



Tartu Ülikool

Humanitaarteaduste ja kunstide valdkond

Kultuuriteaduste ja kunstide instituut

Kunsti, käsitöö ja kodunduse õpetaja õppekava

Joel-Fredi Jõgise

TOY-METOODIKAL PÕHINEVA ÕPPEMEETODI VÕIMALUSED  
PIKKA AEGA TÖÖTURULT EEMAL VIIBINUTE KOOLITAMISEL ILMNEVATE  
ÕPPIMIST TAKISTAVATE TEGURITE ÜLETAMISEKS  
PROTSESSI ANALÜÜS

Magistritöö

Juhendaja: PhD Jüri Ginter

Läbiv pealkiri: TOY-meetod pikaajaliste töötute ümberõppel

KAITSMISELE LUBATUD

Juhendaja: PhD Jüri Ginter

Kaitsmiskomisjoni esimees: \_\_\_\_\_

Tartu 2017

# RESÜMEE

*TOY-metoodikal põhineva õppemeetodi võimalused pikka aega tööturult eemal viibinute koolitamisel ilmnevate õppimist takistavate tegurite ületamiseks. Protsessi analüüs.*

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada TOY-metoodikal põhineva õppemeetodi võimalused pikka aega tööturult eemal olnud õppijate koolitamisel ilmnenud õppimist takistavate tegurite ületamisel.

Töö teoreetilises osas tutvustati Eesti tööturu olukorda, statistilisi arvandmeid ja käesoleva töö seisukohalt olulisi akadeemilisi käsitlusi.

Töö praktilises osas käsitles autor pikaajaliselt tööturult eemal olnud õppijate koolitamisel ilmnenud õppimist takistavate tegurite ületamist ja leidis õppeprotsessis kerkinud probleemidele lahendusi. Autor leidis töö käigus teaduspõhiseid vastuseid küsimusele, kuidas minimeerida õpetamisel negatiivseid tegureid ja võimendada õppimist toetavate positiivsete tegurite esilepääsemist.

*Uurimisprobleem:* Kuidas minimeerida pikaajaliselt tööturult eemal olnud õppijate õpetamisel õppimist takistavaid negatiivseid tegureid ja võimendada õppimist toetavate positiivsete tegurite esilepääsemist positiivsete õpiväljundite saavutamiseks.

*Uurimisküsimused:* Kuidas ületada õppimist takistavad tegurid?

*Töö eesmärk:* Töö eesmärgiks on välja selgitada TOY-metoodikal põhineva õppemeetodi võimalused pikka aega tööturult eemal olnud õppijate koolitamisel ilmnenud õppimist takistavate tegurite ületamisel.

*Meetod:* Töö autor kasutas erinevaid meetodeid, nagu: jälgimine, vestlused õppijatega, arenguestlused õppijatega, nõupidamised teiste programmi kaasatud õpetajate ja TOY *team-coach*´idega; kogutud tähelepanekute süstematiseerimine, tõlgendamine ja järelduste tegemine. Vaadeldud grupp on väikesearvuline ja töö autor kasutas kvalitatiivseid näitajaid.

Autor stenografeeris reaajas arenguestlused, mahus: 16 lehekülge, ca 33 000 tähemärki.

*Tähtsamad tulemused:* Töö autor märkas arenguestlusel mitmeid positiivseid arenguid õppijate isiklike eesmärkide seadmise osas. Vahepealne poolaasta õpinguid on

õppijaid julgustanud ja parandanud suhtlemisoskust. Juurde on tulnud esinemisjulgest ja argumenteerimisoskust. Oma tulevikuplaanidest räägitakse realistlikult ja antakse kiitev hinnang seni õpitule, õppijad on arenenud ja näevad tulevikku paremas valguses.

Autor leidis töö käigus teaduspõhiseid vastuseid küsimusele, kuidas minimeerida pikaajaliselt tööturult eemal olnud õppijate õppimist takistavaid negatiivseid tegureid ja võimendada õppimist toetavate positiivsete tegurite esilepääsemist positiivsete õpiväljundite saavutamiseks.

Vaadeldud grupp ületas õppeprotsessi alguses ilmnunud õppimist takistavad tegurid ja jõudis koostöö kaudu positiivsele tulemusele.

*Järeldused:* Õpetades keerulise dünaamikaga gruppe, tuleb õpetajal arvestada õppijate erineva kogemuse ja vaimse võimekusega ning valida ja kombineerida olukorrale vastavalt erinevaid juhtimisstiile ja meetodeid, saavutamaks soovitud õpiväljundeid.

*Märksõnad:* Töötute ümberõpe; õppimist takistavad tegurid; TOY-meetod.

## ABSTRACT

*The possibilities of the TOY-methods in teaching people after a long-time unemployment for surmounting the factors preventing their training. Analysis of the process.*

The purpose of the present Master's Thesis has been to find out the possibilities of the TOY-methods in teaching people after a long-term unemployment for surmounting the factors preventing their training.

In the theoretical part of the thesis the situation at the Estonian labour market, statistical numerical data and academical treatments essential from the point of view of the present paper have been introduced.

In the practical part of the thesis the author has dealt with the problem how to overcome the factors preventing the training of people after a long-term unemployment. The problems arisen in the learning process have found solutions. The author has discovered scientifically justified answers to the question how to minimize negative factors of the trainees in their learning and how to facilitate arising positive factors to support the studies.

*The problem of the investigation:* How to minimize negative factors preventing learning of those who have been unemployed for a long time and how to facilitate arising positive factors to obtain positive outcome.

*The questions of the investigation:* How to overcome the factors which prevent learning?

*The object of the research:* The aim of the research is to find out the opportunities of the TOY-methods used in the training of people after a long-time unemployment for getting over the factors which prevent learning.

*Methods:* The author of the research has used different methods, namely: observations, conversations with the trainees, progress interviews, consultations with other teachers and TOY-team coaches collaborating on the program, and systematizing, interpreting and drawing conclusions of the collected observations. The observed group has not been numerous and the author of the research has utilized qualitative indices.

The author has written down the progress interviews: 16 pages, ca 33 000 letters.

*Results:* The author of the research has noticed several positive developments in the progress interviews, primarily in the field of setting up objectives. The past half-year of training has made the trainees more courageous and communicative. Aptitude for performance and ability to debate have increased. Plans for the future are discussed realistically. The trainees approve of they have achieved. They have advanced and are more optimistic about the future.

The author has found scientifically justified answers to the question how to minimize negative factors in teaching and to facilitate arising positive factors. The observed group has overcome the factors which had prevented the learning at the beginning of the training process. The trainees have achieved positive results through team-work.

*Conclusions:* When teaching groups of complicated dynamics, the teacher has to take into account the different maturity of the learners. The teacher has to select and combine different directing-leadership styles and methods, depending on conditions, to receive the desired aims.

*Vocabulary entries: requalification of the unemployed; the factors preventing the learning; Toy-methods.*

# SISUKORD

RESÜMEE .....	2
ABSTRACT .....	4
SISUKORD .....	6
SISSEJUHATUS .....	7
1. TEEMA VALIK.....	8
2. TÖÖTURU OLUKORD .....	10
3. TEADUSLIKKE KÄSITLUSI .....	15
4. TOY MEETOD .....	32
5. PIKAAJALISTE TÖÖTUTE ÜMBERÕPE .....	36
6. METOODIKA.....	40
7. TULEMUSED.....	41
8. ARUTELU .....	43
9. ETTEPANEKUD .....	45
KASUTATUD KIRJANDUS .....	47
LISAD .....	50

## 1. TEEMAVALIK

### SISSEJUHATUS

Avatud konkurentsi tingimustes sõltub ettevõtte edukus ja töötajate isiklik käekäik otseselt kõigi turuosaliste käitumisest. Paradigma vahetus Eesti majanduskeskkonnas seadis töövõtjad uude olukorda. Ettevõtted viisid läbi struktuurilised muutused või lõpetasid majanduslikus konkurentsivõimuses alla jäädes tegevuse.

Esikohale seati ettevõttesisene kulude kontroll – raiskamise vähendamine, kokkuhoid ja efektiivsus. Muudatused ettevõtete personalipoliitikas tähendasid optimeerimist. Kannatajaks pooleks oli selline töövõtja, kes väheste ametioskuste tõttu ei suutnud tööandjale olla atraktiivne ja vallandati. Lahenduseks oleks tõsta tööalaste oskuste taset või õppida lisaks ära uued oskused.

„Eesti statistika aastaraamat 2016“ andmetel on töötuse määr võrreldes 2011. aastaga langenud pea kaks korda. Kui 2011. aastal oli Eestis hinnanguliselt 84 800 töötut, siis 2015. aastal 42 300 töötut. (Roosimägi; Pettai, 2016: 153). Töötuse vähenemisse ja uute töökohtade loomisse panustab riik erinevate meetmetega: töötute ümberõppe võimaluste toetamine, karjäärinõustamine, töökoolitus ja toetusprogrammid ettevõtluse alustamiseks.

Käesolev uurimustöö käsitleb pikaajaliselt tööturult eemal olnud ümberõppijate õpetamisel õppimist takistavate negatiivsete tegurite minimeerimist ja õppimist toetavate positiivsete tegurite esilepääsemise võimendamist positiivsete õpiväljundite saavutamiseks.

# 1. TEEMA VALIK

## 1.1. Teema valiku põhjendus

Töötades õpetajana kutseõppeasutuses, juhendas töö autor täiskasvanud õppijate gruppi. Grupi moodustavad pikaajaliselt tööturult eemal olnud õppijad, kes omandavad tööturule naasmiseks vajalikke uusi oskusi. Praktikumitundides märkas töö autor, et õppijate hulgas ilmnemise teatavad negatiivsed hoiakud õpingutega seonduvates küsimustes ja autor otsustas märgatud probleeme oma töös lähemalt uurida, et anda õppeprotsessis kerkinud probleemidele teaduspõhiseid vastuseid.

## 1.2. Teema aktuaalsus

Autori hinnangul on töös käsitletud probleemistik aktuaalne, sest töötuse vähendamise üheks meetmeks on tööotsijate ametioskuste tõstmine ümber- ja täiendõppel, mis võimaldab töö kaotanutel lihtsamini tööturule rehabiliteeruda. Leitud on korrelatsioon töötuse ja haridustaseme vahel – mida kõrgem on omandatud haridustase, seda väiksem on töötuse määr. Neid seoseid on käsitletud peatükis „Tööturu olukord“. (Roosimägi; Pettai, 2016: 153)

## 1.3. Probleemistik

Grupiga suhtlemisel ilmnemise õppijatel erinevad õpetamist takistavad asjaolud. Autori tähelepanekute alusel olid sellisteks õppimist takistavateks teguriteks näiteks huvipuudus, kohati negatiivne suhtumine õppetöösse, mõnetine konfliktisus, vastutöötamine ja häirivate avalduste tegemine õpetamisprotsessiga seotud isikute suhtes, mida ei saanud pidada ühekordseks nähtuseks. Töö autor täheldas negatiivsete ilmingute kordumises mustreid ja otsustas, et tulemusrikkamaks ametialaseks tegevuseks peab üles kerkinud küsimusi sügavamalt uurima, mõistmaks probleemide tekkepõhjuseid ja toimemehhanisme. Neid põhjusi mõistes, oleks võimalik saavutada õppurite parem suhtumine õppetöösse, et täita õppeväljunditele seatud eesmärgid.

#### *1.4. Uurimisprobleem*

Kuidas minimeerida pikaajaliselt tööturult eemal olnud õppijate õppimist takistavaid negatiivseid tegureid ja võimendada õppimist toetavate positiivsete tegurite esilepääsemist positiivsete õpiväljundite saavutamiseks.

#### *1.5. Uurimisküsimused*

Kuidas ületada õppimist takistavad tegurid?

#### *1.6. Töö eesmärk*

Töö eesmärgiks on välja selgitada TOY-metoodikal põhineva õppemeetodi võimalused pikka aega tööturult eemal olnud õppijate koolitamisel ilmnenu õppimist takistavate tegurite ületamisel.

## 2. TÖÖTURU OLUKORD

### 2.1. Eesti tööturg

Statistikaameti andmetel on 20–64-aastaste isikute töötuse määr Euroopa Liidus (EL), mis alates 2009. aastast tõusis, 2014. aastast langenud. 2015. aastal oli töötuse määr EL-is 9,4%, mis on 0,8 protsendipunkti madalam kui 2014. aastal. 2015. aasta töötuse määr Eestis oli 6,2%, jäädes allapoole EL keskmist. Tööhõive määr oli samal aastal 65,2% ja töøjõus osalemise määr 69,4%. Töötus oli madalam ning tööhõive ja töøjõus osalemine kõrgem kui eelneval, 2014. aastal. (Kivilaid; Servinski; Tischler, 2016: 20)

Tööealisi elanikke eristatakse töøjõust. Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni metoodika kohaselt peetakse Eesti töøjõu-uuringus tööealisteks kõiki 15–74-aastaseid elanikke, töøjõud (hõivatud ja töötud), ehk majanduslikult aktiivsed inimesed, on osa tööealisest rahvastikust. (Roosimägi; Pettai, 2016: 153)

2009. aastal, majanduskriisi ajal, tõusis töötuse määr hüppeliselt – 2008. aastaga võrreldes 8 protsendipunkti – ja 2010. aastal veel 3,2 protsendipunkti, aga juba 2011. aastal langes töötuse määr 4,4 protsendipunkti ning on olnud langustrendis ka järgmistel aastatel. 2015. aastal jõudis 15–74-aastaste tööhõive määr kümne aasta kõrgeimale tasemele (65,2%), tõustes viimase viie aastaga 6,1 protsendipunkti. Nii meeste kui ka naiste töötuse määr on võrreldes 2011. aastaga langenud pea kaks korda, jõudes meestel 6,2% ja naistel 6,1%-ni. Töötute arv on võrreldes 2011. aastaga ligi kaks korda väiksem. 2011. aastal oli Eestis hinnanguliselt 84 800 töötut, 2015. aastal aga 42 300. (Tabel 1.) (Roosimägi; Pettai, 2016: 153)

**Tabel 1.** 15–74-aastased hõiveseisundi järgi, 2011–2015.

	2011	2012	2013	2014	2015
Töøjõud, tuhat	688,0	683,4	680,0	674,4	683,1
hõivatud	603,2	614,9	621,3	624,8	640,9
töötud	84,8	68,5	58,7	49,6	42,3
Mitteaktiivsed, tuhat	331,9	327,4	320,3	316,9	300,5
Kokku, tuhat	1 019,9	1 010,8	1 000,4	991,3	983,7
Töøjõus osalemise määr, %	67,5	67,6	68,0	68,0	69,4
Tööhõive määr, %	59,1	60,8	62,1	63,0	65,2
Töötuse määr, %	12,3	10,0	8,6	7,4	6,2

Allikas: Roosimägi; Pettai, 2016.

Lühiajaliste töötute (töötud alla 12 kuu) osatähtsus on kasvanud – 2011. aastal oli näitaja 42,7%, 2015. aastal 61,7%. Pikaajaliste töötute (töötud vähemalt 12 kuud), sealhulgas ka väga pikaajaliste töötute (töötud vähemalt 2 aastat), osatähtsus on vähenenud. Pikaajalised töötud on oluliselt suurema vaesusriskiga, pikk tööootel olek on oht töötamisharjumusele ning võib tööle kandideerimisel saada määravaks tagasilükkamise faktoriks. Pikaajaliste töötute osatähtsus on suurem meeste hulgas. Kui töötutest naistest oli 2015. aastal lühiajalisi töötuid 64,3% ja pikaajalisi 35,7%, siis töötutest meestest vastavalt 59,2% ja 40,8%. (Roosimägi; Pettai, 2016: 153)

## 2.2. Tööturg ja haridustase

Ilmneb seos hõivatuse ja haridustaseme vahel – mida kõrgem on omandatud haridustase, seda väiksem on töötuse määr. (Tabel 2.) *International Standard Classification of Education* (ISCED 2011) järgi liigitatakse haridustasemed:

- esimese taseme või madalam haridus (ISCED 0–2) – põhi- või madalam haridus, kutseharidus põhihariduseta noortele;
- teise taseme haridus (ISCED 3–4) – üldkeskharidus, kutse-, kutsekesk- või keskeriharidus põhihariduse baasil, kutsekeskharidus keskhariduse baasil;
- kolmanda taseme haridus (ISCED 5–8) – keskeriharidus keskhariduse baasil, kõrgharidus, magistri- ja doktorikraad.

Kolmanda taseme haridusega 15–74-aastaste hõivemäär oli 2015. aastal ligi 2,5 korda kõrgem kui esimese taseme haridusega inimestel – vastavalt 78,1% ning 32,6%. Teise taseme haridusega inimestel oli see näitaja 66,5%. Ka töötuse määr oleneb suuresti haridustasemest. Kolmanda taseme haridusega inimeste töötuse määr oli 2015. aastal 3,9%, teise taseme haridusega inimestel 6,8% ja esimese taseme haridusega inimestel 13,3%. (Roosimägi; Pettai, 2016: 153)

**Tabel 2.** 15–74-aastased haridustaseme ja hõiveseisundi järgi, 2011–2015

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Esimese taseme või madalam haridus</b>					
Tööjõus osalemise määr, %	36,5	35,6	36,2	37,5	37,6
Tööhõive määr, %	27,2	27,4	30,8	32,4	32,6
Töötuse määr, %	25,6	23,0	14,9	13,6	13,3
<b>Teise taseme haridus (k.a. teise taseme järgne või kolmanda taseme eelne haridus)</b>					
Tööjõus osalemise määr, %	71,8	71,0	70,6	69,7	71,4
Tööhõive määr, %	62,7	63,5	63,8	64,0	66,5
Töötuse määr, %	12,7	10,5	9,6	8,2	6,8
<b>Kolmanda taseme haridus</b>					
Tööjõus osalemise määr, %	79,2	80,6	80,6	79,8	81,2
Tööhõive määr, %	72,9	75,7	75,9	76,0	78,1
Töötuse määr, %	8,0	6,1	5,8	4,8	3,9

Allikas: Roosimägi; Pettai, 2016.

### 2.3. Sotsiaalne tõrjutus

Sotsiaalseks tõrjutuseks nimetatakse olukorda, kus inimene ei saa puuduliku hariduse, väikese sissetuleku, vaesuse, materiaalse ilmajätuse, töötuse või kehva tervise tõttu ühiskonnaelust täisväärtuslikult osa võtta ning tema juurdepääs ressurssidele ja teenustele on piiratud. (Rummo, 2016:109)

Sotsiaalse tõrjutuse kesksed mõisted on suhteline ja absoluutne vaesus. Nende defineerimisel lähtutakse leibkonnaliikme ekvivalentnetosissetulekust – leibkonna sissetulekust, mis on jagatud tarbimiskaalude summaga. 2014. aastal elas suhtelises vaesuses 21,6% ja absoluutses vaesuses 6,3% Eesti rahvastikust. Suhtelise vaesuse näitaja kohaselt on vaene see, kelle ekvivalentnetosissetulek on alla 60% riigi elanike mediaanekvivalentnetosissetulekust. 2014. aastal oli aasta mediaanekvivalentnetosissetulek 7889 eurot leibkonnaliikme kohta, millest 60% ehk suhtelise vaesuse piir oli 4733 eurot tarbija kohta aastas. 2014. aastal elasid suhtelises vaesuses need, kelle ekvivalentnetosissetulek oli alla 394 euro kuus. Absoluutse vaesuse näitaja kohaselt on vaene see, kelle ekvivalentnetosissetulek on alla absoluutse vaesuse piiri ehk elatusmiinimumi. 2014. aastal oli absoluutse vaesuse piir 203 eurot tarbija kohta kuus. (Rummo, 2016:109)

Sügavas materiaalses ilmajätuses elas 2015. aastal 4,5% elanikest. Sügavas materiaalses ilmajätuses elavad inimesed ei saa endale lubada vähemalt nelja komponenti

järgmistest: 1) üüri- ja kommunaalkulude tasumine; 2) kodu piisavalt soojana hoidmine; 3) ettenägematud kulutused; 4) üle päeva liha, kala või nendega samaväärseid valke sisaldava toidu söömine; 5) nädalane puhkus kodust eemal; 6) auto; 7) pesumasin; 8) värviteler; 9) telefon. 2015. aastal oli Eesti elanikel kõige raskem toime tulla ootamatute kulutustega, mida ei saanud endale lubada 36,7% rahvastikust. (Rummo, 2016:109)

Pikaajaliste töötute osatähtsus on 2015 aastaga olulisel määral vähenenud – kui 2014. aastal oli vähemalt aasta töötähtaegsete osatähtsus töötute hulgas 45,3%, siis 2015. aastal 38,3%. (Rummo, 2016:109)

#### 2.4. Sotsiaalne kaitse

Sotsiaalse kaitse eesmärk on püüda kindlustada abi vajavatele inimestele toimetulekuks sissetulek. Kas seda suudetakse pakkuda piisavas mahus, on iseküsimus, küll aga on erinevad sotsiaalse kaitse meetmed abiks vaesusriski vähendamisel. Enamikul juhtudel võib sotsiaalset kaitset liigitada kas sotsiaalkindlustuseks või -hoolekandeks.

Sotsiaalkaitse süsteemi koormus sõltub eelkõige toetuste saajate arvust, mis omakorda oleneb kõige enam Eesti majanduse ja tööturu seisust. Viimastel aastatel on majanduse ja eelkõige tööturu olukord paranenud. (Krusell, 2016: 135)

2015. aastal kasutati Töötukassa pakutavaid teenuseid kokku 76 549 korral (üks töötut võib kasutada ka mitut teenust või programmi). 2014. aastal oli näitaja 72 813. Kõige populaarsemad teenused olid karjäärinõustamine, töökooolitus ja tööotsingu töötuba. Suurenes praktilist laadi teenuste, nagu tööpraktika, tööharjutuse ning proovi- ja talgutöö kasutamine. (Krusell, 2016: 135)

#### 2.5. Haridus

2015/2016. õppeaastal omandas Eestis tasemeharidust 222 000 õppurit, neist 146 000 üldharidust, 25 000 kutseharidust ja 51 000 kõrgharidust. Eestis oli 2015. aastal 519 üldhariduskooli, millest kolmandik olid gümnaasiumid ja ülejäänud põhikoolid. 50 üldhariduskooli on erakätes. Erakoolide arv on viimased viis aastat järjepidevalt kasvanud, kõige rohkem lisandus uusi koole 2013. aastal, kui erakoolide arv suurenes aasta jooksul neljandiku võrra. (Raasik, 2016: 73)

Kutseharidust omandas 2015. aastal ligi 25 000 õpilast. Neist kolmandik oli keskharidusel ja kaks kolmandikku põhiharidusel baseeruvast kutseõppes. (Raasik, 2016: 73)

Kõrgkoolis õppijaid oli 2015. aastal 51 000, mida on 4 000 võrra vähem kui aasta varem. Kõrgharidust pakkuvaid koole oli 24, millest 8 olid erakoolid. 2015. aastal oli nii bakalaureuse-, magistri- kui ka doktoriõppesse vastuvõetute hulk veidi suurem kui aasta varem. Kõige suurem osa üliõpilastest (18%) õppis ärimist ja haldust, järgnesid arvutiteadused (9%) ja tervis (8%). (Raasik, 2016: 73)

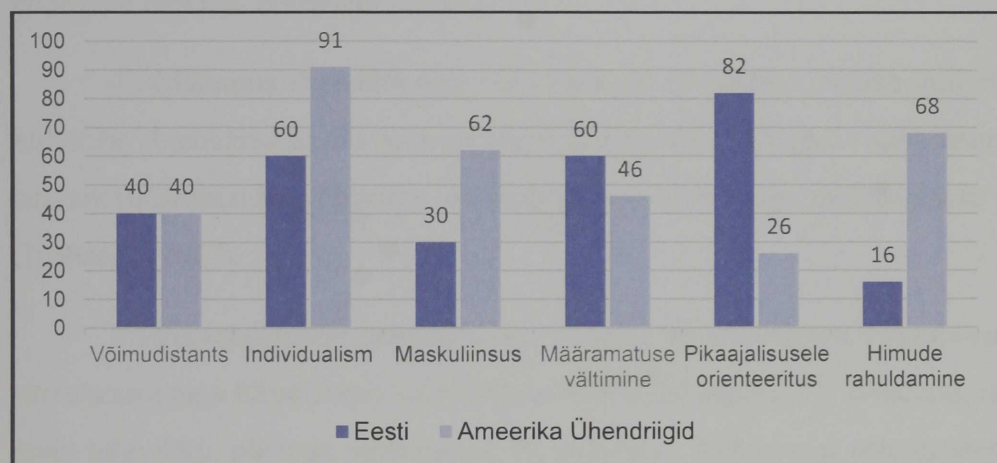
Strateegia „Euroopa 2020“ on Euroopa Liidu (EL) kümne aasta majanduskasvu ja tööhõive strateegia. EL-i liikmesriikidele on seal seatud viis eesmärki, millest üks puudutab kahte otseselt haridusega seotud näitajat: haridussüsteemist varakult lahkunute osatähtsus 18–24-aastaste hulgas peaks olema alla 10%, Eestis hetkel 11% ja vähemalt 40%-l 30–34-aastastest peaks olema kolmanda taseme haridus. Eestis on 30–34-aastastest kolmanda taseme haridus 45,3%-l. (Raasik, 2016: 74)

### 3. TEADUSLIKKE KÄSITLUSI

#### 3.1. Hofstede kultuuridimensioonide mudel

Positsioneerimaks Eesti töötajate kultuuridimensioonilist mõõdet, kasutab töö autor prof. Gerard Hendrik Hofstede poolt Ameerika IT-ettevõtte IBM tellimusel kompanii poolt enam kui seitsmekümnes riigis aastatel 1967 kuni 1973 kogutud andmete alusel välja töötatud kultuuridimensioonide mudelit, milles uuriti, kuidas töötajate tööalased väärtused on mõjutatud kultuurist, milles nad elavad. (Hofstede, 2017)

G. H. Hofstede kasutab oma täiendatud mudelis kuut tunnust, mille alusel *The Hofstede Centre* on analüüsinud riigiti kogutud informatsiooni. Autor on Eesti andmetele võrdluseks lisanud Ameerika Ühendriikide vastavad näitajad, pidades võrdlusmaterjali vajalikuks taustinformatsiooniks ka tööturu, töötuse ja ümberõppe seisukohalt oluliste hoiakute mõtestamiseks (joonis 1).



**Joonis 1.** Kultuuridimensioonid. Eesti ja Ameerika Ühendriikide võrdlus Hofstede järgi. Allikas: The Hofstede Centre. (Hofstede, 2017)

G. H. Hofstede kasutab oma mudelis viit tunnust, nendeks on:

1.) Võimudistants / *Power Distance*. Võimudistantsi dimensioon tegeleb probleemiga, et indiviidid ühiskonnas ei ole võrdsed. See näitab, mil määral on võim ühiskonnaliikmete vahel ebavõrdselt jaotatud. Mida kõrgem on numbriline väärtus, seda suurem on võimudistants. Eesti on 40 punktilise tulemuse alusel keskmisest madalama võimukaugusega maa, tulemus näitab, et eestlased ei ole aldis kergesti alluma ja kuuletuma

autoritaarsel võimupositsioonil olevatele isikutele, kui see põhineb ainult staatusel.

(Hofstede, 2017)

2.) Individualism *versus* kollektivism / *Individualism versus Collectivism*.

Kollektivistlikes kultuurides on rõhuasetus gruppidel (nt. suguvõsa, hõim, kogukond), kes hoolitseb indiviidi eest vastutasuks lojaalsusele. Eesti on 60 punktiga individualistlikumate riikide hulgas. Tööolukordades ollakse orienteeritud pigem ülesandekesksele kui suhetekesksele, mis tähendab, et eestlaste tööalastel suhetel on funktsionaalne otstarve.

(Hofstede, 2017)

3.) Maskuliinsus *versus* feminiinsus / *Masculinity versus Femininity*. Kõrge

punktisumma näitab maskuliinsust. Madal punktisumma näitab feminiinsust. 30 punktilise summaga liigitub Eesti feminiinsete maade hulka, mis tähendab, et ühiskonna hoiakutes ilmneb püüd tagasihoidlikkusele ja õiglusele. Eestlased ei taha kiidelda oma saavutustega, selle asemel näidatakse oma iseloomu töökusega ja tehes rasket tööd lastakse tulemustel enda eest rääkida. (Hofstede, 2017)

4.) Määramatuse vältimine / *Uncertainty Avoidance*. Näitab, mil määral peetakse

kultuuris ebamäärasust elu normaalseks koostisosaks. Kõrgema punktisummaga riikides on suurem määramatuse vältimine. 60 punktiga on Eesti kõrge määramatuse vältimisega riik.

(Hofstede, 2017)

5.) Pikaajalisusele orienteeritus / *Long-term orientation*. Pikaajalise

orientatsiooniga ühiskonnas väärtustavad inimesed tegevusi ja hoiakuid, mis mõjutavad enim tulevikku: püsivus, sihikindlus, ökonoomsus. Lühiajalise orientatsiooniga ühiskonnas on väärtustatud tegevused ja hoiakud, mis on suunatud olevikule või minevikule, austus traditsioonidele. Kultuurid, kellel on kõrgem punktisumma, lähenevad asjadele pragmaatilisemalt: nad soodustavad ökonoomsust ja panustamist kaasaegsesse haridusesse, milles nähakse teed tulevikuks valmistumisel. Väga kõrge punktisumma, 82 punkti näitab, et Eesti kultuur on osutunud väga pragmaatiliseks. (Hofstede, 2017)

6.) Himude rahuldamine / *Indulgence versus Restraint*. Eesti väga madal skoor, 16

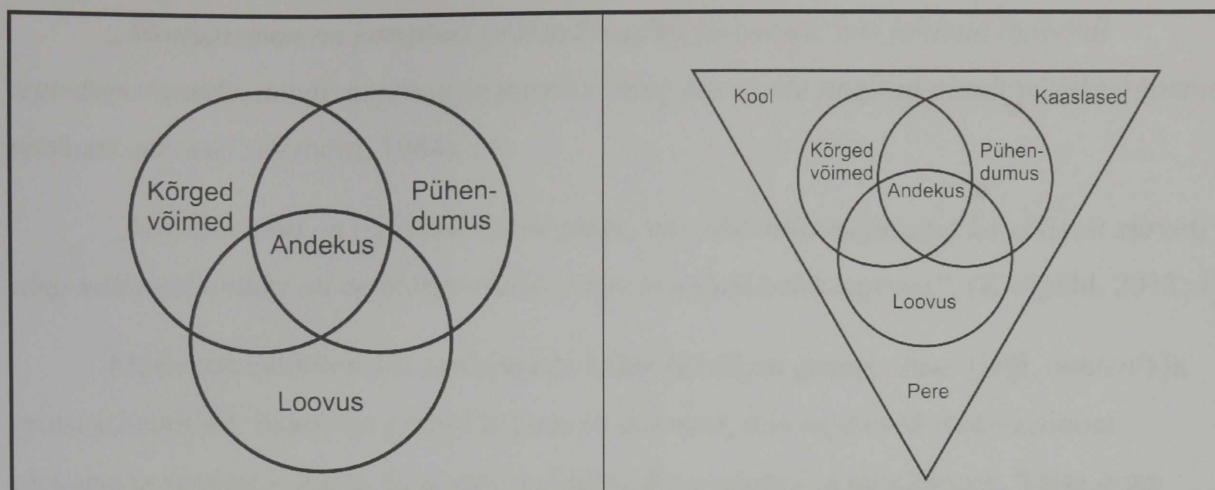
punkti, näitab, et see kultuur on olemuselt väga vaoshoitud. Selles dimensioonis madala punktisummaga kultuuridel on kalduvus küünilisusesse ja pessimismi. (Hofstede, 2017)

Töö autor peab töö seisukohalt oluliseks tutvustada varem ilmunud akadeemilisi käsitlusi mõningate töös kasutatavate mõistete osas. Loomingulises valdkonnas, nagu seda on kunstihariduse omandamine, teostatava ümber- ja täiendõppega seoses, tuleks lähemalt peatuda mõistetel, nagu andekus, talent, motivatsiooni, väärtused.

### 3.2. Andekus

Esmakordselt majanduspäevalehes „Wall Street Journal“ 1994. a ilmunud artiklis defineeris prof. emer. Linda Gottfredson andekust järgnevalt: „*Vaimne võimekus, mis muude asjade kõrval eeldab võimet arutleda, planeerida, lahendada ülesandeid, mõelda abstraktselt, saada aru keerulistest ideedest, õppida kiiresti ja õppida kogemustest. See ei ole lihtsalt raamatutarkus, kitsalt akadeemiline või testidele vastamise oskus. See on laiem ja ka sügavam võime aru saada, mis ümbruses toimub – asjadest arusaamine ja nende mõistmine või selle väljanuputamise, mida oleks vaja teha*”. (Gottfredson, 1997:13)

Ameerika Psühholoogide Assotsiatsiooni (A.P.A.) poolt maailma 25 mõjukaima psühholoogi (UConn 2016) hulka loetud Connecticuti Ülikooli professor, Ed.D. Joseph S. Renzulli, sünd. 1936, näitas oma 1978 a. mudeliga: (joonis 2) „Andekuse kolme ringi kontseptsioon“, originaalis: „*The Three-Ring Conception of Giftedness*“, et andekuse (Ingl. k.: *gifted behaviour*) avaldumiseks on vajalikud veel teisedki eeldused: kõrged üld- ja/või erivõimed, loovus, motivatsioon ja pühendumus. (Ingl. k. *above average ability, creativity, task commitment*). 1993. a täiendas J.S. Renzulli mudelit arengupsühholoogia pioneer, Nijmegeni ülikooli professor Dr. Franz J. Mönks, sünd. 1932, keskkonnamõjude faktoriga, tuues mudelisse enimmõjutavate teguritena juurde pere, kooli ja kaaslased (joonis 2). Intelligentsusena võib mõista üldist suutlikkust mõista ümbritsevat maailma ja seal toime tulla, „võimet asjadest aru saada, arutleda, lahendada probleeme, planeerida, näha toimuva mõtet ja taibata sündmuste põhjuslikke seoseid“ (Pullmann, Allik, 2002: 204)



**Joonis 2.** J.S. Renzulli (1978) ja Renzulli-Mönksi (1993) mudel.

Allikas: autori joonis Renzulli ja Mönksi järgi.

Kanada psühholoog François Gagné näitas, et silmapaistvad sünnipärased võimed – anded ehk eeldused, on süstemaatilise arengu tulemusel väljenduvad talendi ehk vilumusena mõnes kindlas valdkonnas. Andekuse väljenduseks on kõrged loomupärased võimed intellektuaalses, loomingulises, sotsiaalses või sensomotoorses valdkonnas. Talendiks peab ta aga süstemaatiliselt arendatud teadmisi ja võimekusi, mis tõstavad inimese mingis valdkonnas tippu. (Gagné, 2004)

### 3.3. Motivatsioon.

Motivatsioon on oluline jõud, mis mõjutab inimese tegevust seatud eesmärkide saavutamisel. Motivatsiooni võib defineerida mitmeti:

*„Motivatsioon on inimese sisemised ajendid, põhjused ja jõud, mis mõjutavad inimese tegevusi“.* (Virovere; Alas; Liigand, 2005: 59)

*„Motivatsioon on indiviidi teotahe, mida iseloomustab tema jõupingutuste püsivus ja eesmärgistatus“.* (Brooks, 2008: 64)

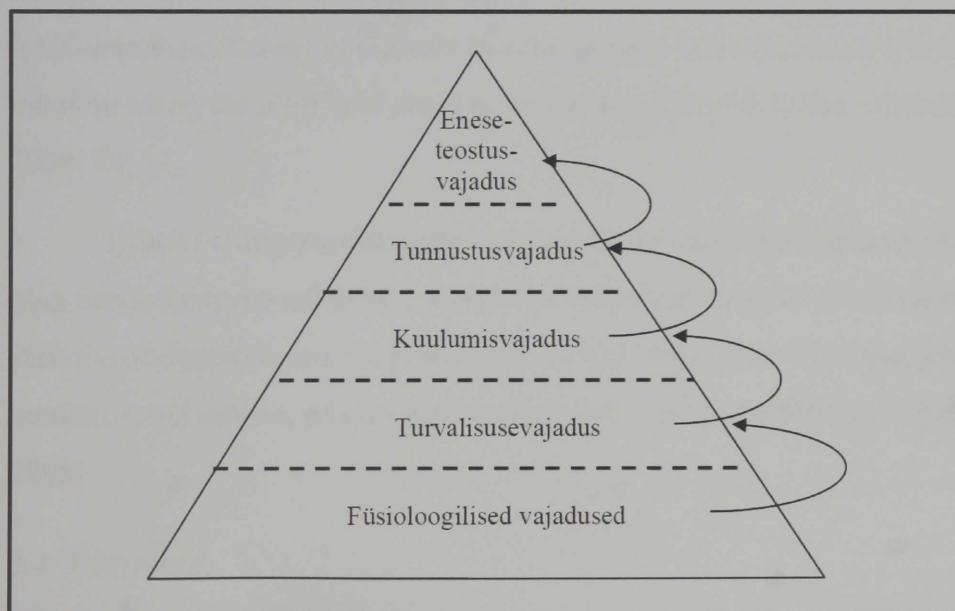
*„Motivatsioon on sisemine või välimine jõud, mis tekitab indiviidis entusiasmi ja püsivust jätkata teatud tegevusi“.* (Daft, 2008: 622)

„Motivatsioon on komplekt psühholoogilisi protsesse, mis juhivad indiviidi tegevuste suunda, nende tugevust ja püsivust ning mis ei ole tingitud ainult väliskeskonna poolsest survest“. (Vroom, 1964)

„Motivatsioon on indiviidi sisene tahte, mis võib olla mõjutatud ka välisest survest ning mille väljundiks on eesmärgistatud, püsiv ja entusiastlik tegevus“. (Kivipõld, 2013: 1)

Motivatsiooniteooriaid saab jagada kahte põhilisse gruppi: sisu- (ingl. *content*) ja protsessiteooriad. Esimesse gruppi liigituvad teooriad, mis tegelevad motivatsiooni olemuse ja sisulise küljega, fookuses on indiviidi vajadused ja rahuldatus. Teise grupi moodustavate protsessiteooriate keskmes on indiviidi tunnetusprotsess, see kuidas indiviid situatsiooni tajub ja sellele reageerib. (Kivipõld, 2013: 1)

Motivatsiooni kui nähtuse uurimisel võib teed rajavaks pidada Abraham Maslow 1943. a ajakirjas „*Psychological Review*“ ilmunud artiklit: „*A theory of human motivation*“. A. Maslow kirjeldas inimvajaduste hierarhilist ülesehitust. Füsioloogilised vajadused, turvalisuse vajadused, kuulumisvajadus, tunnustusvajadus, eneseteostusvajadus, kujutatakse tänapäeval sageli püramiidina (joonis 3). Põhivajaduste rahuldamine loob aluse kõrgema taseme vajaduste järele. Eneseteostusvajadus väljendub soovis arendada ja rakendada oma võimeid. (Maslow, 1943)



**Joonis 3.** A. Maslow vajadustepüramiid. (Maslow, 1943 järgi)

Allikas: Kivipõld, 2013.

Frederick Irving Herzbergi (1923 – 2000) loodud kahefaktoriteooria (tabel 3) eristab indiviidi mõjutavaid kahte gruppi faktoreid, milledeks on hügieenifaktorid ja motivatsioonifaktorid. Nendest esimesed – hügieenifaktorid, mõjutavad indiviidi tööga seotud rahulolu või rahuloematust ja teised – motivatsioonifaktorid, on seotud indiviidi töömotivatsiooniga. (Herzberg, 1968)

**Tabel 3.** Herzbergi hügieeni- ja motivatsioonifaktorid.

Hügieenifaktorid	Motivatsioonifaktorid
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötingimused</li> <li>• Töötasu, kompensatsioonid</li> <li>• Töökoha stabiilsus</li> <li>• Kontrolli teostamine</li> <li>• Suhted kolleegide ja alluvatega</li> <li>• Juhtimise kvaliteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavutusvajadus</li> <li>• Töö ise (töö sisu indiviidile ja selle väärtustamine ühiskonnas)</li> <li>• Tunnustus</li> <li>• Vastutus töös</li> <li>• Edasijõudmine, karjäär</li> <li>• Isiklik eneseareng</li> </ul>

Allikas: Brooks (2008: 77), Virovere (2005: 64) täiendanud K. Kivipõld.

Vastavalt Herzbergi kahefaktoriteooriale ei tekita hügieenifaktorid indiviidis motivatsiooni. Nende puudumine või nende vähene rahuldatus tekitab indiviidis rahulolematust, ehk ümber pööratult, nende osas rahuldatus likvideerib indiviidi rahulolematuse. Samas ei tähenda Herzbergi järgi rahulolematuse likvideerimine veel rahulolu teket, see loob vaid aluse motivatsioonifaktorite toime esilepääsemiseks. (Brooks, 2008: 79)

Erinevalt hügieenifaktoritest suurendavad motivatsioonifaktorid töötajate rahulolu ning nende faktorite oskuslik kasutamine võimaldab juhtidel tõsta töö tulemuslikkust ja efektiivsust igapäevastes tööprotsessides. Oma tööga toob Herzberg juhtimisteadusesse motivatsiooni mõiste, mis on markeeritud indiviidi teatud kindlate vajadustega. (Herzberg, 1968)

### 3.4. Väärtused.

*Valere* tähendab ladina keeles: „väärt olema“. Väärtus on see, mis on väärt omamist, saavutamist või tegemist. Väärtused on soovide objektid, mis juhivad meie toimimist. Kui mingit tunnust peetakse väärtuseks, siis tähendab see, et seda võetakse arvesse valikute langetamisel ning enda ja teiste tegevuste kavandamisel (Blackburn, 2002: 488)

Mõnikord kasutatakse sõna *väärtus* kitsalt kui sünonüümi sõnadele *hea* ja *väärtuslik*, mõnikord kogu hinnanguliste terminite skaala kohta. (Sutrop, 2009: 55)

Õelda, et mingi asi on väärtuslik, tähendab, et seda on väärt omada, saada või teha, et asjal on mingi omadus, mis teeb ta väärtuslikuks. Väärtused on suhtelised, nad on väärtused kellegi jaoks. See on miski, mis tagab indiviidi heaolu ja õitsengu. (Bond, 2001: 1745)

Shalom Schwartz ja Wolfgang Bilsky järgi on personaalsed väärtused inimeste universaalsete vajaduste kognitiivsed representatsioonid, mis koosnevad viiest erinevast tunnusest, sisaldades: 1) uskumusi, 2) püüeldavaid seisundeid või käitumisi, 3) on konkreetsete situatsioonide ülesed, 4) juhivad valikuid või käitumise ja olukordade hindamist, 5) neid võib reastada vastavalt suhtelisele tähtsusele. (Schwartz; Bilsky, 1987)

### 3.5. Väärtuskasvatus.

Väärtuskasvatus on väga kompleksne ettevõtmine. Väärtuste kujunemisel on väga tähtis, missugune on keskkond – kas see võimaldab positiivsete väärtuste järgi tegutseda ja kas heade tegude puhul saadakse positiivset tagasisidet ning halbadele tegudele järgnevad negatiivsed sanktsioonid. (Sutrop, 2009: 57)

Väärtuskasvatuse kaasaegses teoreetilises diskussioonis eristub kolm lähenemist:

- 1) *iseloomukasvatus* (ingl. k. *character education*) lähtub Aristoteelse vooruseetikast ja seab esiplaanile teatud iseloomuomaduste kasvatamise; on 1990-ndatel USA-s levinud väärtuskasvatuse meetod, mis seab esiplaanile isiksuse tervikliku arengu. Teooria seab esiplaanile tunnustamise ja positiivse kogemuse saamise heast käitumisest. (Sutrop, 2009: 59)
- 2) *ratsionaalne väärtuskasvatus* seab esiplaanile reflekteeriva arutlemise ja autonoomse moraalse tegutseja kasvatamise (lähtub Immanuel Kanti deontoloogilisest eetikast); peab oluliseks universaalsete moraaliprintsiipide omandamist ja oma kohustuste mõistmist ning reeglite järgi toimimist. (Sutrop, 2009: 60)
- 3) *holistlik lähenemine* eetilisele kasvatusel integreerib reflekteeriva arutlusvõime arendamise ja iseloomukasvatuse. (Sutrop, 2009: 58)

### 3.6. Juhtimine ja eestvedamine

Juhtimisklassik Mary Parker Follett (1868 – 1933) juhtimisest: „*Juhtimine on millegi saavutamise kunst inimeste kaudu.*“ (*Management is an art of getting things done through people*). (Türk, 2011 :1)

Käesoleva töö autor vaatleb allpool juhtimismõtte alaseid töid, kuna ettevõtlusest tuntud probleemistik on töö autori arvates laiendatav ka käsitletud pikaajaliste töötute ümberõppesse kaasatud grupile ning allolevad seisukohad avavad mõningaid aspekte grupiga töötades kerkinud küsimustele. Nende teooriatega tutvumine võimaldab töö autori arvates anda ka õppeprotsessis kerkinud probleemidele teaduspõhiseid vastuseid.

Juhtida tuleks eelkõige protsesse, mitte aga niivõrd ressursse. Eestvedamine on dünaamiline juhtimistegevus, mis motiveerib ja mõjutab järgijate tegevust. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning põhineb mõjutamisel eelkõige veenmisprotsessis suhtlemise kaudu. Eestvedamine on osa juhtimisest. Juhtimine seisneb juhtide eesmärgipärasel ja tõhusas tegevuses, milles fokuseeritakse põhitähelepanu organisatsiooni stabiilsuse saavutamisele ja põhiliste juhtimisfunktsioonide täitmisele, milleks on: plaanimine (*planning*), organiseerimine (*organizing*), mehitamine (*staffing*), vahetu juhtimine (*directing*), kontrollimine (*controlling*). (Türk, 2011 :1)

Eestvedamise põhikomponentideks on:

1. Organisatsiooni eesmärkide ja isikute erihuvide ühildamine.
2. Muudatuste kavandamine ja realiseerimine.
3. Liidrite ja järgijate aktiivne tegevus ja vastastikune üleminek.
4. Mõjutamissuhte olemasolu, mis põhineb eelkõige motiveerimisel.

Eestvedamine eeldab ülemuse ja alluva polarisatsiooni vältimist, seetõttu välditakse ka nimetatud termineid ja kasutatakse *liidri* ja *järgija* mõisteid. Liidrite ja järgijate vahel on vastastikune aktiivne mõjusuhe, mis ei ole üksnes ühesuunaliselt ülalt alla, nagu *ülemuse* ja *alluva* vahel tsentraliseeritud hierarhilistes juhtimissüsteemides. Liider ei saa eksisteerida ilma järgijateta ning ta on samal ajal ka ise järgija. Tõhusad liidrid oskavad ka oma järgijatele head eeskujuga anda, liidriks olemine eeldab talle vabatahtlikku järgimist. (Türk, 2011: 2)

Juht (*manager*) ja liider (*leader*) on üldjuhul eri mõisted, mille sisu võib aga suures osas kattuda. Peamine erinevus seisneb selles, et juht on ametliku organisatsiooni osa koos konkreetsete õiguste ja kohustustega organisatsiooni ees, liider on aga isik, kes kõige rohkem suudab mõjutada kaastöötajate tegevust. Kui juht täidab eelkõige administratiivseid ja kontrollifunktsioone, siis liider tegeleb peamiselt pikaajaliste eesmärkidega, mis on oma olemuselt uued ja muutustele orienteeritud. Liider on võimeline mõjutama ja motiveerima järgijaid tegema seda, mida on vaja teha organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Parimaid mõjutamistulemusi saavutab juht, kes on samaaegselt ka liider. (Türk, 2011: 2)

### 3.7. Juhtimisstiile

Juhtimisstiil (*directing-leadership style*) on juhi (liidri) käitumisviis organisatsiooni juhtimisel. Juhtimisstiili all mõistetakse juhi tegutsemislaadi juhi rolli täitmisel ja püstitatud eesmärkide realiseerimisel, mis hõlmab juhi käitumist kaastöötajate suhtes. Juhtimisstiil on juhi eesmärkide saavutamise viis, mis tugineb erinevatele kuid ühisele printsiibile põhinevatele väärtustele, hoiakutele ja tegevustele, millega juht püüab probleeme lahendada ning õigusi, kohustusi ja vastutust töötajate vahel jagada. Juhtimisstiilid erinevad selle poolest, kuidas juht suhtub töötajatesse ning kuidas kaasab neid koostegvusse, juhtimisse ja otsustamisse. Erinevad juhtimisstiilid on sobilikud erinevate olukordade jaoks. (Türk, 2011: 6)

Kõige üldisemalt eristatakse kolme juhtimise stiili:

- demokraatlik juhtimine (*democratic*),
- autokraatlik juhtimine (*autocratic*),
- passiivne (liberaalne) juhtimine (*laissez-faire*).

Juhtimisstiilide kaheks äärmuseks on autokraatlikkus ja demokraatlikkus, mis väljendub töötajate erinevas kaasamises organisatsiooni juhtimisse. Autokraatlik juht on alluvate suhtes eelkõige ülemus ja keskendub eelkõige oma ülemusele, demokraatlik juht keskendub aga töötajatele. Autokraatlik juht püüab võimu tsentraliseerida ja on harjunud mõjutama inimesi positsiooni, kontrolli, sunni, tasude ja karistuste süsteemi kaudu. Autokraatlik juhtimine väärtustab korraldused, kontrolli ja juhipoelse domineerimise. Demokraatlik juhtimine väärtustab koostööd ja juhtimises osalemist, mis võimaldab teha

tasakaalustatud otsuseid. Demokraatlik juht delegerib võimu, toetub töötajate teadmistele ning tema mõju põhineb suurel määral töötajatepoolsel austusel. Passiivne (liberaalne) juht käsitleb töötajaid indiviididena ja motiveerib neid läbi vabaduse, sekkudes minimaalselt töötajate tegevusse. Niisugune juht on hea kuulaja ja eeldab töötajatelt enesekontrolli olemasolu. Passiivne juhtimine on sageli ka juhtimisalase ebakompetentsuse või ebakindluse tulemus. (Türk, 2011: 2)

Situatiivsed ehk olukorrasteooriad väidavad, et juhtimisstiili (-võtete) edukus sõltub olukorrast. Nimetatud teooriad väidavad, et universaalseid isikuomadusi ja käitumisviise erinevate olukordade tõhusaks juhtimiseks ei ole olemas. Pole ka olemas ainuõiget juhtimisstiili, vaid seda tuleb vastavalt olukorrale kohendada. Olenevalt organisatsioonist, töötajatevahelistest suhetest ja juhtimise spetsiifikast tuleb valida sobiv juhtimisstiil. Algselt väitsid teoreetikud, et erinevad olukorrad eeldavad erinevaid isiksusi, hilisemad teoreetikud eeldavad aga juhilt universaalseid võimeid ja oskusi rakendada erinevaid juhtimisstiile vastavalt olukorrale. (Türk, 2011: 7)

Tuntumad situatiivse lähenemise ja olukorra teooriad on teiste seas ka näiteks Fiedleri ja Hersey-Blanchard'i teooriad.

### 3.8. Fiedleri teooria

Fred Edward Fiedleri sõltuvusteooria (*LPC contingency model*) seisneb ülesande- ja suhtekeskse juhi väljaselgitamises ning nimetatud juhtimisstiilide tõhususe uurimises olenevalt olukorrast. Fiedler uuris, kuidas juhipoole kaastöötaja tajumine ja hoiakud on seotud juhi ülesandele või suhetele orienteeritud juhtimisega (joonis 4). Fiedler koostas vähemeelistatud töökaaslaste skaala, ehk LPC skaala (*Least Preferred Co-Worker Scale*) ja enimeelistatud töökaaslaste skaala, ehk MPC skaala (*Most Preferred Co-Worker Scale*), mille põhjal selgitas välja juhi suhtumise vähim- ja enimeelistatud kaastöötajasse. Nimetatud skaalad võimaldavad otsustada testitava isiku juhtimisstiili üle. LPC ja MPC skaalade põhjal koostatud testide tulemused on omavahel tugevas korrelatsioonis, mistõttu hakati hiljem kasutama vaid vähemeelistatud töökaaslaste, ehk LPC skaalat, mille abil testitakse juhtide juhtimisstiili. (Türk, 2011: 10)

Fiedler jõudis järeldusele, et juhi poolt rakendatava juhtimisstiili tõhusus sõltub olukorrast, mida kirjeldas kolme teguriga (joonis 4):

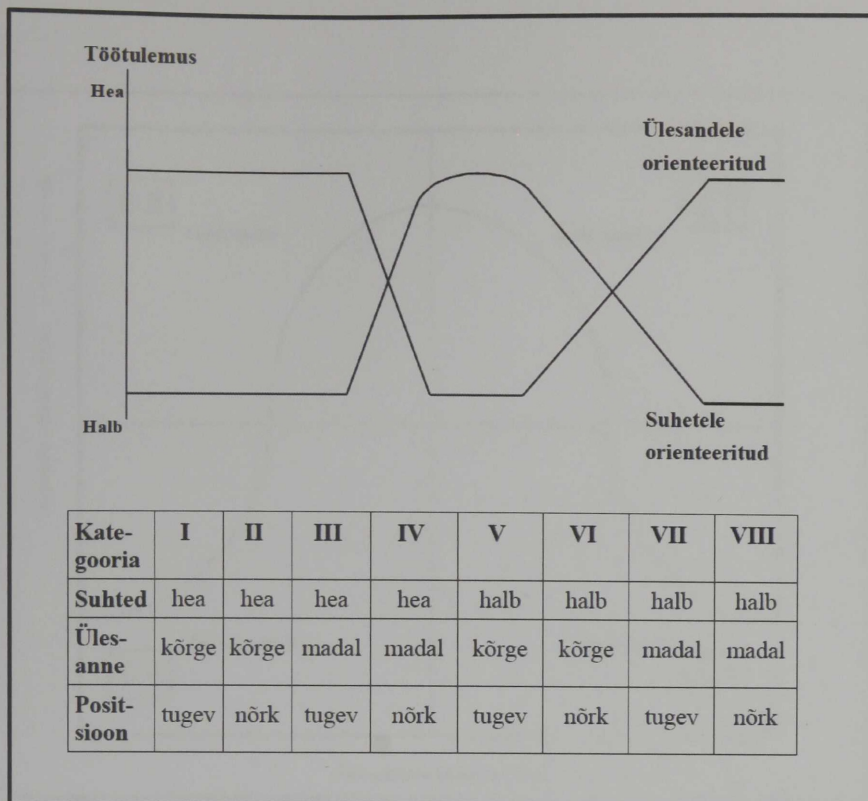
- juhi/liidri ja järgijate vahelised suhted (*leader-member relations*),
- ülesande struktuur (task structure),
- positsiooni võim (position power). (Türk, 2011: 10)

Juhi/liidri ja järgijate vahelistel suhetel on suur mõju eestvedamisele. Heade ja usaldusväärsete suhete korral kujunevad ka töötajate endi vahel välja meeldivad suhted. Juhi/liidri ja järgijate vaheliste halbade suhete korral peab juht rakendama rohkem ametlikku võimu ja pidevat kontrolli. Juhi ja järgijate vaheline suhe näitab, kui lugupeetud ja populaarne juht on ning kuivõrd teda järgivad usaldavad. (Türk, 2011: 10)

Ülesande struktuur kujutab endast ülesande reguleerituse astet. Kõrge reguleerituse korral on juhi/liidri poolne kontroll ja võim järgijate üle suur ja vastupidi. Ülesande struktuur koosneb ülesande selgusest ja teadvustatusest, ülesande lahendusteede paljususest ja spetsiifilisusest, õigete ja valede lahenduste suhtest ning otsuse õigsuse kontrollitavusest. (Türk, 2011: 10)

Positsiooni võim oleneb sellest, missugune on juhi/liidri ametlik võim, missugused on tema volitused töö tasustamisel ja sanktsioonide rakendamisel. Tugev positsioonivõim tõhustab töötajate mõjutamist vaid juhul, kui töötajad seda aktsepteerivad. (Türk, 2011: 10)

Fiedleri LPC skaala, ehk sisuliselt isiksuse juhtimisstiili hindamise test, võimaldab kindlaks määrata juhi isiksuse olemuse ja luua teoreetilise baasi ühelt poolt juhtimisvõtete parandamiseks ja teiselt poolt olukorra ümberkujundamiseks. Juhil on kolm võimalust situatsiooni soodsamaks muuta: juhi/liidri ja järgijate vaheliste suhete muutmine, ülesande struktureerituse muutmine ning juhi võimu suurendamine või vähendamine. Fiedler arvas, et juhul kui olukorda pole võimalik vajalikul määral juhile sobivamaks muuta, tuleb ta asendada antud olukorra jaoks sobivama juhiga. Fiedleri teooria edasiarendajate arvates ei tohi aga alahinnata juhi enda ümberõppe võimalusi. Inimene on arenev ja muutuv ning tema juhtimisstiili on võimalik muuta. (Türk, 2011: 10)



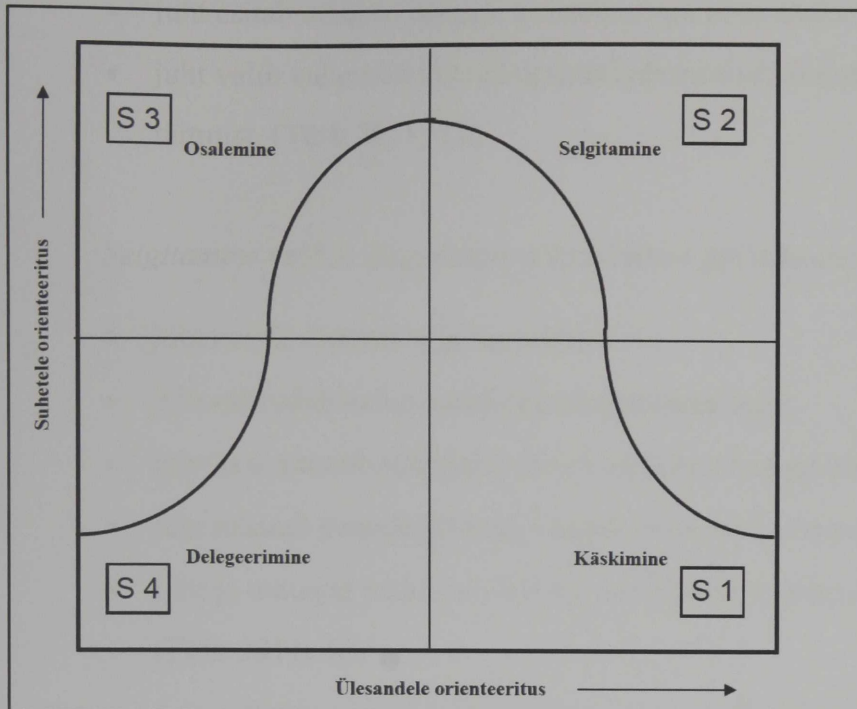
Joonis 4. Fiedleri juhtimismudel.

Allikas: K. Türk, 2011.

### 3.9. Hersey-Blanchard'i teooria

Paul Hersey ja Kenneth Hartley Blanchard käsitlevad oma situatiivses eestvedamise teoorias nelja juhtimisstiili ning nende sõltuvust olukorrast ja järgijate valmisolekust osaleda organisatsiooni tegevuses ja juhtimises. Hersey-Blanchard'i mudeli (joonis 5) järgi peab juht rakendama erinevaid juhtimisstiile olenevalt järgijate küpsusest.

Juhid rakendavad nelja erinevat juhtimisstiili: käskimine ehk autokraatlik juhtimine (*telling*), selgitamine ehk müümine (*selling*), osalemine (*participating*) ja delegeerimine (*delegating*). Juhtimisstiilide valikul ja rakendamisel (tabel 4) tuleb arvestada konkreetset situatsiooni ja töötajate tööalast küpsust, mille tõustes paraneb töötajate tööülesande mõistmise ja lahendamise suutlikkus ning neid on vaja vähem kontrollida ja otseselt juhtida. (Türk 2011: 12)



**Joonis 5.** Hersey-Blanchard'i juhtimismudel.

Allikas: K. Türk, 2011.

Tabel 4. Hersey-Blanchard'i juhtimismudel.

Järgijakeskne juhtimine		Liidrikeskne juhtimine	
Kõrge	Keskmine		Madal
Järgija valmisolek ( <i>readness</i> )			
R4	R3	R2	R1
On võimeline, on nõus või on kindel	On võimeline, pole nõus või on ebakindel	Pole võimeline, on nõus või on kindel	Pole võimeline, pole nõus, on ebakindel

Allikas: K. Türk, 2011.

*Käskimine* ehk autokraatlik juhtimine eeldab järgmistest juhtimispõhimõtetest kinni pidamist:

- Range tegevuse koordineerimine (kes, kus, mida teeb);
- distantsi loomine ja hoidmine alluvatega;
- ühesuunaline kommunikatsioon, kasutatakse võimu;
- alluvate kuulekus ja nende ootustega mittearvestamine;

- juht määrab eesmärgid ja otsustab ise;
- juht esitab otsused rangete korraldustena koos sanktsioonidega;
- juht valib vahendid ja teed eesmärkide realiseerimiseks ning kontrollib nende täitmist. (Türk 2011: 12)

*Selgitamine* eeldab järgmistest põhimõtetest juhendumist:

- juht annab direktiive ja korraldusi;
- juht rakendab kahesuunalist kommunikatsiooni;
- juht aktsepteerib töotajaid, toetab neid emotsionaalselt, annab nõu;
- juht määrab eesmärgid ning kaasab töotajaid otsustusprotsessi;
- juht ja töotajad määravad ühiselt eesmärkide realiseerimise teed ja vahendid. (Türk 2011: 12)

*Osalev juhtimine* eeldab integreerivat juhti, kes juhindub järgmistest põhimõtetest:

- juht/liider aktsepteerib ja toetab töotajaid ning teeb nendega koostööd;
- juht/liider ja töotajad osalevad ühiselt eesmärkide määramisel ja otsuste vastuvõtmisel;
- eesmärkide realiseerimise vahendid ja teed valivad töotajad iseseisvalt. (Türk 2011: 12)

*Delegeeriv juhtimine* eeldab delegeerivat juhti, kes juhindub järgmistest põhimõtetest:

- juht/liider teeb töotajatega koostööd;
- juht/liider piirab enda konkreetset tegevust oluliselt ja tegeleb vaid üldise juhtimise ja kontrolliga;
- töotajad püstitavad, lähtudes kokkulepitud strateegiast, ise eesmärgid ning nende
- realiseerimise teed ja vahendid. (Türk 2011: 12)

Töotajate tööalast küpsust võib käsitleda kui psühholoogilise ja professionaalse küpsuse summat. Esimene seisneb soovis ja motivatsioonis midagi hästi teha ja

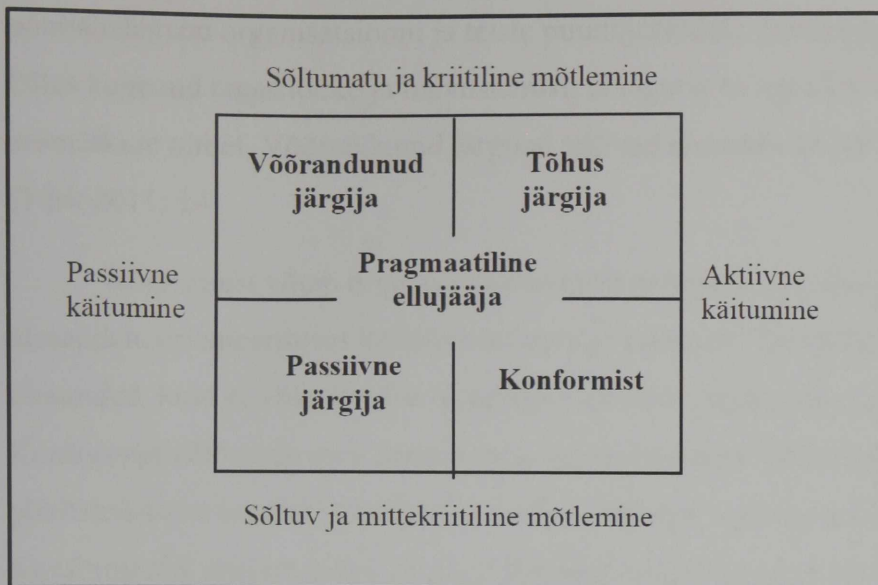
pühendunult teha, teine oleneb aga töötaja kompetentsusest. Töötaja küpsusest, mida iseloomustab töötaja psühholoogiline ja professionaalne tööalane valmisolek, oleneb eestvedamise stiili valik:

1. (R1.) Madal tööalane küpsus, sh. madal psühholoogiline ja madal professionaalne küpsus eeldab autokraatlikku juhtimist. (S1.)
2. (R2.) Alla keskmise tööalane küpsus, sh. kõrge psühholoogiline ja madal professionaalne küpsus eeldab selgitavat juhtimist. (S2.)
3. (R3.) Üle keskmise tööalane küpsus, sh. madal psühholoogiline ja kõrge professionaalne küpsus eeldab integreerivat ehk osalevat juhtimist. (S3.)
4. (R4.) Kõrge tööalane küpsus, sh. kõrge psühholoogiline ja kõrge professionaalne küpsus eeldab delegeerivat juhtimist. (S4.) (Türk 2011: 12)

### 3.10. Kelley järgimisstiilid

Eestvedamine eeldab kaasaegselt mõtleivate ja tegutsevate töötajate/järgijate olemasolu. Eestvedamine ja järgimine toimivad üheskoos, tagades organisatsiooni edukuse. Enamus inimesi on järgijad, sh. ka kõrgetel ametikohtadel olevad juhid täidavad paralleelselt juhi ja liidri ülesannetele ka järgija funktsioone. Olenevalt osapoolte suhetest ja pädevusest järgida eestvedamise põhimõtteid, avalduvad ka konfliktid oma konstruktiivsel või destruktiivsel moel. Liidri ja järgija vaheline suhe on märksa olulisem, kui sageli arvatakse. Järgija võib pakkuda liidrile entusiastlikku toetust või teda sellest ilma jätta. Tõhusal liidril ja tõhusal järgijal on palju sarnaseid jooni, mis avalduvad nende initsiatiivis, julguses, iseseisvuses ja eesmärkidele pühendumises. (Türk 2011: 13)

Robert E. Kelley eristab viit järgimisstiili (joonis 6). Passiivne järgija (*passive follower*), võõrandunud järgija (*alienated follower*), tõhus järgija (*effective follower*), konformist (*conformist follower*) ja pragmaatiline ellujääja (*pragmatic survivor*). (Türk 2011: 13)



Joonis 6. R. Kelley järgimisstiilid.

Allikas: K. Türk, 2011.

*Järgija mõtlemise dimensioon* näitab iseseisva ja kriitilise mõtlemise ning sõltuva ja mittekriitilise mõtlemise suhet. Iseseisvad kriitilised mõtlejad jälgivad hoolikalt inimeste tegevust, olles teadlikud nii enda kui teiste tegevusest. Sõltuvad ja mittekriitilised mõtlejad arvestavad aga vaid sellega, mis on neile ette antud, aktsepteerides liidri ideid pikemalt mõtlemata. (Türk 2011: 13)

*Järgija käitumise dimensioon* vastandab aktiivse ja passiivse käitumise. Aktiivne järgija osaleb organisatsiooni töös, sidudes end asjadega, mis ei puutu otseselt tema töösse. Ta omab omanikutunnet, pakub välja probleemi lahendusi ja mõjutab otsuseid. Passiivne järgija vajab pidevat järelevalvet ja õpetust. Passiivne inimene on sageli laisk, ei tee kunagi rohkem, kui temalt nõutakse ja väldib lisavastutust. (Türk 2011: 13)

*Passiivne järgija* ei mõtle kriitiliselt ja iseseisvalt ega võta organisatsiooni tegevusest aktiivselt osa. Niisugune järgija ei näita üles initsiatiivi ega vastutustunnet. Ta teeb vaid seda, mida kästakse ning saab oma ülesannetega hakkama vaid pideva suunamise ja järelevalve puhul. Passiivsed järgijad jätavad mõtlemise liidrile. Niisugune stiil saab alguse juhust, kes soosib passiivset mõtlemist ja käitumist ning ei tunnusta töötajate ideesid ja arvamusi. (Türk 2011: 14)

*Võõrandunud järgija* on passiivne, kuid samas iseseisva kriitilise mõtlemisega. Ta on tihti üsna tõhus töötaja, kes on kogenud aga tagasilööke ja takistusi ning ka juhtide poolt antud lubaduste murdmist. Võõrandunud järgija on sageli küüniline ning pöörab

põhitähelepanu organisatsiooni ja teiste puudujääkidele, mitte aga arenguvõimalustele. Olles kogenud tagasilööke ja halvustamist, ei tegutse ta aga aktiivselt organisatsiooni eesmärkide nimel. Võõrandunud järgijad tekivad ebasobivate juhtimisvõtete tulemusel. (Türk 2011: 14)

*Konformist* võtab organisatsiooni tööst aktiivselt osa, kuid ei praktiseeri oma ülesandele orienteerituses kriitilise mõtlemise tulemusi. Ta täidab kõik tema peale pandud ülesanded, kuid ei võta arvesse tagajärgi, mis tema tegutsemisega võivad kaasneda. Konformist võib anda oma panuse isegi organisatsiooni kahjustavas tegevuses, pöörates põhitähelepanu konfliktidest hoidumisele, mitte aga organisatsiooni eesmärkidele. Konformistlik stiil on sageli tingitud jäikadest reeglitest ja autoritaarsest keskkonnast. (Türk 2011: 14)

*Pragmaatilisellujääjal* on kõigi nelja ekstreemse järgija tüübi tunnused ning tema käitumine oleneb sellest, milline stiil antud situatsiooniga talle kõige paremini sobib. Selline järgija kasutab stiili, mis toob talle endale kasu ja vähendab riski. Pragmaatilised ellujääjad kerkivad esile eelkõige organisatsioonile keerulistel aegadel, siis kui järgijad teevad kõik endast oleneva, et raskustest võitjatena välja tulla. (Türk 2011: 14)

*Tõhus järgija* on kriitiline ja iseseisev mõtleja ja ka organisatsioonis aktiivselt tegev. Ta tajub nii organisatsiooni kui ka enese tugevusi ja nõrkusi. Tõhus järgija käitub kõigi inimestega samamoodi, hoolimata nende positsioonist. Tal on julgust algatada muudatusi ja ta ei väldi konflikte; ta riskib organisatsiooni huvides ja võib minna kolleegidega (sh juhtidega) organisatsiooni eesmärkide realiseerimise nimel konflikti. Tõhusat järgijat iseloomustab valmisolek tegutsemiseks, ta töötab lahenduste suunas ja juhhib end ise. Tahe riskida, esitada võimule väljakutseid ja uskuda oma ideedesse annab järgijale suure mõjuvõimu ning ta on potentsiaalne tulevane juht/liider. Tõhusa järgija rollid eeldavad talt aktiivset tegevust, mis on omased julgele järgijale. Niisugune järgija võtab riske, mis on muudatuste eeltingimuseks. Tõhusad järgijad ammutavad julgust isiklikest filosoofilistest tõekspidamistest, väärtustest või tulevikuvisioonist. Neile annab julgust nii enda kui teiste vastu suunatud ebaõiglus, tuge aga minevikus korda saadetud julged ja edukad ettevõtmised. Ka pühendumus kolleegidele ja sügav mure nende pärast aitab tõhusal järgijal riske taluda. (Türk 2011: 14)

## 4. TOY MEETOD

### 4.1. Mis on TOY

TOY on lühend soome keelest *Tiimioppiminen yrittäjänä* ehk ettevõtluse tiimiõpe, inglise keeles *Team Learning Entrepreneurship*. See on õppemeetod, mille peamine eesmärk on pakkuda õppijatele võimalust arendada oma professionaalseid, ettevõtlusalaseid ja meeskonnatöö oskusi läbi praktika. (Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014)

1993. aastal lõi Johannes Partanen Jyväskylä Rakenduslikus Ülikoolis Tiimiakatemia (TA). TA tähendab õppimist meeskonnas aktiivse praktilise töö kaudu: "*learning by doing*" ja "*teamlearning*", milline õppevorm kombineerib õppemeetodina praktilist ettevõtlust ja kõrghariduse omandamist. (Inku, 2017)

TOY-mudel on Tiimiakatemia „väike vend“, mis sündis kümme aastat hiljem soovist pakkuda kutseõppijatele võimalust omandada praktilisi teadmisi ettevõtlusest ja rakendada tiimiõppe meetodeid kutseõppes laiemalt. Soome riigi toel on projekti HOPE kaudu viidud TOY-mudel paljudesse Soome kutsekoolidesse. (Inku, 2017)

### 4.2. TOY-meetod

TOY-meetod pakub välja alternatiivse viisi õppijate *tööpraktikate* läbiviimiseks. Oma põhimõtetest erineb see traditsioonilistest õppeviisidest. Kui tavaliselt lähevad õppijad praktilisi kogemusi omandama ettevõtetesse või teiste organisatsioonide juurde, siis TOY-mudeli puhul hakkavad nad töid teostama kui ettevõtjad, mida saab teha erineval juriidilisel viisil. Allolevas tabelis (tabel 4) on esile toodud TOY-mudeli ja tavalise tööpraktika erinevused. (Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014)

TOY-mudeli puhul on Soome koolide juurde loodud pedagoogilised koopearatiivid. Neis õpitakse ja arendatakse oma kutse- ning ettevõtlusoskusi reaalsetel kliendikohtumistel. Õppijad saavad arendada selle all välja oma brändi või tootesarja, olles sisuliselt eraldi tegutsev ettevõtmine ja samas koos koopetatiivi hallates. Eestis on seni pakutud õppijatele valida, kas nad soovivad oma projektiga tegeleda kooli alt, kooli juurde loodud MTÜ alt või soovivad luua oma õpilasfirma või isegi päris oma äriühingu. (Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014)

TOY-mudel sisaldab ka 7 kuni 10 õppepäeva *team-coach*'imist (TOY-ringid, TOY-õppepäevad), milles kasutatakse erinevaid grupiõppe meetodeid. Meeskonnaõppe päevadel on õppijatel võimalus jagada oma praktilisest tegevusest saadud kogemusi kogu grupiga. Dialoogis, mida juhivad juhendaja/treener (*team-coach*), saavad õppijad praktikas omandatule tagasisidet ja mõistavad kogetut sügavamalt. (Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014)

TOY-õppepäevadel käsitletakse olulisemaid ettevõtlusega seotud teemasid. Õppijatele tutvustatakse turunduse, kliendisuhtluse, juhtimise, ideede genereerimise, toodete ja teenuste kaubastamise, hinnastamise, juhtimise ja enesejuhtimise teemasid. TOY-meetod laseb õppijatel ka praktiliselt leida kliente, luua uusi kliendisuhteid ja kasvatada enda professionaalset võrgustikku. Barjäär õppija ettevõtjaks saamise teel muutub madalamaks, kui kogu TOY protsess on läbitud, sest õppijal on tekkinud arusaam ettevõtluse teoreetilisest ja praktilisest poolest. (Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014)

Tabel 4. TOY-mudeli ja tavalise tööpraktika erinevused.

<b>Iseloomulik</b>	<b>Tavaline töö-põhine mudel (tööpraktika)</b>	<b>TOY-mudel</b>
<b>Tööülesanded</b>	Antakse õppijatele tööandjate või teiste sidusgruppide poolt	Õppijad leiavad ülesanded ise (juhendamise abil)
<b>Õpikeskkond</b>	Ettevõtte või organisatsioon, mida juhivad keegi teine kui õppija ise	Tudengifirma (õppija enda ettevõtte)
<b>Võimalus saada sissetulekuid</b>	Tööd tehakse tavaliselt tasuta	Õppijad saavad esitada klientidele arveid
<b>Tagasiside</b>	Tagasiside tuleb tööandjalt	Tagasiside tuleb klientidelt
<b>Vastutus</b>	Turvaline, tegelik vastutus protsessi juhtimise eest on madal	Vabadus ja vastutus
<b>Teostamine</b>	Tegutsemine etteantud raamides	Loov, õppija-keskne ja paindlik tegevus
<b>Riskid</b>	Frustratsioon, vähene õppimine	Kui midagi läheb valesti, võib see olla löök õppija enesekindlusele; probleemid enesejuhtimisega; väikesemahulised finantsriskid
<b>Juhendamine</b>	Õpetaja	<i>Team-coach</i>
<b>Arengueesmärgid</b>	Kutseoskused + üldised töised kompetentsid	Kutsealased + ettevõtlusalased + tiimitöö/kogukonnatöö oskused

Allikas: Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014.

Edukaks TOY-protsessiks on vaja järgmiseid osapooli:

- TOY *team-coach*'id.
- Julged ja inspireeritud õppijad.
- Kliendid.
- Pedagoogiline kooperatiiv või ettevõtte.
- TOY-tiimide õppepäevad. (Hiltunen; Hassinen; Erkkö, 2014)

TOY-mudeli põhielementideks on ettevõtluse meeskonnaõpe, *õppimine tegevuse kaudu*, regulaarsed tiimitunnid juhendaja/treeneriga (*team-coach*), reflekteeriv enesearendus. TOY mudel on väga paindlik, iga juhendaja saab luua oma süsteemi ja iga uus grupp mõjutab meeskonnas tehtavat tööd. (Inku, 2017)

TOY tiimijuhendaja ehk *team-coach* on inimene, kes on saanud vastava koolituse, ta võib olla õpetaja, kuid ei pea olema. Ta peab oskama juhendada meeskonnatööd ja märkama iga tiimiliikme personaalset arengut. Ta peab eelkõige toetama õppimist, mitte õpetama, eelkõige kuulama, mitte rääkima. (Inku, 2017)

#### 4.3. Väärtused

- Koos õppimine.
- Igaühel on õppimise vabadus ja vastutus.
- Tegutsedes õppimine.
- Julguse ja ettevõtlikkuse kasv.
- Ettevõtlusõppe ja erialaõppe lõimimine. (TOY, s.a.)

*Koos õppimine.* TOY-mudelit kasutades õpitakse koos ja üksteiselt. Tiimiõpe on kõige nähtavam ja tuntavam TOY treeningpäevadel ja projektides. Küsimuste esitamine on „*kulla hinnaga*“. Koosõppimine on lõbus. Väljakutsed, mis TOY tiimidel tekivad, toetavad meeskonnaõpet. (Hiltunen; Hassinen; Erkkö, 2014)

*Igaühel on vabadus ja kohustus õppida.* Kõikidel õppijatel on vabadus leida endale oma kliendid, vabadus õppida teemadel, millest on isiklikult huvitatud ja vabadus otsustada, kuidas nad töötavad. Igaüks vastutab iseenda õppimise ja oma klientide eest.

Kokku moodustavad vabadus ja vastutus rõõmupakkuva kooskõla. (Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014)

*Tegutsedes õppimine.* TOY-mudelis õpitakse koos klientide ja võrgustikuga reaalses elus vajalike ülesannete täitmise ja klientidele suunatud projektide kaudu. Õppimine läbi tegemise loob silla teooria ja elu vahele. (Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014)

*Julguse ja ettevõtlikkuse kasv.* Julgus on nagu muskel, mida peab treenima. Tiim annab enesekindluse, julguse proovida uusi asju ja ennast ületada. Õnnestumised lisavad julgust. Julgus katsetada ja luba teha vigu. Niinimetatud „*kuldseid*“ vigu, valesi mineku kogemust, jagatakse ja kõik saavad nendest õppida. Vajaduse korral leitakse tuge meeskonnaliikmetelt ja *team-coach'ilt*. (Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014)

*Ettevõtlusõppe ja erialaõppe lõimimine.* TOY-mudelis tehakse elulisi projekte klientide jaoks, arendades nii kutse- kui ka ettevõtlusoskusi. (Hiltunen; Hassinen; Erkko, 2014)

## 5. PIKAAJALISTE TÖÖTUTE ÜMBERÕPE

### 5.1. Kursuse kirjeldus

Töös käsitletud grupp õpib kursusel: „*Loovalt tööle*“. Programmis on kujundusalased alusteadmised kombineeritud digioskuste, ettevõtlusõppe (TOY-metoodika) ja tööpraktikaga. Kursuse toimumise aeg: 01. 09. 2016 – 15. 04. 2018. Kursuse eesmärk: toetada pikka aega tööturul eemal olnud inimeste tööle asumist kujundusvaldkonnas ja tööturul püsimist. (Tartu Kunstikool, 2016)

### 5.2. Õppekava

Õppijad valisid kahe õppekava vahel: kujundaja (*kujundusgraafika*) või tootedisaini assistent (*3D-digimodelleerimine*) (lisa 1 ja lisa 2). Lisaks erialaõppele arendatakse õppijates sotsiaalseid, individuaal- ja meeskonnatöö ning ettevõtlus- ja tööelulaseid oskusi. (Tartu Kunstikool, 2016)

*Kujundusgraafika algkursusel* õpitakse praktilist eesmärgipärast visuaalset kommunikatsiooni. Kursusel käsitletavat teemad: loovmõtlemine, idee- ja tootearendus, disaini ABC, visandamine, stiliseerimine, vormi- ja värvusõpetus, tarkvaraõpe, tootefoto, tüpograafia, turundus ja reklaam, pakend ja etikett, erinevad kujundusprojektid ja tööpraktika. Kursusel:

- Arendatakse visualiseerimise praktilisi alusoskusi ja rakendatakse neid kooskõlas turunduse põhimõtetega.
- Keskendutakse loovmõtlemisele, ideede väljatöötamise protsessile, harjutatakse kujunduse eesmärgistamist ning õpitakse väljatöötatud ideid teostama.
- Arendatakse sotsiaalseid, individuaal- ja meeskonnatöö ning ettevõtlus- ja tööelulaseid oskusi.
- Koolitus sisaldab ettevõtlusprojekte ja 42-päevast tööpraktikat. (Tartu Kunstikool, 2016)

*3D-digimodelleerimise* kursusel keskendutakse toote modelleerimise oskustele, mille kasutajaks on nt tootedisaini assistent.

Õppekavasse kuuluvad:

- vormiõpetus
- tootedisain
- visandamine / kiirprototüüpimine
- materjaliõpetus
- 3D-modelleerimise alustehnikad (Tartu Kunstikool, 2016)

### 5.3. Grupi kirjeldus

Gruppi kuulus vaatlusperioodi alguses kahel õppekaval kokku 21 õppijat, 15 naist ja 6 meest. Vaatlusalusest grupist on lahkunud 3 naist ja 1 mees – kaks vahetasid õppegruppi ja kaks on välja arvatud. Grupi ealine koosseis on erinev, grupi liikmete vanus on 28 ja 52 eluaasta vahel. Gruppi kuulub teise- ja kolmanda taseme haridusega õppijaid, eelneva kunstialase haridusega on 4 õppijat. Autor õpetas gruppi 2016 aasta sügisest 2017 aasta suveni, viies läbi õppetööd järgnevates ainetes: visandamine ja kiirprototüüpimine, materjaliõpetus, värvusõpetus, joonestamine, tootearendus ja tootedisain. Õppetöö jätkub 2017 aasta sügisel.

Töö autor täheldas õppetööd alustades kursusel osalevate õppurite huvipuudust, negatiivset suhtumist õppetöösse, konfliktset vastutöötamist ja häirivate avalduste tegemist õpetamisprotsessiga seotud isikute suhtes. Õppetöö tulemuslikkust takistavateks negatiivseteks teguriteks olid: rutiinitalumatus õppetöös, väsimine uue materjaliga töötamisel, süvenemisraskused ja püsimatus, vähene huvi ja puudulik enesedistsipliin, laiskus, tundidesse hilinemised ja puudumised õppetöölt, suhtlemisraskused. Pikaajalisest töötusest tulenes sotsiaalne tõrjutus ja negatiivsete hoiakute kuhjumine. Märkatud negatiivsed isikuomadused ja hoiakud mõjutasid tulemuslikku osalemist õppeprotsessis.

Seadusemuudatusest tulenev ja õppeasutusest mitteolenev õppestipendiumi väljamaksmise viibimine 2016 aasta sügisel tekitas õppijates stressi, rahulolematust väljendati autori praktikumitunnis, kuigi autor ei saanud stipendiumi maksmise protsessi kiirendada. Töö autor märkas õppetöö algfaasis, et grupis tõusid esile sõnakamad õppijad, kes ülejäänud passiivsetest õppijatest eristusid, vastandudes ka *team-coach*'idele. Neist hakkasid kujunema grupisisesed (*arvamus*-) liidrid.

Liidrite esilekerkimine grupis on grupidünaamika loomulik käik. Sarnased grupidünaamika arengufaasid on sõnastanud Bruce W. Tuckman: grupi moodustamine (*forming*), konfliktid ja tormilised muutused grupis (*storming*), kohanemine (*norming*), koostöö faas (*performing*). (Brooks, 2008)

Autor märkas, et liidritele tekkisid teiste õppijate seast ka järgijad. Autor täheldas, et häälekamad arvamuseavaldajad esitasid pigem kõrge emotsionaalsusega negatiivse sisuga teateid, olemata konstruktiivselt kriitilised. Autor oli mures negatiivse suhtumise levimise pärast. Õppetöö välised probleemid häirisid õppetööd. Autor mõistis, et kui Maslow vajaduste hierarhia põhivajadused – füsioloogilised- ja turvalisusvajadus, on katmata, ei ole võimalik liikuda kõrgemate vajaduste, nagu eneseteostusvajadus, juurde. F. I. Herzbergi kahefaktoriteooria (Herzberg, 1968) järgi liigitub nimetatud juhtum stipendiumiga hügieenifaktorite (*töötasu, kompensatsioon*) alla. Hügieenifaktori vähene rahuldatus põhjustas rahulolematuse.

Grupis märkas autor R. Kelley viiest järgimisstiilist (Türk 2011: 13) kolme stiili ilmnemist õppijatel: *võõrandunud järgija* tüüpi õppija püüdis vaidlustada autori turundusalast õppeühikut, olemata iseseisvalt allikakriitiline ja tuginedes oma repliigis nn. vandenõuteooriale. *Tõhusa järgija* tüüpi õppijad juhtisid ja motiveerisid ennast ise, sellised õppijad toetasid õpetajat ja olid meeskonnatöös algatajad. *Passiivse järgija* tüüpi õppija edenes õpingutes väga aeglaselt.

Õpetamist raskendas ka õppijate erinev haridustase ja tööalane kogemus, ka vanusega seotud eelarvamused – ealt vanemad õppijad löid endale ettekujutuse, et nad võivad olla „liiga vanad“ uute digioskuste omandamiseks. G. Hofstede kultuuridimensioonide mudel näitab, et eestlased on kõrge määramatuse vältimisega rahvas. (Hofstede, 2017)

#### 5.4. Nõupidamise märkmeid

Tartu Kunstikoolis 17. 04. 2017 toimunud nõupidamine.

Teema: „Loovalt Tööle“ grupi õpetamisega seonduv. Kohtumine sotsiaalpedagoogiga.

Osalejad: „Loovalt Tööle“ grupi õpetajad ja team-coach'id.

Õpetajad toovad välja, et võrreldes eelmisel aastal programmi läbinud grupiga, on sellel aastal tegu nn. „*raske grupiga*“, osadel õppijatel on probleeme õppetöösse suhtumise ja motivatsiooniga, õppijad ei ole läbi mõelnud isiklikke eesmärke.

- Õppijatel ilmneb julguse puudus eksperimenteerida loovtöös teostusmaterjalidega.
- Sotsiaalpedagoogilt küsitakse nõu, kuidas toime tulla osade õppijate apaatiast tulenevaga, õpetaja inspiratsioon ei kandu õppijale üle.

### 5.5. Kunstinäituse projekt

Renzulli-Mönksi mudel näitab, et andekuse avaldumiseks on lisaks eeldustele, nagu kõrged võimed, loovus ja motivatsioon, oluline ka keskkonnamõjude faktor – pere kool ja kaaslased. (Pullmann, Allik, 2002: 204) François Gagné näitas, et anded on süstemaatilise arengu tulemusel väljenduvad talendi ehk vilumusena. (Gagné, 2004)

TOY-õppe meeskonnatöö ülesandena seadsid õppijad 2017 kevadel enesele ambitsioonika eesmärgi korraldada õppeprotsessis valminud omaloomingulistest kunstialastest töödest kunstinäituse. TOY- projekti raames käivitunud initsiatiivikas plaan jõudis ka teostuseni. Autor andis nõuandeid esitluse ja näituse avamise puhul toimunud avakõne küsimustes ja osales näituse pidulikul avamisel. Õnnestunud kunstinäituse projekti teostamise käigus omandas grupp mitmeid ettevõtlusoskusi. Grupp korraldas iseseisvalt näituseks sobivate ruumide leidmise, kokkulepete sõlmimise, näitusele minevate tööde valiku, vormistamise ja eksponeerimise. Grupp reklaamis näitust sotsiaalmeedias. See oli esimene üheskoos läbi viidud grupitöö, millega õppijad saavutasid eduelamuse.

Näituse teostanud grupp plaanib projektiga jätkata. Suvistest tegevustest plaanitakse ühist mitmepäevast õppereisi, et külastada Haapsalu graafilise disaini festivali ja kunstinäitust Hiiumaal ning korraldada maalilaager.

## 6. METOODIKA

Töö autor kasutas töö teostamisel alljärgnevat meetodeid:

- jälgimine,
- vestlused õppijatega,
- arenguestlused õppijatega,
- nõupidamised teiste programmi kaasatud õpetajate, TOY *team-coach*'ide ja sotsiaalpedagoogiga,
- kogutud tähelepanekute süstematiseerimine, tõlgendamine ja järelduste tegemine.

Kuna vaadeldud grupp on väikesearvuline, ei saanud kasutada kvantitatiivset meetodit ja töö autor keskendus kvalitatiivsetele näitajatele.

Töö autor osales TOY *team-coach*'ide korraldatud arenguestlustel õppijatega. Vestlused toimusid 12. 04. 2017 ja 19. 04. 2017 Tartu Kunstikoolis. Iga õppija vestles kahe *team-coach*'iga individuaalselt pool tundi.

Autor stenografeeris reaajas arenguestlused, mahus: 16 lehekülge, ca 33 000 tähemärki koos tühikutega. Autor jälgis arenguestlustel õppijate meeletust ja hoiakuid isiklike õppe-eesmärkide seadmise ja täitmise osas. Autor hindas arenguestlustel räägitut käesolevas töös käsitletud teemast lähtuvalt. Autor jälgis intervjueeritava ütlusi läbimõelduse ja eesmärgistatuse seisukohalt, kõrvutades tulemust õppeperioodi alguses praktikatundides kogetuga. Autor julgustas enda poolt antavates praktikatundides gruppi arutlema õppeprotsessidega seotud tegevuste üle, et reflekteerida õppijate arenguid.

## 7. TULEMUSED

### 7.1. Arenguestluste tulemused

Arenguestluste käigus õppijate poolt avaldatud soovide, eesmärkide ja enesevaatluste alusel süstematiseeris, tõlgendas ja järeldas autor õppijate arengute kohta järgnevat:

- ilmnevad mitmed positiivsed arengud õppijate isiklike eesmärkide seadmise osas,
- vahepealne poolaasta õpinguid on õppijaid julgustanud õpitaval erialal tegutsema,
- paranenud on suhtlemisoskus,
- juurde on tulnud esinemisjulgust ja argumenteerimisoskust,
- oma tulevikuplaanidest räägitakse realistlikult,
- antakse kiitev hinnang seni õpitule,
- õppijad näevad tulevikku paremas valguses,
- õppijad on õppeprotsessis arenenud.

### 7.2. Nõupidamiste tulemused

Leiti, et:

- õppijate tulemustele survestamine ei täida pikaajalist eesmärki, õppijad on erialaselt alles kujunemas ja vajavad pigem julgustamist;
- tuleb suunata protsesse, mitte olla kinni tulemuste ootuses;
- tuleb järgida sotsiaaltöö põhimõtteid. „*Olla õppija jaoks olemas*“ on tähtsam, kui võib esmapilgul tunduda;
- tuleb luua toetav õhkkond, töötada õppijate madala enesehinnangu positiivsemaks muutmisega, julgustada, olla toeks;
- tuleb aidata õppijal kohtuda „*eduhirmuga*“, ületada õppijapoolne ärevus;
- õppijale tuleb kinnitada, et teda ei jäeta maha;
- tuleb eesmärgi täpsustada, liiga kõrgete ootuste probleem;
- tuleb sõnastada uued eesmärgid, mis oleksid õppijatele omasemad ja saavutatavad;

### 7.3. Töö tulemused

Autor leidis käesolevas uurimustöös vastuse, kuidas ületada õppimist takistavad tegurid.

Selleks tuleb:

- meeskonnatöö vormis sõltuvalt järgijate erinevast kogemusest ja vaimsest võimekusest, *team-coach*'il järgijate ehk õppijate suhtes rakendada erinevaid juhtimisstiile: käskimine, selgitamine, osalemine ja delegeerimine.
- kasutada TOY-metoodika meeskonnatöö võimalusi ja ettevõtluse juhtimise meetodeid pikaajaliselt tööturult eemal olnud õppijate õppimist takistavate tegurite ületamiseks.

## 8. ARUTELU

Pikaajaliselt tööturult eemal olnud õppijad on töötutena emotsionaalselt haavatavas olukorras, nende enesehinnang on saanud kannatada ja uurimustööd tehes pidi uurija teemat käsitlema pieteeditundeliselt. Autor uuris pikka aega tööturult eemal olnud õppijate koolitamisel ilmnenu õppimist takistavate tegurite ületamist.

Sõltuvalt õppijate erinevast kogemusest ja vaimsest võimekusest, tuleb meeskonnatöös järgijate suhtes kasutada erinevaid juhtimisstiile: käskimine, selgitamine, osalemine ja delegeerimine. Autor leidis, et pikaajaliselt tööturult eemal olnud õppijate õppimist takistavate negatiivsete tegurite ületamiseks tuleb kasutada TOY-metoodika meeskonnatöö võimalusi ja ettevõtluse juhtimise meetodeid.

### 8.1. Piirangud

Töö autor ei saanud esitada küsimusi vaadeldud grupi liikmete töötuse põhjuste kohta, kuna ei soovinud eetilistel kaalutlustel õppijatele nende töötuse staatust rõhutada. Eelpool nimetatud põhjusel ei viinud autor grupi liikmetega läbi psühholoogilisi testimisi.

Autor ei kasutanud arenguestlustel diktofoni, arenguestluste stenogrammi avaldamine käesolevas töös ei ole konfidentsiaalsuse tõttu võimalik.

Autoril polnud võimalik küsitleda grupist lahkunud õppijaid, et välja selgitada lahkumise põhjuseid.

### 8.2. Varasemad uuringud

Autoril ei õnnestunud leida varasemaid teaduslikke uuringuid TOY-metoodika kasutamisest pikaajalise töötusega seoses.

### 8.3. Seoseid

Liidrite esilekerkimine grupis on grupidünaamika loomulik käik, Bruce W. Tuckman on sõnastanud grupidünaamika arengufaasid: grupi moodustamine, konfliktid, kohanemine ja koostöö (Brooks, 2008). Konfliktifaasis grupp ei suuda leida koostööks vajalikku sünergiat, et konstruktiivselt eesmärkide saavutamisele pühenduda. Kelley viie järgimisstiili (Türk 2011: 13) alusel saab mõista ka grupiliikmete käitumist. Passiivne järgija, võõrandunud järgija, tõhus järgija, konformist ja pragmaatiline ellujääja võivad

esineda ka õppegrupis. Õppetöö tulemuslikkuse huvides on tõhusate järgijate lisandumine teisi järgimisstiile kasutavate õppijate seast. Õpetades, nagu ka töökeskkonnas, peab arvestama õppijate kogemuse ja vaimse võimekusega ning tuleb valida erinevaid lähenemisi ka grupitöödel. F. Fiedleri mudelist (Türk, 2011: 10) nähtub, et halbade suhete korral peab liider rakendama rohkem ametlikku võimu ja pidevat kontrolli. Tuleks ka teadvustada, kas hetkeolukord nõuab pigem ülesandele orienteeritud või suhetele orienteeritud juhtimisstiili kasutamist. Neljast Hersey-Blanchard'i juhtimisstiilist (Türk 2011: 12) on õpetamisel autokraatlik stiil tänapäevastes oludes kasutamiseks autori hinnangul kõige ebasobivam. G. Hofstede kultuuridimensioonide mudel (Hofstede, 2017) näitab, et eestlased ei allu kergesti staatusepõhisel autoritaarsel võimupositsioonil olevatele isikutele. Õppijate kogemuste suurenedes saab õpetaja liikuda ühelt juhtimisstiililt teisele, usaldades järjest enam õppijaid ja andes neile rohkem otsustamisõigust ja vähem otseseid korraldusi või juhtnöore. Õpetaja roll tulemuste kontrollimisel on aga autori arvates jätkuvalt oluline. Jättes väheste kogemustega õppija töö tulemused kontrollimata, ei pruugi õppija liikuda sobivas tempos või kaugeneb soovitud lõpptulemusest.

Selgitamine, osalemine ja delegerimine sobivad ka grupitööde juhendamisel, vastavalt osalejate kompetentsuse kasvule. Grupisiseste liidrite esiletõusmine, kui nad tegelevad eestvedamisega parimal moel, on grupiliikmete sisemise motivatsiooni tõstmiseks tõhus abivahend ka õpetajale. Sisemisi väärtusi jälgiv õppija püstitab enesele õpieesmärgid ja leiab motivatsiooni nende täitmiseks. M. Sutrop näitab, et väärtuste kujunemisel on tähtis koht keskkonnal – kas see võimaldab positiivsete väärtuste järgi tegutseda ja heade tegude puhul saadakse positiivset tagasisidet. (Sutrop, 2009: 57) Pikaajaliselt tööturult eemal olnute rehabiliteerimine nende kaasamisel meeskonnatöö põhiste õppevormidega, nagu TOY-metoodika seda võimaldab, loob võimaluse ka positiivsete keskkonnafaktorite võimendumiseks. Renzulli-Mönksi mudel (Pullmann, Allik, 2002: 204) näitab, et pere kool ja kaaslased on keskkonnamõjude faktorina seotud ka eeldustega andekuse avaldumiseks. F. Gagné näitas, et anded on süstemaatilise arengu tulemusel väljenduvad talendi ehk vilumusena. (Gagné, 2004)

Tulevasele uurijale, kes oma uurimistöös soovib käsitleda pikaajaliste töötute õpetamisega seonduvat, soovitab autor töötuse temaatika mitmekihilisuse ja komplitseerituse mõistmiseks esmalt ise osaleda töötute ümber- ja täiendõppekoolitusel õpetaja rollis.

## 9. ETTEPANEKUD

- Käesoleva töö autor soovib jätkata TOY-metoodika kasutamist õppetööl sama grupiga 2017 aasta sügisel. Autor soovib kasutada TOY-metoodikal põhinevat õpet ka teistele samal õppekaval alustavatele gruppidele.
- Kaasata TOY ettevõtluse meeskonnaõppesse interdistsiplinaarseid põhimõtteid juhtimisel.
- Valides ja kombineerides olukorrale vastavalt erinevaid juhtimisstiile ja meetodeid, saavutamaks meeskonnaõppes soovitud väljundeid, tuleb *team-coach*’il, arvestades õppijate erineva kogemuse ja vaimse võimekusega, rakendada erinevaid juhtimisstiile: käskimine, selgitamine, osalemine ja delegeerimine.

*Autorsuse kinnitus*

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

*Moppe* 29.05.2017  
..... (allkiri ja kuupäev)

15.05.2017

## Kasutatud kirjandus

- Blackburn, S.** (2002). *Oxfordi filosoofialeksikon*. Tallinn: Vagabund.
- Bond, E.J.** (2001). Value, Concept of. *Encyclopedia of Philosophy. Vol III*. New York; London: Routledge.
- Brooks, I.** (2008). *Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon*. Tallinn: Tänapäev.
- Daft, R. L.** (2008). *New Era of Management*. 2nd ed. Thomson South-Western: Mason.
- TOY.** (s.a.). *Ettevõtluse meeskondlik õpe*. Elukestva õppe programm.
- Feldhusen, J. F.; Jarvan, F. A.** (2002). *Identification of gifted and talente youth for educational programs*. In: Heller, K.A., Mönks, F.J.R., Sternberg J.; Subotnik, R.F.(Eds.). *International Handbook of Giftedness and Talent*. Oxford: Elsevier.
- Gagné, F.** (2004). *Transforming gifts into talent: The DMGT as a developmental theory*. High Ability Studies.
- Gottfredson, L. S.** (1997). *Mainstream Science on Intelligence: An Editorial With 52 Signatories, History, and Bibliography*. University of Delaware; Ablex Publishing Corporation.
- Herzberg, F.** (1968). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review, 46(1), pp.53–62.
- Hiltunen, J. Hassinen, J. Erkko, M.** (2014). *TOY tiimicoachi käsiraamat*. Ikaalinen.
- Kivilaid, M.; Servinski, M; Tischler, G.** (2016). *Eesti. Arve ja fakte 2016*. Statistikaamet, Tallinn: Ofset OÜ.
- Kivipõld, K.** (2013). *Motivatsioon ja töörahulolu*. Loengu materjalid. Tartu: Tartu Ülikool.
- Krusell, S.** (2016). Sotsiaalne kaitse. *Eesti statistika aastaraamat 2016*. Tallinn: Statistikaamet; Ofset OÜ.
- Maslow, A. H.** (1943). „A theory of human motivation“, *Psychological Review*, 50, pp.370–396.

- Pfeiffer, S.I.** (2008). *Handbook of Giftedness in Children: Psychoeducational Theory, Research, and best practices*. Tallahassee, USA: Springer Science+Business Media; Florida State University.
- Pullmann, H.; Allik, J.** (2002). Vaimsed võimed. *Psühholoogia gümnaasiumile*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Raasik, K.** (2016). Haridus. *Eesti statistika aastaraamat 2016*. Tallinn: Statistikaamet; Ofset OÜ.
- Renzulli, J.S.** (2005). *The three-ring conception of giftedness*. New York: Cambridge University Press.
- Renzulli, J.S.** (2002). *Emerging conceptions of giftedness: Building a bridge to the new century, Exceptionality*.
- Roosimägi, H.; Pettai, Ü.** (2016). Tööturg. *Eesti statistika aastaraamat 2016*. Tallinn: Statistikaamet; Ofset OÜ.
- Rummo, T.-L.** (2016). Sotsiaalne tõrjutus ja vaesus. *Eesti statistika aastaraamat 2016*. Tallinn: Statistikaamet; Ofset OÜ.
- Salumaa, T.; Talvik, M.; Saarniit, A.** (2007). *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine koolis*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
- Schwartz, S.; Bilsky, W.** (1987). Toward a Theory of the Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 53, no 3.
- Sepp, V.** (2010). *Andekusest ja andekatest lastest*. Tartu: AS Atlex.
- Sutrop, M.** (2009). Väärtused ja haridus ühiskondlikus kontekstis. *Väärtused ja väärtuskasvatus. Valikud ja võimalused 21. sajandi Eesti ja Soome koolis*. Tartu: Tartu Ülikooli eetikakeskus.
- Türk, K.** (2011). *Eestvedamine. Juhi pädevused, juhtimisstiil ja mõjuvõim*. Loengu materjalid. Tartu: TÜ Majandusteaduskond.
- Virovere, A.; Alas, R.; Liigand, J.** (2005). *Organisatsioonikäitumine*, Tallinn: Külim.
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Internet:

**Hofstede, G.** (2017). *Geert Hofstede ametlik koduleht* <https://geert-hofstede.com>

vaadatud 01.05.17.

**Inku,** (2017). *Tartu Kunstikooli inkubatsioonikeskus* <http://inku.ee/toyvet/toy-mudel>

vaadatud 01.03.17.

**Tartu Kunstikool,** (2016). <http://www.tartukunstikool.ee/loovalt-toole2/>

vaadatud 10.09.16.

**UConn,** (2016). *Joseph Renzulli* <http://education.uconn.edu/person/joseph-renzulli/>

vaadatud 16.06.16.

**Wikipedia,** (2016). *Joseph Renzulli* [https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Renzulli](https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Renzulli)

vaadatud 16.06.16.

**Wikipedia,** (2016). *Franz Josef Mönks*

[https://nl.wikipedia.org/wiki/Franz\\_M%C3%B6nks](https://nl.wikipedia.org/wiki/Franz_M%C3%B6nks)

vaadatud 16.06.16.

**Wikipedia,** (2017). *Frederick Herzberg* [https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg)

vaadatud 01.03.17.

**Wikipedia,** (2016). *Edwin Boring* [https://et.wikipedia.org/wiki/Edwin\\_Boring](https://et.wikipedia.org/wiki/Edwin_Boring)

vaadatud 27.06.16.

**Wikipedia,** (2016). *Linda Gottfredson* [https://en.wikipedia.org/wiki/Linda\\_Gottfredson](https://en.wikipedia.org/wiki/Linda_Gottfredson)

vaadatud 27.06.16.

**Wikipedia,** (2017). *Tuckman's stages of group development*

[https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s\\_stages\\_of\\_group\\_development](https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s_stages_of_group_development)

vaadatud 05.04.17.

## LISAD

### LISA 1

Õppekava. Loovalt tööle. Kujundaja. ÕK-TABEL

Kujundaja - 1. sept 2016 kuni 15. aprill 2018.

Õppetöö kogumaht 1200 tundi:

õppetöö maht I aasta 800 tundi, II aasta 400 tundi.

Tööklubi 20 tundi (ühes grupis 3D tootedisaini assistentidega) II aasta sügissemester.

Praktika (individuaalne) 8. jaan - 6. märts 2018. 42 päeva, 336 tundi.

	I AASTA		II AASTA		Tööklubi	Praktika	Õppetöö kokku	Tunde kokku
	sügis	kevad	sügis	kevad				
<b>Tunde</b>	<b>320</b>	<b>480</b>	<b>304</b>	<b>96</b>	<b>20</b>	<b>336</b>	<b>1200</b>	<b>1556</b>
<b>Nädalaid</b>	14	20	13	4				
Protsessi analüüs ja coach'imine	56	80	52	16				204
Tootearendus	52	80	52	16				200
Loovmõtlemine	34	10						44
Visandamine	26	26	26	24				102
Stiliseerimine	22							22
Reklaamiõpetus ja turundus sotsiaalmeedias	26	20						46
Värvusõpetus	26							26
Tootefoto ja digilabor	26							26
Kompositsioon ja disaini ABC	52							52
Vormiõpetus		32						32
Pikselgraafika		52						52
Vektorgraafika		40	26					66
Tüüpograafiaõpetus		40						40
Turundus sotsiaalmeedias			26					26
Trükiettevalmistus		44						44
Kujundusprojektid		56	44	24				124
Pakend ja tootesilt			26					26
Küljendamine			26					26
Veebileht			26					26
Veebiportfoolio				16				16
Praktika						336		336
Tööklubi					20			20

## LISA 2

Õppekava. Loovalt tööle. Tootedisaini assistent. ÕK-TABEL

3D tootedisaini assistent - 1. sept 2016 kuni 15. aprill 2018

Õppetöö kogumaht 1200 tundi:

õppetöö maht I aasta 800 tundi, II aasta 400 tundi.

Tööklubi 20 tundi (ühes grupis kujundajatega) II aasta sügissemester.

Praktika (individuaalne) 8. jaan - 6. märts 2018. 42 päeva, 336 tundi.

	I AASTA		II AASTA		Tööklubi	Praktika	Õppetöö kokku	Tunde kokku
	sügis	kevad	sügis	kevad				
<b>Tunde</b>	<b>320</b>	<b>480</b>	<b>304</b>	<b>96</b>	<b>20</b>	<b>336</b>	<b>1200</b>	<b>1556</b>
<b>Nädalaid</b>	14	20	13	4				
Protsessi analüüs ja coach'imine	56	80	52	16				204
3D modelleerimine	152	116	140					408
Visandamine + kiirprototüüpimine	48	48						96
Materjaliõpetus + kiirprototüüpimine	32	84						116
Joonestamine		16						16
Tootedisain	16	16						32
Värvusõpetus seotud tootedisainiga		16						16
Kompositsiooni alused	16							16
Vormiõpetus		80						80
Tekstuurimine		24						24
Erialased projektid			112					112
Showreel				64				64
Portfoolio				16				16
Praktika						336		336
Tööklubi					20			20

*Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks*

Mina Joel-Fredi Jõgise, 16.01.1972 a

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „TOY-metoodikal põhineva õppemeetodi võimalused pikka aega tööturult eemal viibinute koolitamisel ilmnevate õppimist takistavate tegurite ületamiseks“.

mille juhendaja on PhD Jüri Ginter

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 15.05.2017