpitu kohta, kirjeldada

praktikaettevõtet ning oma ametikoha positsiooni ja ülesandeid;

- praktikaaruande vormistuse vastavus EEK kirjalike tööde koostamise ja vormistamise juhendile.

Hindamisel arvestatakse ka praktikaettevõtte poolt üliõpilasele antud hinnangut (üliõpilane esitab kaitsmiskomisjonile praktika ettevõtte poolt täidetud hinnangulehe vormi).

### 13.6. Tulemused

Ettevõttepraktika eesmärkide saavutamise edukus sõltub praktikaprotsessis osalejate tõhusast koostööst, ühelt poolt üliõpilase valmidusest ja motiveeritusest ennast töökeskkonnas ja tööülesannete täitmisel eesmärgipäraselt rakendada, teiselt poolt praktikaasutuse ja praktikajuhendaja valmidusest anda praktikandile praktika eesmärgi täitmiseks sobivaid ülesandeid. Praktikandi tegevuse juhendamine reaalses töösituatsioonis on parim õpimeetod ettevõtlusõppes, sest praktikajuhendaja tagasiside kaudu omandab õppija uusi teadmisi ja oskusi reaalses töösituatsioonides. Üliõpilase ja koolijuhendaja koostöö on väga oluline kogu praktika kestel, alates eeltööst praktikaks valmistumisel, praktika ajal ning pärast praktikat tagasiside andmisel.

**Näide** Eesti Ettevõtluskõrgkoolis Mainor juhendatud üliõpilase eneseanalüüsist, kus ta viitas, et esialgselt oli reaalses töökeskkonnas teooria ja praktika seoseid raske leida. Ta väitis, et ainult teoreetiliste teadmistega otse tööturule minnes oleks olnud keeruline hakkama saada, kuid ettevõttepraktikal saadud praktilised kogemused loovad nüüd hea aluse ja ka julguse edaspidi tööturule sisenemiseks. Tema sai oma praktika eesmärgid täidetud ning boonuseks maksti preemiat edukalt täidetud tööülesannete eest.

Ettevõttepraktikal on oluline osa ettevõtlusõppes, see annab üliõpilasele hea kogemuse ning argumendid edasiseks tööturul kandideerimiseks. Üsna tihti minnaksegi peale kõrghariduse omandamist tööle oma kooliaegsetesse praktikaasutustesse. Heaks näiteks Eesti Ettevõtluskõrgkooli Mainor üliõpilaste edukuse osas on ka asjaolu, et viimastel aastatel on praktikaid läbitud rahvusvahelistes ettevõtetes, kus praktikaülesannete täitmisele lisab keerukust võõrkeelne suhtlemine ja võõrkultuuriga organisatsioon. Kuid siiski on üliõpilased saanud nendest väga head tagasisidet ning on nendesse palgatud ka kohe pärast praktikat.

### Kasutatud kirjandus

Vahtramäe, A., Sikk, J., Kaldma, M., Reva, E., Koit, K., Varendi, M. (2011). *Praktika kõrgkoolis*. Tartu: Sihtasutus Archimedes, Programmi Primus büroo.

## 14. KOOSTÖÖVÕRGUSTIKUD ETTEVÕTLUSÕPPES

**Jaanus Kiili, Toomas Saal**

Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor

- Kaasaja suundumus teadmusühiskonna poole on fakt. Samas erineb see oluliselt senistest ühiskondadest – teadmusühiskonna suurimaks väärtuseks on teadmised (informatsioon). Samas on see teadmine enamasti seotud konkreetsete isikutega, nende valmisolekuga oma teadmisi avaldada avalikus pressis või jagada koolitustel, koostööüritustel. Lisaks muudab olukorra komplitseerituks selle teadmise kasutamise oskus – tähtis pole mitte see, et ma(meie) omame teadmisi, oluline on neid teadmisi rakendada isiku, kogukonna, ühiskonna huvides. See algab üksikisiku valmisolekust oma teadmisi teistega jagada ning lõpeb vajadusega organiseerida teadmiste praktikasse rakendamise võimalused. Seepärast iseloomustab teadmusühiskonda elukestev õpe, õppivad organisatsioonid nii avalikus kui erasektoris, tõendipõhised otsustamised, organisatsioonide intellektuaalne kapital ja selle arendamine.

Teadmusühiskond seab oma liikmetele varasemaga võrreldes hoopis kõrgemad nõudmised. Varem oli inimühiskonna areng (sh tehnoloogiline areng) aeglane, probleemid ja nende lahendamise võtted aastakümneid praktiliselt ei muutunud. Tänapäeval pole veel eile edukalt töötanud lahendused kas enam optimaalsed või pole need üldse kasutatavad – ka suur osa meie teadmisi „vananeb“ suhteliselt kiiresti. Teadmusühiskonna inimene peal olema suuteline globaalsest olemasolevast teadmisest sünteesima eesmärgist ja konkreetsest kontekstist sõltuvalt parima võimaliku lahenduse ning seda siis rakendama. Selline vajadus sünnitab vajaduse ka koostöö järele – uute teadmiste agendiks pole mitte üksik valgustatud õpetlane, kuivõrd erinevaid osapooli koondavad institutsioonid. Loomulikult ei tähenda see seda, et õpetlasi enam üldse vaja pole!

### 14.1. Institutsionaalne koostöö

Institutsionaalse koostöö arenguks sobiv vorm on võrgustik, kuhu kuuluksid nii ettevõtlust õpetavad kõrgkoolid kui ka ettevõtted, ettevõtjate esindusorganisatsioonid, õppijate esindusorganisatsioonid. Võrgustiku roll oleks lähteülesannete kujundamine ettevõtlusõppe arengustrateegiatele, võrgustik korraldaks eri arendusvariantide arutelusid huvitatud osapooltega. Taoline võrgustik saaks tegeleda ka ettevõtluse õpetamisega.

Ettevõtlust õpetavate ülikoolide ja rakenduskõrgkoolide koostöö on toimunud juba mõnda aega ning see on avaldunud ühises õppekavaarenduses, õppejõudude vahetuses, ühistes koolitusprojektides ning ühisseminarides ja -konverentsides. Ka käesolev kogumik on mitme ettevõtlust, küll erineval tasemel, õpetava haridusasutuse koostöö tulemus. Seoses valdkonna uudsusega eesti hariduses pole veel kujunenud selgepiirilise ja lepingutega fikseeritud sisemised koostöösuhted, kuid – see on vaid aja küsimus. Lõpuni pole ka selge võimalik koostöömudel – kas kasutada end õigustanud Eesti e-Ülikooli konsortsiumi kogemusi või on otstarbekas mõni teine koostöö vorm. Nii või teisiti on aluseks meeskonnatöö, vastavad esindajad parterorganisatsioonides ning ühisprojektid. See tuleneb korduvalt tõestust leidnud praktikast, et ettevõtluse õpetamine ja õppimine on meeskonnatöö õppejõudude tasemel, see on meeskonnatöö õppijate tasemel. Võimalikud on ka sarnaste kursuste õppejõudude omavahelised koostöövõrgustikud mitte ainult Eestis, vaid ka rahvusvahelisel tasandil.

#### Koostöövõrgustikke ettevõtlusõppes:

- Eesti Ettevõtluskõrgkooli Mainor, Tartu Ülikooli ja Tallinna Tehnikaülikooli koostöö ettevõtluse õpiku koostamisel ja välja andmisel.
- Eesti Ettevõtluskõrgkooli, Tartu Ülikooli, Estonia Business School'i, Jyväskylä Ammatikorkeakoulu, Tallinna Kõrgema Tehnikakooli ning Pärnu Saksa Tehnoloogiakooli koostöö ettevõtlusõppe kogumikus koostamisel ja välja andmisel Primus rahastamisel.
- Tartu Ülikooli ja Estonian Business School'i koostöö ettevõtlusõpetajate koolitamisel.

## 14.2. Teemaatilised koostöövõrgustikud

Teemaatilised koostöövõrgustikud on enamasti erialased ning suunatud kontaktide loomise-hoidmise ja arendamise kõrval ka erialaste teadmiste uuendamisele – avardamisele. Näost-näku kohtumiste asemel on kujunenud moodsad veebipõhised lahendused läbi Twitteri või blogide mitteformaalseks koostööks ning maililistide ulatuslikumaks koordineerimiseks ja ametlikumaks suhtlemiseks. Erialastel võrgustikel on tendents spetsialiseeruda kitsaste teemaderingide ümber ning need „virtuaalsed kogukonnad“ korraldavad enamasti ka iga-aastaseid vahetuid piirkondlikke kohtumisi. Ettevõtluses aitavad sellisel teemaatilised koostöövõrgustikud paremini selgitada ettevõtjate spetsiifilisi probleeme ja huvisid, koordineerida ühistegevust teatud eesmärkide saavutamiseks. Õppijatele pakub selline teemaatiline koostöövõrgustik võimalust endast mitte üksnes teada anda vaid ka osaleda erialast aruteludes, saada vajalikke koostööpartnerite kontakte, leida võimalusi praktikakohtadeks jne.

#### Näited

- **Eesti Majandusteaduse Selts** ([www.emselts.ee](http://www.emselts.ee)) – Eesti Teaduste Akadeemiaga assotsieerunud organisatsioon, mille tegevuse eesmärgiks on kaasa aidata oma liikmete ametialase professionaalsuse kasvule ja eneseteostusele ning soodustada kaasaegse majandusteaduse levikut ja vastava hariduse andmist Eestis. Selts korraldab aastakoosolekuid aktuaalsetel majanduse ja ettevõtlusega seotud teemadel.
- **Eesti Tööstus-Kaubanduskoda** ([www.koda.ee](http://www.koda.ee)) kui Eesti ettevõtjate esindusorganisatsioon nende huvide esindamiseks Eesti avalikus ruumis. Kaubanduskoda osaleb majandustegevust ja haridussüsteemi arenguid mõjutava riikliku poliitika ja seadusandluse väljatöötamisel ja muutmisel.
- **Enterprise Europe Network** ([www.enterprise-europe.ee/](http://www.enterprise-europe.ee/)) – Euroopa tugivõrgustik ettevõtluse arendamiseks. Tema eesmärgiks on toetada väikeettevõtteid rahvusvahelistumisel, võimaldades ligipääsu Euroopa siseturule kasutamaks ära seal leiduvaid võimalusi ettevõtluse edendamiseks. Võrgustik hõlmab pea 600 organisatsiooni 51 riigis, mille hulka kuuluvad Kaubandus-tööstuskodad, tehnoloogiakeskused, ülikoolid ja teadus/tehnoloogiapargid.
- **Entrepreneurs' Organization** ([www.eonetwork.org](http://www.eonetwork.org)) – ettevõtjate organisatsioon 42 riigis, mis ühendab üle 8700 ettevõtja. Annab välja Global Student Entrepreneur Award auhinda ning korraldab Global Leadership konverentse.
- **Consortium for Entrepreneurship Education** ([www.entre-ed.org](http://www.entre-ed.org)), mis pakub erinevaid teenuseid (õppematerjalid, teenused, täiendkoolitus) ettevõtlusõppes tegutsevatele õpetajatele ning annab välja parima õpetaja auhinda.

## 14.3. Õppijate koostöövõrgustikud

Õppijate koostöövõrgustikud võivad olla nii vanusrühmade kui erialade lõikes nii kodumaa kui välismaa õppijaid kaasates. Viimaste hulk suureneb kiiresti tänu erinevatele koolidevahelistele koostööprojektidele. Õppijate koostöövõrgustikud abistavad õppijaid erialasõprade leidmisel, ühiste kodumaiste ja / või rahvusvaheliste, erineva sisuga ürituste korraldamisel. Neist on abi ka praktikakoha või isegi tulevase töökoha leidmisel.

#### Näited

- **Eesti Õpilasesinduste Liit (EÕEL)** ([www.opilasliit.ee](http://www.opilasliit.ee)) – Eesti kooliõpilaste esinduskogude katusorganisatsioon.
- **Eesti Üliõpilaskondade Liit** ([www.eyl.ee/](http://www.eyl.ee/)) – Eesti üliõpilaskonna esindusorganisatsioon.
- **Eesti Ettevõtlike Noorte Koda (JCI Estonia)** ([www.jci.ee](http://www.jci.ee)) on rahvusvaheline võrgustik kuni 40-aastastele aktiivsetele inimestele, mis pakub oma liikmetele arengukeskkonda juhtimisoskuste, sotsiaalse vastutustunde, ettevõtlikkuse ja rahvusvahelise koostöö arendamiseks. JCI tegutseb täna rohkem kui 100 maailma riigis.
- **AIIESEC** ([www.aiesec.ee/est](http://www.aiesec.ee/est)) – ettevõtlike üliõpilasi ühendav rahvusvaheline organisatsioon, milles esindus on ka Eestis. AIIESEC liikmeid on tartu ülikoolist, Tallinna tehnikaülikoolist ja teistest ülikoolidest-kõrgkoolidest.
- **Students for the Advancement of Global Entrepreneurship (SAGE)** on globaalne mittetulundusühingus keskkooliõpilaste kohalikele organisatsioonidele aitavaks ja korraldamaks ettevõtluse alast koostöös kohalike kõrgkoolide ja ettevõtjatega.

## 14.4. Muud koostöövõrgustikud

Ühiskond pakub palju muidki võimalusi ettevõtlikkuse ilmutamiseks ja arendamiseks. Võimalus on lüüa kaasa oma kodukoha seltsingutes, aga ka üleriigilistes aktsioonides. Enamasti on sellised koostöövõrgustikud suunatud mingiks konkreetseks tegevuseks, mis võib olla regulaarne. Nii võib koostöö olla suunatud kodanikuühiskonna edendamisele, talentide arendamisele, olla mingi sotsiaalse suunaga. Erinevates ühiskondades koostöö haarab erinevaid valdkondi ning moodustab side- ja kommunikatsioonivahendid võimaldavaks kiiresti võrgustikel tekkida ning neid ka efektiivselt juhtida.

### Näide.

- „Teeme ära!“ ([www.teemeara.ee](http://www.teemeara.ee))
- 2008. aastal Eestis alguse saanud vabatahtlike algatusest on kujunenud ülemaailmse tähendusega projekt, mille koristuskampaaniates on kaasa löönud üle 3 miljoni inimese ning suur hulk heategevuse korras abistanud ettevõtteid.

Hea kogemuse ja tunde annab osalemine erinevatel ettevõtluskonkurssidel. Eestis on eelkõige noortele ettevõtlikkusele innustamiseks mitmeid toredaid konkursse. Need võivad olla üleriiklikud, kuid väiksemaid konkursse korraldavad ka erinevad kohalikud omavalitsused, ettevõtted ja õppeasutused.

- „**Olen ettevõtlik!**“ ([www.entrum.ee](http://www.entrum.ee)) – koolinoortes ettevõtlikkuse arendamiseks ja projektide elluviimise abistamiseks.
- „**Tähed särama**“ ([www.swedbank.ee](http://www.swedbank.ee)) – noorte ettevõtlikkuse tõstmiseks.
- „**Ajujaht**“ ([www.ajujaht.ee](http://www.ajujaht.ee)) – äriideede genereerimiseks uuenduslike ja teadusmahukate ettevõtete loomiseks.
- „**Garage48**“ ([www.garage48.org](http://www.garage48.org)) – ettevõtluskultuuri toetamiseks, veebi- ja mobiilipõhiste äriideede edasiarendamiseks ning ettevõtlike isikute kokkuvõimiseks.

Koostöö haarab ka ettevõtluse reaalsel õppeprotsessi – meeskonnatöö, mentorlus, praktiline õppimine on uue ettevõtlusõppe märksõnad. Vastavaid kogemusi on kirjeldatud ja analüüsitud ka käesolevas kogumikus.