



**SISEKAITSEAKADEEMIA**  
ESTONIAN ACADEMY OF SECURITY SCIENCES

**EELDUSTE LOOMINE SISEKAITSEAKADEEMIA SISEJULGEOLEKU  
KUTSE- JA KÕRGHARIDUSE ERIALAÕPPEJÕUDUDE JÄTKUSUUTLIKU  
KARJÄÄRI- JA ROTATSIOONIMUDELI VÄLJATÖÖTAMISEKS  
SISEMINISTEERIUMI HALDUSALAS**

**Uuringu raport**

**Koostajad:**

**Anne Valk, MBA**

**Mairit Kratovitš, MOB**

**Shvea Järvet, MA**

**Tallinn 2013**

## **SISUKORD**

<b>UURINGU METODOLOOGIA .....</b>	<b>3</b>
<b>1. MILLINE PEAKS OLEMA SISEKAITSEAKADEEMIA ERIALAÕPPEJÕUD? .....</b>	<b>6</b>
1.1. Teoreetilised lähtekohad.....	6
1.2. Sisekaitseakadeemia erialaõppejõudude uuringu tulemused : I uurimisküsimus .....	7
<b>2. MIKS EI TULDA SISEKAITSEAKADEEMIASSE ERIALAÕPPEJÕUKS?.....</b>	<b>15</b>
2.1. Teoreetilised lähtekohad.....	15
2.2. Sisekaitseakadeemia erialaõppejõudude uuringu tulemused : II uurimisküsimus.....	17
<b>3. MILLISED ON ERIALAÕPPEJÕUDUDE KARJÄÄRI- JA ROTATSIOONISÜSTEEMI ÜLESEHITAMISE ERINEVAD VÕIMALUSED? .....</b>	<b>27</b>
3.1. Teoreetilised lähtekohad.....	27
3.2. Sisekaitseakadeemia erialaõppejõudude uuringu tulemused : III uurimisküsimus .....	28
<b>KOKKUVÕTE .....</b>	<b>39</b>
<b>KASUTATUD ALLIKAD .....</b>	<b>42</b>
<b>Lisa 1 Intervjuu küsimused .....</b>	<b>45</b>

## UURINGU METODOLOOGIA

**Uuringu tellija:** Sisekaitseakadeemia (edaspidi SKA) personaliarendusosakond

**Uuringu läbiviijad:** Anne Valk, Mairit Kratovitš, Triin Roosve, Mari Käbi (SKA õigus- ja sotsiaalteaduste keskus), Shvea Järvet (SKA sisejulgeoleku instituut), Elina Orumaa, Oliver Pagel (SKA personaliarendusosakond).

Sisekaitseakadeemia on siseministeeriumi haldusala rakenduskõrgkool, mis valmistab kutse-, kõrg- ja magistrihariduse tasemel ette spetsialiste laiale ringile sisejulgeolekuasutustele (sh politseile, piirivalvele, päästealale, samuti justiits- ning maksu- ja tollisüsteemile). Lisaks viiakse neis valdkondades läbi ka teadus- ja arendustööd ning pakutakse juba töötavatele spetsialistidele täiendkoolitust kõigis erialastes küsimustes. SKA-l on lisaks Tallinnas Pirita - Kosel asuvale õppehoonele õppekeskused veel Pärnumaal Paikusel (politsei- ja piirivalvekolledži Paikuse kool) ning Lääne-Virumaal Väike-Maarjas (päästekolledži päästekool) ning Harjumaal Murastes (politsei- ja piirivalvekolledž). Sisekaitseakadeemias töötas 31.12.2012 seisuga 289 töötajat, kellest 77 olid õppejõud, sh 42 on erialaõppejõud ja töötavad politsei- ja piirivalvekolledžis ning päästekolledžis. Õppejõudude keskmine vanus 2012 aastal oli 44,5 aastat, keskmine tööstaaž 8,1 aastat. Erialaõppejõuna töötamise eeldus on erialane tööstaaž ehk erialaõppejõud tuleb üldjuhul SKA-sse sisejulgeoleku valdkonnast ja õpetab antud valdkonna erialaseid õppeaineid.

Sisekaitseakadeemias on viimastel aastatel **probleemiks** olnud õppejõudude värbamine ja vähene kandideerijate arv õppejõudude ametikohtadele. Kui 2009 aastal oli konkurss ühele õppejõu ametikohale keskmiselt 5,3 inimest kohale, siis 2010 aastal oli see keskmiselt 1,2; 2011 aastal 1,4 ja 2012 aastal 1,1 inimest kohale.

**Uuringu eesmärgiks** on selgitada välja SKA kutse- ja kõrghariduse erialaõppejõudude värbamisega seotud probleemid ja huvigruppide ootused õppejõududele ning teha ettepanekud sisejulgeoleku valdkonna hariduse pakkumist toetava karjääri- ja rotatsioonisüsteemi ülesehitamiseks.

Uuringuga otsiti vastuseid **kolmele uurimisküsimusele:**

1. Milline peaks olema SKA erialaõppejõud? (andmeanalüüs: Shvea Järvet)
2. Millised on põhjused, miks ei soovita tulla SKA-sse erialaõppejõuks? (andmeanalüüs: Anne Valk)
3. Millised on erialaõppejõudude karjääri- ja rotatsioonisüsteemi ülesehitamise erinevad võimalused? (andmeanalüüs: Mairit Kratovitš)

Uurimisstrateegiana kasutati fenomenograafiat, mille eesmärk on inimeste kogemuse kirjeldamine, analüüsimine ja mõistmine (Marton 1981: 180 ref Laherand 2008: 143). Fenomenograafia sobib uuringustrateegiana, kuna uuringuga sooviti teada saada ja kirjeldada inimeste kogemusi erialaõppejõududena või erialaõppejõudude osas, neid kogemusi

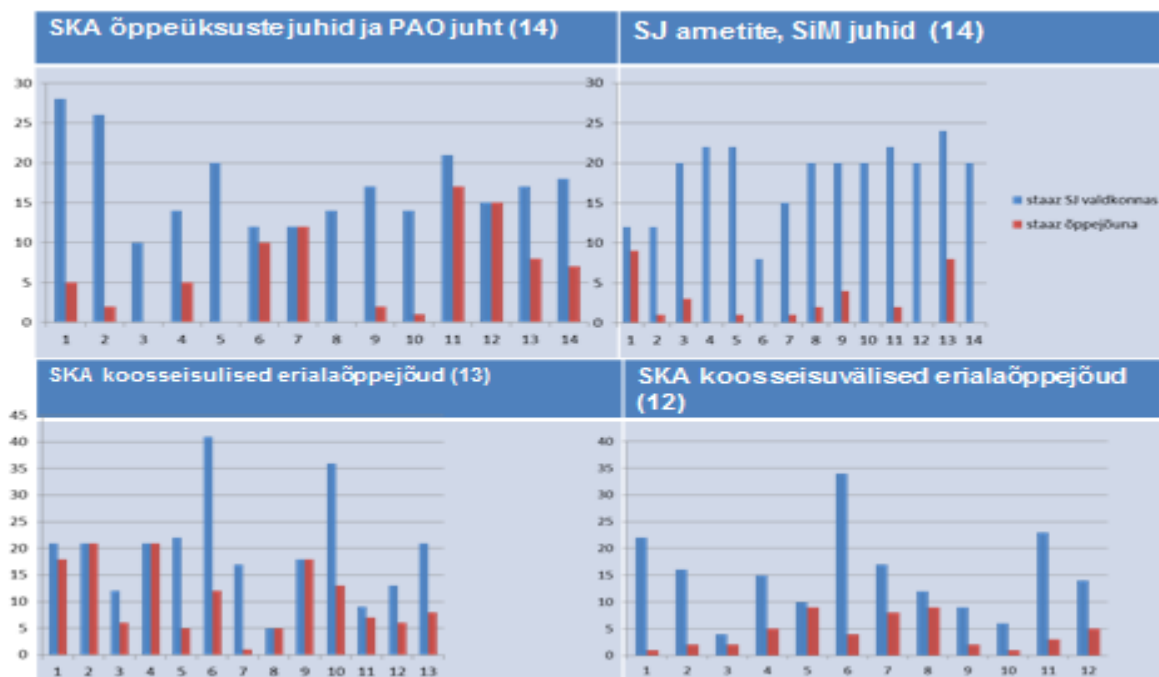
analüüsida ja mõista ning tuua välja erisusi. Uuringu tulemusena selgitati välja, kuidas näevad ja mõistavad erialaõppejõu rolli, värbamist ning karjääri- ja rotatsioonisüsteemi ülesehitamise võimalusi erinevad sihtrühmad, kes erialaõppejõudega kokku puutuvad.

**Andmekogumismeetodina** kasutati poolstruktureeritud süvaintervjuude läbiviimist 2012 aasta maist kuni augustini. Iga intervjuu viidi läbi ühe intervjuueerija poolt, v.a pilootintervjuud, kus kohapeal viibis mitu intervjuueerijat. Kogutud andmed transkribeeriti ja kodeeriti ning **andmeanalüüsi meetodina** kasutati sisuanalüüsi, mida teostati kvalitatiivse andmeanalüüsi programmi NVivo abil septembrist kuni novembrini 2012.

**Valimi** koostamisel lähtuti mitmekesisuse printsiibist, et saada võimalikult paljude erinevate sihtrühmade seisukohti. Inimesed, keda intervjueriti, valiti välja 4 erinevas kategoorias:

- SKA õppeüksuste juhid ja personaliarendusosakonna juht (kokku 14 inimest);
- SKA-s põhikohaga töötavad koosseisulised erialaõppejõud (kokku 13 inimest);
- SKA koosseisuvälised õppejõud ehk sisejulgeoleku valdkonna eksperdid, kes töötavad põhikohaga sisejulgeoleku valdkonnas ja käivad SKA-s üksikuid õppeaineid või loenguid lugemas (kokku 12 inimest);
- sisejulgeoleku valdkonna ametite juhid ja personalijuhid (Politsei- ja Piirivalveamet, Päästeamet, Siseministerium) (kokku 14 inimest).

Kokku intervjueriti 53 inimest (Joonis 1), kellel hulgas oli nii mehi kui naisi, kellel on erineva pikkusega staaž sisejulgeoleku valdkonnas ja õppejõuna. Näiteks oli intervjueritavate seas SKA juht, kellel on staaž sisejulgeoleku valdkonnas (joonisel sinine tulp) 26 aastat ja staaž õppejõuna (joonisel punane tulp) 2 aastat ning SKA põhikohaga erialaõppejõud, kelle staaž sisejulgeoleku valdkonnas ja õppejõuna on 20 aastat. Täpsem valimi jaotus on toodud Joonisel 1.



**Joonis 1: Valim**

Igale intervjuueeritavale esitati vastavalt sihtrühmale 9-10 põhiküsimust, mida täpsustati mõnel juhul lisaküsimustega. Keskmine intervjuu pikkus oli 1 h. Intervjuu küsimused olid põhiosas kõigile ühesugused, aga vastavalt sihtrühmale esitati spetsiifilisi küsimusi ehk oli ka teatud erisusi. Näiteks SKA koosseisulistelt õppejõududelt küsiti, „Miks otsustasite tulla SKA-sse koosseisulise erialaõppejõuna tööle?“, koosseisuväliselt õppejõult küsiti, „Miks otsustasite tulla SKA-sse erialaseid loenguid lugema?“ ja ameti juhilt küsiti näiteks, „Kas võtaksite SKA erialaõppejõu oma asutusse tööle? Millised on poolt- ja vastuargumendid? Kuidas suhtute, kui asutuse tippspetsialist läheks SKA-sse erialaõppejõuks?“ Täpsemad intervjuu küsimused on toodud Lisas 1 - intervjuu küsimused.

Uuringu esmaseid tulemusi tutvustati Sisekaitseakadeemia konverentsil „Haritud turvalisus“ 21.novembril 2012.

# 1. MILLINE PEAKS OLEMA SISEKAITSEAKADEEMIA ERIALAÕPPEJÕUD?

Shvea Järvet

## 1.1. Teoreetilised lähtekohad

Kõrghariduses mõistetakse üha enam, et õppejõud ei ole pelgalt teadmiste vahendaja ning seoses täiskasvanute koolitamisega on nii õppejõu kui koolitaja rolle teaduskirjanduses palju uuritud. Lähtuvalt ülikooli õppeprotsessi iseärasustest ja iseloomust on võimalik tinglikult eristada kolme rolli. Esiteks, rollid, mis on seotud õppeprotsessi, õpetamise ja juhendamisega (nt õppeprotsessi kavandaja, aineprogrammi, õppematerjalide ning ülesannete koostaja, esineja, rühmaprotsesside eestvedaja, hindaja jne). Teiseks võib nimetada õppimise toetamise ja suunamisega seotud rolle (nt nõustaja, julgustaja, juhendaja, tagasiside andja, analüüsija jne). Kolmanda rollina toob Jõgi (2005: 119) suhtlemisega seotud rollid (nt kuulaja, konfliktide lahendaja, informatsiooni vahendaja jne). Jarvis (2010: 114) näeb õppejõudu kahes põhilises rollis, millest üks on seotud õppijatega, pidades silmas nende juhendamist, suunamist, nõustamist, toetamist ja teine õppejõu enda arenguga, eelkõige teadus- ja arendustegevusega seonduv (õppejõud kui uurija, õppevahendite looja ja arendaja). Seega on oluline mõista ja teadvustada, et õppejõud on kõrgkoolis mitmetes erinevates rollides, mis mõjutavad õppekvaliteeti.

Õppimine ei järgne alati õpetamisele. Õppimine võib toimuda informaalsetes ja formaalsetes situatsioonides, teadvustamata ja teadlikult ehk kavatsuslikult (Jarvis 1992 ref Jõgi 2005: 24). Ülikooli õppeprotsessi käsitletakse formaalsete õppesituatsioonidena, mille loomine eeldab protsessi põhjalikku kavandamist, professionaalset elluviimist, süsteemset ja süstemaatilist hindamist, eesmärgiga toetada ja suunata kavatsuslikku õppimist. Formaalses õppesituatsioonides on eriti olulisel kohal õppimist toetavad tingimused nagu infrastruktuur, õppematerjalid, keskkond ja pädevad õppejõud (Jõgi 2005:24). Seetõttu on ka kõrgkooli õppekvaliteedi tagamiseks väga oluline analüüsida õppejõu professionaalset identiteeti, mis on õppejõu arengu eelduseks.

Õppejõu professionaalne identiteet on viimasel ajal kujunenud keskseks uurimisteemaks eelkõige haridusuuringute valdkonnas (nt. Anteliz, Coombes, ja Danaher, 2006; Beijaard, Meijer & Verloop, 2004; Gaudelli & Ousley, 2009; Soreide, 2006 ref Hamman et al 2010: 1350). Professionaalse identiteedi mõistet saab avada läbi selle, kuidas õppejõud määratlevad ennast läbi oma tegevuse ja võrreldes teistega (Lasky 2005: 901 ref Hamman et al 2010: 1350). Professionaalse arengu eesmärk on, et inimese professionaalsel tegevusel oleksid paremad tulemused ning ta ise tunneks oma tegevusest suuremat rahulolu. Õpetava inimese professionaalse arengu eesmärk on muuta oma professionaalset praktikat, uskumusi ja arusaamu nii, et õppijad saaksid paremini õppida (Guskey 2002: ref Karm 2007: 19). Täiskasvanute koolitaja oskab professionaalse arengu tulemusena tõhusamalt täiskasvanud õppijate õppimisprotsessi toetada ning tunneb end oma koolitajategevuses paremini (Karm 2007:19). Täiskasvanukoolitaja professionaalne areng on kompleksne protsess, mille käigus

koolitajad uurivad, reflekteerivad ja tõlgendavad oma praktilist tegevust. Professionaalse arengu eesmärgiks ei ole ainult teadmiste ja oskuste arendamine, vaid oma tegevuse mõtestamine ja valdkonna üldkonteksti mõistmine, samuti arusaamine, et igaüks saab anda oma panuse valdkonna ja eriala edenemisse (Karm 2007: 24).

Inglismaal kutseõpetajate seas läbiviidud uuringust selgus, et õppejõu erialase enesemääratluse ehk õppejõu professionaalse identiteedi omaks võtmist ja kujunemist võivad mõjutada õppejõu ühtlasi koolitaja varasemad erialad ja elukogemused ning eelnenud eriala väärtused ja põhimõtted (Robson, Bailey, Larkin 2004: 187).

## 1.2. Sisekaitseakadeemia erialaõppejõudude uuringu tulemused : I uurimisküsimus

Esimese uurimisküsimusega sooviti välja selgitada, milline peaks olema erialaõppejõud, kes töötab SKA-s põhikohaga ja õpetab sisejulgeoleku valdkonna erialaseid õppeaineid nii kutse- kui ka kõrghariduse tasemel. Erialaõppejõuna töötamise eeldus on erialane sisejulgeoleku valdkonna tööstaaž ehk erialaõppejõud tuleb üldjuhul SKA-sse antud valdkonnast ja õpetab antud erialaseid õppeaineid. Erialaste õppeainete all mõeldakse politsei- ja piirivalvekolledžis ja päästekolledžis õpetatavaid erialaaineid nagu näiteks jälitustegevuse normide kohaldamine, ekspertiiside korraldamine, menetlusmetoodika, politseitöö välijuhtimine jne. Uurimisküsimusele vastust otsides on oluline analüüsida sisejulgeoleku valdkonna erialaekspertiisi kujunemist erialaõppejõuks läbi professionaalse identiteedi ja välja selgitada, kuidas organisatsioonil oleks võimalik toetada sisejulgeoleku valdkonna ekspertiisi erialaõppejõuks kujunemist.

Erialaõppejõu määratluse teada saamiseks paluti kõigil uuringus osalejatel kirjeldada, milline peaks nende nägemuses olema Sisekaitseakadeemia erialaõppejõud. Intervjuu küsimust täpsustati lisaküsimustega eelneva erialase töö- ja õpetamiskogemuse osas, teadus-, arendus- ja loometegevuse, positsiooni (juht või mittejuht) ja muude kriteeriumite osas. Sealhulgas sooviti teada saada, kui pikk peaks ajaliselt olema eelnev erialase töö ja õpetamise kogemus enne, kui inimene oleks valmis olema kõrgkooli erialaõppejõud.

Vastuseks uurimisküsimusele, ütlesid kõik intervjuueeritavad, et erialaõppejõul peaks kindlasti olema **erialase töö kogemus sisejulgeoleku valdkonnas** enne, kui ta saaks hakata õpetama erialaaineid – selles osas olid täiesti ühel meelel nii SKA juhid, ameti juhid, SKA-s põhikohaga töötavad erialaõppejõud kui ka koosseisuvälised erialaõppejõud. Ajalises osas olid intervjuueeritavad samuti suhteliselt sarnastel seisukohtadel ja enamus rõhutas ka seda, et see sõltub väga haridustasemest ja erialaainest, mida õppejõud õpetama hakkab. Rõhutati, et kutseõppe õppurite ootus on rohkem selline, et õppejõul oleksid väga head praktilised teadmised ja ta tunneks täpselt ning detailselt iga õpetatavat programmi või andmebaasi, aga kõrghariduse õppe ja magistriõppe õppejõududele on oluline rohkem sisejulgeoleku valdkonna ja eriala mõtestamine ning seoste loomine. Lisaks sellele rõhutasid enamus SKA juhte, et erialaõppejõuks kandideerijal peaks eelnev sisejulgeoleku alane erialane töökogemus olema **5-10 aastat**. Suhteliselt sama kinnitasid ametite juhid, et kui erialane kogemus on **alla**

3 aasta, siis on nende arvates kindlasti **keeruline** kõrgkoolis seda erialaainet õpetada (vt Tabel 1).

Ootuspärastelt rääkisid ka eelneva erialase töö kogemuse vajalikkusest akadeemias põhikohaga töötavad õppejõud ise. SKA õppejõud ütlesid, et keskmine sisejulgeoleku valdkonna erialane kogemus võiks olla **vähemalt 5 aastat**, sest siis alles mõistetakse oma eriala ka laiemalt ja selle põhjalt on võimalik süsteemselt ja hästi õpetatavad erialaained üles ehitada. Enamus õppejõude lisas, et õppurite küsimused loengus on väga erinevad ja selleks, et algaja õppejõud loengutes hätta ei jääks ja oskaks neile sisulisi vastuseid anda, on vaja head erialase kogemuse baasi. Koosseisuvälised õppejõud ütlesid enamuses aga, et erialane kogemus peaks olema **3-5 aastat**, muidu on väga raske ühte loengutundi ära sisustada.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kõik intervjueeritavad pidasid erialaõppejõu määratluse juures eelkõige oluliseks seda, et tal peavad olema väga head teadmised sisejulgeoleku valdkonnast ja enamus rõhutas, et oluline on õppuritele anda edasi sisejulgeoleku valdkonna praktilisi ja ka teoreetilisi teadmisi. Ühe uurimistulemusena võib välja tuua, et algaja õppejõud tunnetab oma rolli õppeprotsessis pigem teadmiste vahendajana, kui õppijate ning õppimise toetajana laiemalt. Lisaks leidis uuringutulemustes kinnitust asjaolu, et õppejõuks kujunemisel mängib olulist rolli varasem elukutse. Teoreetilises teaduskirjandus rõhutatakse, et täiskasvanute koolitaja professionaalse identiteedi konstrueerimise protsessi mõjutavad koolitaja varasemad professionaalsed identiteedid ja elukogemused (Karm 2007:35). Kui inimene on töötanud enne sisejulgeoleku valdkonnas pikki aastaid, siis tema kujunemist õppejõuks mõjutab eelnev karjäär ja teadmised ning kogemused sisejulgeolekust ning ta määratleb end alguses pigem sisejulgeoleku eksperdi kui erialaõppejõuna. Uuringust ilmnes üks huvitav tendents - mõned SKA juhid, kellel endal puudub õpetamise kogemus või on õpetamise kogemus väike (alla 1 aasta), ütlesid, et erialane kogemus võiks olla 15-20 aastat sisejulgeoleku valdkonnas, enne kui on võimalik edukalt õppejõu tööd teha. See kinnitab jällegi teoreetilises käsitlustes välja toodud asjaolu, et õppejõu rolli mõistmisel lähtutakse algusetappides pigem teadmiste vahendamisest ja praktiliste oskuste ning kogemuste edasiandmisest, mitte õppijate õppima suunamisest ja toetamisest.

**Tabel 1. Erialase töö kogemus**

<p>Sisejulgeoleku valdkonna töö-kogemus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i><u>Ameti juht:</u> „... ma arvan, et selleks, et minna teistele oma kogemusi edasi andma, alla 3 aasta on keeruline...“</i></li> <li>• <i><u>SKA juht:</u> „... no ilma selleta ei saagi, me ühtegi sellist ei võtagi, kellel seda ei ole. Seda ma ei hakka toonitamagi, ilma selleta ei saagi ... Kõige tähtsam oleks ikkagi see tema tööalane erialane kogemus ...vot taoline inimene, kes on töötanud organisatsioonis 15 - 20 aastat, vot need inimesed oleksid kullahinnaga meile“</i></li> <li>• <i><u>SKA õppejõud:</u> „... kindlasti peaks olema töökogemus selles valdkonnas, mida hakatakse õpetama ... lisaks pead sa tooma näiteid elust endast, seetõttu siin 1-2-3 aastaste töökogemusega ma ei näe õppejõudu siin, kes</i></li> </ul>
---	---



	<p><i>võiks erialaseid aineid õpetada “</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koosseisuvälise õppejõud: „... aga praktiline kogemus tal peab kindlasti eelnevalt olema “</i></li> </ul>
--	---

Täpsustavale intervjuu küsimusele, kas ja kui pikk peaks olema eelnev õpetamise kogemus erialaõppejõuna tööle asudes, ilmnedid sihtrühmade esindajate erinevad seisukohad. Ootuspäraselt rääkisid sellest teemast kõige enam SKA õppejõud ja juhid, kuna nende kokkupuude selle teemaga on kõige suurem ja natukene vähem avaldasid selles osa oma arvamust ametite juhid ja koosseisuvälised õppejõud.

SKA juhid ütlesid, et eelnevat õpetamise kogemust ei saa värbamisel nõuda, kuna sisejulgeoleku valdkonnas töötaval väga heal erialaeksperdil ei pruugi seda olla (vt Tabel 2). Selleks aga, et värbamisel teha õigeid otsuseid, oleks siiski kasulik, kui inimene on eelnevalt olnud kas ametis sisekoolitaja või käinud akadeemias koosseisuvälise õppejõuna loenguid lugemas. Siin on võimalik eelnevalt teada, kas hea ekspert oskab oma teadmisi ka edasi anda ja kas talle sobib õppejõu töö. Oma töökohal sisekoolitajana töötaval või SKA-s koosseisuvälise õppejõuna loenguid lugemas käies on inimesel ettekujutus õppejõu tööst, loengute ettevalmistamisest, õppuritega suhtlemisest. Ametite juhid olid sama meelt ja rõhutasid eriti seda, et väga hea ekspert ei pruugi olla hea õppejõud, sest ta ei pruugi üldse osata oma teadmisi edasi anda, aga õpetamise juures on metoodiline raam väga oluline. Samas ametite juhid tõid välja ka selle, et õpetamise oskus on arendatav ja selles osas peaks akadeemia pakkuma algajatele õppejõududele vastavaid koolitusi ja tuge.

SKA õppejõud ise ütlesid, et ilma eelneva kogemusega päevast päeva tudengite ees olla on just alguses väga keeruline. Seega nad pigem soovivad, et värbamisel oleks inimesel eelnev kogemus koolitajana olemas, kuna õppurite tagasisidest on võimalik õppejõul palju edasi areneda, teadlikumalt kasutada erinevaid õppemetoodikaid ja tunda ennast loengus kindlalt. Õppejõud rõhutasid, et algaja õppejõuna võib väga kiiresti läbi põleda, kui oled tulnud praktiliselt sisejulgeoleku töölt täiesti teistsugusele tööle, kuna kõrgkooli õppejõuna sinu roll muutub. Seda kinnitasid ka koosseisuvälised õppejõud ja ütlesid, et alguses olid nad hädas aine ülesehitamisega – sisejulgeoleku valdkonna teadmisi ja kogemusi on palju, aga puudus oskus neid edasi anda või ei mõistetud hästi, kuidas teada saada õppurite arengut õppeprotsessis ning kontrollida aine omandamist. Samas jäid koosseisuvälised õppejõud väga erinevatele seisukohtadele selles osas, kas värbamise hetkel peaks konkursil kandideerijal olema eelnev õpetamise kogemus või ei.

**Tabel 2. Õpetamise kogemus**

<p>Eelnev õpetamise kogemus (n. sisekoolitajana või koosseisuvälise õppejõuna)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ameti juht: „... kui inimesel teadmiste edasi andmise oskust ei ole, siis võib olla nii tark, et hülgab öösel, aga kasu sellest midagi pole“</i></li> <li>• <i>SKA juht: „... õpetamise kogemuse nõudmine on suhteliselt keeruline, sest kus kohast nad seda õpetamise kogemust ikka saaks ...“</i></li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>SKA õppejõud: „... aga selliseid õpetaja pädevusi ja oskusi tundsin ma 3 aasta pärast, et nüüd ma oskan piisavalt hästi õpetada“</i></li> <li>• <i>Kooseisuväline õppejõud: „... kui mina tulin alguses lugema, siis mul ei olnud mingit õpetamise kogemust ja ma olin alguses ikka hädas tegelikult“</i></li> </ul>
--	--

**Teadus,- arendus ja loometegevuse** (edaspidi TAL) puhul tuleb eriti ilmekalt esile, et sellest teemast räägivad ametite juhid ja koosseisuvälised õppejõud kõige vähem ning tunnistavad, et nad on selle teemaga kõige vähem kokku puutunud.

SKA juhid rõhutavad, et värbamisel ei saa nõuda uutelt inimestelt, et neil oleks ette näidata teadus- ja arendustegevus, aga oluline on, et inimesel oleks valmisolek ja soov sellega tegeleda. Eriti õppejõu karjääri alguses ootavad juhid õppejõult pigem TAL tegevusena õppematerjalide koostamist ja väljatöötamist ning inimese sisejulgeoleku valdkonna erialaste praktiliste kogemuste mõtestamist ning analüüsimist näiteks e-õppevahendites.

Ametite juhid rõhutasid mitmel korral, et sisejulgeoleku valdkonna praktikul, kes tuleb oma erialalt akadeemiasse tööle, peaks olema see kindlus, et kui temalt teadustegevust nõutakse, siis teda toetatakse selle tegemisel, näiteks kaasatakse uuringute tegemisse. Selle jaoks oleks vaja, et akadeemias on tööl reaalselt teadustööga tegelevad professorid ja doktorikraadiga inimesed, kes algatavad, juhivad ja viivad läbi erinevaid uuringuid, mis põhinevad teaduslike meetodite kasutamisel. Ametite juhid rõhutasid ka sisulise teadustöö vajadust rahvusvahelise tasandil.

SKA õppejõudude seas tõdeti, et TAL on akadeemias prioriteet ja õppejõudude seas on neid, kellele teadustöö tegemise võimalus õppejõu töös on väga motiveeriv. Enamasti on need inimesed jätkanud ka oma õpinguid doktoriõppes või plaanivad seda teha lähiajal. Samas erialaõppejõud, kes õpetavad väga praktilisi sisejulgeoleku valdkonna erialaaineid, sooviksid tegeleda pigem õppevahendite arendamisega kui teadustegevusega ning ei mõista, mis valdkonnas nad peaksid teadustööd tegema. Probleemina toodi välja seda, et väga raske on üksi hakata teadus- või rakendusuuringut läbi viima ning rõhutati, et selleks oleks vaja head uurimisrühma. Soov osaleda teadusuuringutes oleks enamusel õppejõududel, kui keegi kaasaks ja oleks uurimisrühma juht ning eestvedaja. Küll aga tõdeti, et õppetöö kvaliteet paraneb tuntavalt, kui teadusuuringute tulemusi õppes rakendada ja tutvustada. SKA õppejõud rõhutasid ka seda, et värbamisel on erialaõppejõududel tõenäoliselt väike teadustöö kogemus. Kuna kõrghariduse taseme õppejõududel nõutakse magistrakraadi, siis läbi magistratöö koostamise on enamusel õppejõududel eelnev teadustöö kirjutamise kogemus, aga tõenäoliselt sisejulgeoleku valdkonnas praktilist tööd tehes ei ole inimene kirjutanud teadusartikleid ja osalenud uuringute läbiviimises. Seega oleks õppejõudude arvates oluline, et akadeemias oleks tööl doktorikraadiga inimesed, kes koostöös eriala praktikutega ning teiste õppejõududega oleksid suutelised tegema sisejulgeoleku valdkonna rakendusuuringuid olulistel teemadel.

Koosseisuvälised õppejõud ütlesid uuringus korduvalt, et sõna „teadus“ pigem hirmutab neid ja see on üks põhjus, miks nad eelistavad töötada sisejulgeoleku valdkonnas praktikuna ja käia üksikuid õppeained põhitöö kõrvalt akadeemias õpetamas. Samuti tõid mitmed koosseisuvälised õppejõud välja asjaolu, et kuigi neile pakuks huvi teadustegevusega tegelemine, siis ametis põhitöö kõrvalt ei ole selleks aega ja puuduvad ka vastavad teadmised ja oskused. Kõik sihtrühmad tõdevad uuringus, et kui õppejõud õpetab magistriõppe tasemel, siis ta muidugi peaks teadustööga tegelema. Kokkuvõtvalt ootavad kõik sihtrühmad, et akadeemias oleks rohkem oma valdkonna doktorikraadiga inimesi, kes algataksid ja kaasaksid erialaõppejõude teadus- ja rakendusuringute tegemisse ning veaksid uurimisrühmi.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et õppejõu roll on mitmekesine ja vajab pidevat enda arendamist, et vastata nõudmistele. Samas on väga oluline kõigepealt õppejõu enda soov areneda ja üheks heaks võimaluseks on areng läbi teadustegevuse – isegi, kui värbamise hetkel ei ole konkursil kandideerijal ette näidata heal tasemel teadustegevusi, siis soov panustada ja osaleda teadus- ja rakendusuringutes on kindlasti oluline argument karjääri muutmisel. Sama kinnitavad teoreetilised seisukohad, väites, et õppejõu professionaalse arengu eelduseks on hoiakud ja tõekspidamised oma erialaga ning valdkondliku praktikaga seoses. Inimese arusaamad sellest, kuhu ta kuulub ja kuhu ta soovib kuuluda, mõjutavad tema professionaalset arengut (Evans 2002).

**Tabel 3. TAL**

<p>Teadus-, arendus- ja loometegevuse eelnev kogemus ja/või valmisolek</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i><u>Ameti juht:</u> „... Vot see teaduse pool ongi see, mida amet kolledžilt ja ÕJ ootab „</i></li> <li>• <i><u>SKA juht:</u> „... vot seda on väga raske nõuda inimeselt, kes ametis töötab ... pigem see, et kui ta tuleb õppejõuks, siis tal on oma nägemus, et mida ta siin tegema hakkab ... siin piisab ainult soovist ... no esimesed kaks aastat mina küll seda ei nõuaks ... arendustöö on väga oluline aga jällegi elu on näidanud, et ühel kukub see paremini välja kui teisel ... ta tuleb ikka läbi vaeva ja valu ausalt öeldes, et kui see sulg ikka ei jookse, ega sealt midagi ikka ei tule ...“</i></li> <li>• <i><u>Koosseisuvälise õppejõud:</u> „... värbamisel noh ei ole kohustuslik, sest tegelikult ametis töötades on ikka väga raske leida aega publitseerimiseks...“</i></li> <li>• <i><u>SKA õppejõud:</u> „... minu arust on see oluline sellepärast, et kui keegi üleüldse ei mõtle, mida paremaks teha, siis põhimõtteliselt see politsei suund jääbki mingi ühe koha peale seisma...“ „...Siis mina jällegi ei saa aru, et kuskohas mina seda teadust teha saan. Ma ei ole seda siitamaani aru saanud, umbes 3 aastat tagasi hakati rääkima, et võiks teadust teha ja päädis see selliste nõupidamistega, kuskohas öeldi, et ükskõik millest tee</i></li> </ul>
--	--

Erialaõppejõu uuringu tulemustes rõhutati, et erialaõppejõul peaks olema **väga hea keeleoskus** ning enamus uuringus osalejaid rõhutas, et õppejõul peaks olema vähemalt 2 võõrkeele oskus. Kõige enim toodi välja inglise ja vene keele oskuse vajadust, kuna õppejõud peaksid suutma oma valdkonna ja õppeaine arendamiseks läbi töötada teadusartikleid ja värskemate uuringute tulemusi õppuritele tutvustada. Oluline on ka ise rahvusvahelisel tasandil erialaekspertidega suhelda ning koostöös nendega viia läbi uuringuid. Lisaks on õppejõududel ootus, et nad suudaksid ise inglise ja vene keeles loenguid anda, nii Eestis välisstudengitele kui osaleda välismobiilsuses ning käia rahvusvaheliste partnerite juures oma valdkonnas loenguid lugemas ja konverentsidel esinemas. Lisaks inglise ja vene keele oskusele rõhutati soome ja saksa keele oskuse vajadust, sest Saksamaal ja Soomes on sisejulgeoleku valdkonnas näiteks politsei sekkumisõiguse kohapealt head teadmised ja soovetakse rohkem nendega koostööd teha.

**Haridusnõuete** osas öeldi, et õppejõul peaks olema miinimumina kõrgharidus, kui õppejõud õpetab kutseõppe tasemel, aga üldiselt arvasid uuringus osalejad, et õppejõul võiks olla magistrikraad, eriti kui ta õpetab I astme kõrghariduse tasemel ja magistriõppele. Toodi ka välja, et SKA-s oleks vaja rohkem doktorikraadiga õppejõude, kes oleksid oma valdkonna eksperdid, algataksid teadus- ja rakendusuurimisi ja juhiksid uurimisrühmi.

**Positsiooni osas** toodi jällegi valdkonniti erinevalt välja – piirivalve ja pääste valdkonna esindajad arvasid, et enne kui õppejõuks hakata, peaks inimene olema ametis juhi ametikohal töötanud, aga politsei puhul toodi välja, et ei pea olema enne juht, vaid võib olla ka spetsialist, valdkonna hea ekspert. Üldiselt jäadi seisukohale, et eelnev positsioon (juht või mittejuht) ei ole õppejõuks kandideerimisel määrava tähtsusega ning sellest ei tohiks värbamisel valik sõltuda.

Väga palju töid kõik sihtrühmad esile õppejõudude **isikuomadusi** – erialaõppejõul peaks olema väga hea eneseväljendus- ja esinemisoskus, kindlasti peaks olema soov töötada noorte ja aktiivsete inimestega, paindlik mõtlemine, hea ajaplaneerimise oskus ja suhtlemisoskus. Ühtlasi rõhutati motiveeritust, head empaatiavõimet ja entusiastlikkust. Õppejõuks sobib see inimene, kellel on juba piisavalt erialaseid kogemusi. Nii ütleb üks ameti juht, et „*Ma olen isegi mõelnud, et millal ma kooli tagasi lähen – siis kui pensioni ära vormistan, siis läheksin*“. Ühelt poolt on pensionäril, kes on pikka aega sisejulgeoleku valdkonnas töötanud, kindlasti arvestatav kogemuste pagas, teisalt on siit aru saada, et õppejõu amet ja karjäär põhikohaga ei paku enne pensioni ameti juhile piisavalt väljakutset ning seetõttu tuleb karjääri- ja rotatsioonisüsteemi üles ehitades seda kindlasti arvestada. Huvitava vastuoluna pakuvad paar ameti juhti, et hea võimalus õppejõuna töötamiseks oleks nendel inimestel, kes on sisejulgeoleku valdkonnas praktilist tööd tehes ja vastutades läbi põlenud (vt Tabel 4) ja pakuvad, et need inimesed võiksid akadeemias õppejõuna töötada. Kuna õppejõule esitatakse kõrgeid nõudmisi ja ka samade juhtide poolt rõhutatakse, et õppejõud peab olema väga motiveeritud ja innustama õppureid, siis mõjub vastuolulisena, et ühe võimalusena pakutakse ametis läbipõlenud inimestele võimalust akadeemias end uuesti tõestada. Väga tabava võrdluse toob ameti juht, kes ütleb, et et supi maiste ei lähe segades paremaks „*Supi maitse*

*läheb ainult siis paremaks, kui vürtse juurde panna. Ja neid vürtse tulebki kooli juurde tuua*“ – siin täpsustas ameti juht ka seda, et õppekvaliteeti saab tõusta vaid siis, kui ka rahvusvahelt kogemust ja teadmist kooli juurde tuua.

**Tabel 4. Isikuomadused ja huvi õppejõu ameti vastu**

<p>Huvi õppejõu ameti vastu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i><u>Ameti juht:</u> „...Ma olen isegi mõelnud, et millal ma kooli tagasi lähen – siis kui pensioni ära vormistan, siis läheksin“ „...Me ju näeme siin, et kes on organisatsioonis juba ammendunud ja läbi põlenud, siis saab nagu teha ka inimesega mingi kokkuleppe, et lähed ja oled kolm aastat seal õppejõud“ <u>Supi maitse</u> läheb ainult siis paremaks, kui vürtse juurde panna. Ja neid vürtse tulebki kooli juurde tuua“</i></li> <li>• <i><u>SKA juht:</u> „...Kui mõelda ideaalkuvandi peale, siis ta peaks olema oma eriala arvamusi liider“</i></li> </ul>
---------------------------------	--

Esimese uurimisküsimuse kokkuvõtteks saab öelda, erialaõppejõul oodatakse häid sisejulgeoleku alaseid teadmisi ning eelnev töökogemus vastavas valdkonnas võiks olla keskmiselt 5 aastat. Lisaks oleks hea, kui erialaõppejõul oleks eelnev õpetamise kogemus koosisuvälise õppejõuna või ametis sisekoolitajana, kuid see ei tohiks olla värbamisel nõutav. Kui eelnev õpetamise kogemus puudub, siis oleks vajalik kohe alguses pakkuda algajale õppejõule meetodilist tuge ja toetamist süsteemselt vastavalt vajadusele. TAL kogemus on kindlasti kandideerimisel plussiks aga pigem on erialaõppejõu puhul oluline valmisolek koostöös uurimisrühmaga teadus- ja rakendusuringute läbiviimine, arendustegevus, kus oleks võimalik kasutada sisejulgeoleku eksperdi häid teadmisi ja kogemusi ning vähemalt algusaastatel toetaksid teised uurimisrühma liikmed meetodiliste teadmistega. Samuti on erialaõppejõu puhul väga oluline vähemalt 2 võõrkeele oskus väga heal tasemel ning haridusnõuetele vastamine ja isikuomadused nagu eneseväljendus- ja esinemisoskus, paindlik mõtlemine, hea ajaplaneerimise- ja suhtlemisoskus, empaatiavõime ja entusiastlikkust. Uurimisküsimusele vastust otstest ilmnes, et õppejõu erialase enesemääratluse, õppejõu professionaalse identiteedi omaks võtmist ja kujunemist mõjutavad väga tugevalt koolitaja varasemad erialad ja elukogemused, aga ka hoiakud ja töökspidamised. Praktiline sisejulgeoleku valdkonna kogemus ja taust määrab erialaõppejõu puhul väga palju – algaja õppejõud määratleb end alguses pigem sisejulgeoleku valdkonna eksperdina kui koolitaja või õppejõuna. Inimesed on pikka aega sisejulgeoleku valdkonnas töötades omaks võtnud väga tugevalt vastava valdkonna väärtushinnangud ja organisatsioonikultuuri. Selleks, et õppejõud hakkaks ennast määratlema ka koolitajana, on vajalik õpetamise kogemus ja läbi õpetamise kogemuse hakatakse mõistma seda, mis on õppimine ja hakatakse seda väärtustama toimub muutus hoiakutes ja tegevustes ning see mõjutab professionaalse identiteedi arengut õppejõuna.

Uuringu üks väga huvitav uurimistulemus on ka see, et enamus sisejulgeoleku valdkonna eksperte räägivad erialaõppejõu määratluse juures väga palju õpetamisest ja teadmiste vahendamisest, aga peaaegu üldse ei räägi sellest, kas ja milline on erialaõppejõu roll õppimise toetajana. Erialaõppejõu määratluse puhul jäädakse tihti algaja õppejõu kirjeldamise juurde. Lisaks rõhutavad intervjueeritavad, et õppejõuks kujunemist toetab oma õpetatava eriala sidumine teadusuuringute tulemustega, koolitustest aktiivne osavõtt, eneseanalüüs ja ka mitteformaalne suhtlemine teiste õppejõududega. Õppejõu erialase enesemääratluse kujunemise aluseks on tugev oma kogukonna tajumine – normid, mis on välja kujunenud, põhiväärtused, eetilised printsiibid. Mida kauem ollakse erialal töötanud, seda tugevam on erialane enesemääratlus, kuna varasem elukäik ja tööalane karjäär kujundavad inimese hoiakuid, ootusi ja käitumist. Õppejõududele esitatud nõudmised on kõrged just seetõttu, et lõpetajad on tihti õppejõudude peegeldus. Õppejõudude õpetamise tase avaldub ka lõpetajate kvaliteedis, kes asuvad ametisse tööle. Ameti juhid ja koosseisuvälised õppejõud esitasid uuringus ka oma ootuse, et SKA toetaks õppejõuks kujunemist ja toetaks õppejõu arengut.

## 2. MIKS EI TULDA SISEKAITSEAKADEEMIASSE ERIALAÕPPEJÕUKS?

Anne Valk

### 2.1. Teoreetilised lähtekohad

Super (1957, ref Super 1980) nimetab karjääriks rollide kombinatsiooni, mida inimene elu jooksul endale võtab ja läbi mängib. Rollid võivad olla näiteks laps, õpilane, tudeng, puhkaja, kodanik, töötaja, abikaasa, lapsevanem, pensionär jt. Igale rollile on omased teatud ootused ja käitumine.

Karjäärivaliku teoreetilised lähenemised baseeruvad enamasti erinevatel otsustamisteooriatel, mis eeldavad otsustaja olemasolu, alternatiive, mille hulgast valida ning kriteeriumeid, millega arvestada konkreetse alternatiivi valikul. Nagu paljudes otsustusprotsessides, on ka siin oma osa teatud määramatusel (Gati, Krausz, Osipow 1996).

Otsustamisele aitab kaasa isiku ja ümbritseva keskkonna sobivus ning teadlikkus barjääridest, mis takistavad otsuste tegemist (Ackerman, Heggstad 1997). Ackerman ja Heggstad (1997) ning Ackerman ja Beier (2003) rõhutavad siinkohal määravana indiviidi huvisid ja iseloomu, mida nad vaatavad nn „tandemina“, kuna võimete tase ja iseloomu kalduvused määravad eduvõimaluse konkreetsetes töös ning huvid määravad motivatsiooni ülesannet teostada. Nad eristavad nelja peamist tüüpi, mõõndes, et kõigil neil on mõnevõrra erinev potentsiaal teatud elukutsetes edukas olla. Nii on **sotsiaalsele tüübile** omased ettevõtlushuvid, ta peab oluliseks heaolu ning teda iseloomustab vähene süvenemisvõime. **Ametniku tüüp** tähtsustab traditsioone ja kontrolli, on vastutustundlik ning kiire objektitajuga, suutes kergesti märgata saranasusi ja erinevusi. **Teadlase- matemaatiku tüüpi** iseloomustavad uurimishuvid, hea visualiseerimisvõime ja matemaatiline mõtlemine. Uurimishuvid koos kunstikalduvustega on ka avatud suhtlemisega **intellektuaal-kultuuriinimese tüübil**, kellel on lisaks kõrge intelligentsus, palju ideid ning hea süvenemisvõime.

Võib märgata, et potentsiaal õppejõu tööks võib olla mitmetel tüüpidel ning oluline on eelkõige see, kuidas inimesed oma huvisid realiseerivad.

Tegurid, mis Gati, Krausz'i ja Osipow'i (1996) sõnul karjäärivalikut mõjutavad, on inimese valmisolek uuteks väljakutseteks või selle puudumine. Viimane võib omakorda olla seotud otsustamatusega või motivatsiooni puudusega, aga ka irratsionaalsete ootustega või teadmatusega protsessi erinevatest aspektidest. Samuti nähakse karjäärivaliku negatiivsete mõjutajatena isiku vähest arusaama iseendast, töövõimalustest ja informatsiooni saamise viisidest ning sageli on põhjuseks vastuoluline informatsioon, mis tekitab sisemist konflikti. Samu aspekte on rõhutanud ühtlasi Albion ja Fogarty (2002).

Watt ja kaasautorid (2012) peavad õpetamisega seotud karjäärivalikul üheks võtmeteguriks motivatsiooni ning nimetavad selle liikidena sisemist, välist ja altruistlikku motivatsiooni. Sisemise motivatsiooni käivitavad nende sõnul sagedamini soov anda oma sotsiaalne panus, tahe midagi muuta, töötada inimestega või panustada intellektuaalsetesse tegevustesse. Ka altruistlikku motivatsiooni seostatakse sotsiaalse kasulikkusega või panustamisega teise indiviidi arengusse ning laiemalt võibki seda vaadelda kui osa sisemisest motivatsioonist. Väline motivatsioon on seotud eelkõige palgaga, töö turvalisusega (kindlusega) ning karjääri staatusega. Topkaya ja Uztosun (2012) leidsid oma uuringute tulemusena, et õppejõu karjääri peamiseks ajendiks on sotsiaalne kasulikkus ja sisemised väärtused ning Walsh ja Battitori (2011) rõhutavad, et õpetamisega seotud elukutse puhul on äärmiselt tähtis töötajate tunnustamine kui eeldus pikemaajaliseks motivatsiooniks ja rahuloluks.

Eelnevast võib järeldada, et karjääri muutusele orienteerumiseks, peab inimesel olema selleks valmisolek. Eggen ja Kauchak (2007, ref Topkaya ja Uztosun 2012) usuvad, et eduootus on mõjutatud muuhulgas sellest, milline on ettekujutus ülesande raskusest. Kui isik näeb ülesannet teostatavana ning tal on positiivne arusaam oma võimetest, lisab see kõrgemaid eduootusi ning ollakse võimeline ja motiveeritud panustama töösse enam aega ja energiat. Ackerman ja Heggstad (1997) lisavad omakorda, et edukas katse ülesannet teostada tõstab huvi selle vastu veelgi, samas kui ebaedu päädib huvi kadumisega.

Vroom (1995:58-59; 65) leiab, et kuigi paljud inimesed muudavad oma töökohti, on selle tegevuse psühholoogilised ja majanduslikud kulud sageli suured, eriti kui töökoht eeldab suuremat ettevalmistust või koolitust. Seega paljudel juhtudel ei valita soovivat elukutset, kui subjektiivne võimalus seda saada on madal või sellega kaasnevad konkreetse isiku jaoks liiga kõrged kulud. Samuti jääb valik tegemata juhul, kui valiku tegija võimed ei küündi elukutset omandama või lootus peale väljaõpet tööd saada on madal.

Seega võib öelda, et karjäärivalik on keeruline otsus ja sõltub paljudest asjaoludest. Kokkuvõttes toovad nii varasemad kui kaasaegsemad teoreetikud (Parsons 1909, ref Albion & Fogarty; Vroom, 1995:65; Richardson, Watt 2005, Watt jt 2012) välja kolm peamist tegurit, mis karjäärivalikut määravad ja nendeks on:

1. arusaam iseendast ja sellest, mida väärtustatakse ja tähtsustatakse;
2. teadmine, millised on tööga seotud võimalused ja tingimused;
3. oskus ratsionaalselt kahte esimest informatsiooni hulka kombineerida.

Vroom (1995:65) nimetab neid tegureid ootuseks, kasulikkuseks ja valentsiks. Esimese teguri puhul on inimesel ootus, et ta saab võetud ülesandega hakkama, kuna ta usub oma võimetele ja tal on selge ettekujutus oma potentsiaalidest. Teine tegur on seotud nii rahuldusega võimalikust tööst, kui ka selle eest saadavate tasude ja hüvedega tulevikus. Ning valents kolmandana, aitab inimesel hinnata seda, kui palju pingutust uus karjäär temalt nõuaks ning mida peab selleks ohverdama. Nimetatud tegurid peavad kõik koos eksisteerima, et inimene hakkaks konkreetsele karjäärivalikule mõtlema. Kui ta ei usu, et saab hakkama, siis ta ei hakka proovima. Kui eduootus on olemas, aga ei nähta valikuga seonduvat kasu ega piisavat



arengut enda jaoks, siis tõenäoliselt on tulemuseks samuti loobumine. Ning kui kasu on olemas, aga pingutamist mittevääriv, siis jällegi motivatsioon valikut teha kaob.

Siinkohal ei saa ära unustada, et inimese eelistused võivad muutuda, kui muutub tema ettekujutus töö sobivusest ja kättesaadavusest. Kui töö kättesaadavus tõuseb, kasvab ka soov seda omada (Gottfredson 2002).

Vroom'i (1995:58-59, 65) sõnul rõhutavad kõik karjääriteooriad kokkuvõttes inimese ja töö sobivust. Elukutse, mis läheb vastuollu ettekujutusega endast, lükatakse tagasi. Valikuid ei tehta ainult töö, vaid ka organisatsioonide vahel, kus töötada. Kuigi tavaliselt valib inimene elukutse enne organisatsiooni (nt õpib õpetajaks), ei ole ameti ja organisatsiooniga seotud valikud üksteisest sõltumatud. Näiteks, otsustades õppejõu karjääri kasuks, limiteerib isik oma võimalused organisatsioonidega, mis palkavad õppejõude. Samuti limiteerib mõne organisatsiooni valik tihti inimese võimalused valida muude tööde vahel, mida võiksid pakkuda teised organisatsioonid. Siit võib järeldada, et karjääri vahetamisega seotud otsuseid ei tehta hetke ajendil, vaid need on seotud põhjaliku eeltööga.

## **2.2. Sisekaitseakadeemia erialaõppejõudude uuringu tulemused : II uurimisküsimus**

Järgnevalt on toodud välja peamised põhjused, miks töötavad ametnikud ei ole valmis valida erialaõppejõu elukutset Sisekaitseakadeemias. Põhjused on toodud välja selles järjekorras, mida uuritavad enam nimetasid ja mida kõik intervjuueritid sihtgrupid pidasid olulisemaks.

Konkurentsituult esimene põhjus, miks SKA-sse ei tulda, on **karjääri katkemise tunne** (vt tabel 5). Siin all mõeldi peamiselt seda, et õppejõuks tulles ei saa hiljem ametisse samaväärsele ametikohale tagasi minna ja eeldatavati tuleb alustada oma karjääri uuesti nullist. Lisaks oldi veendunud, et ametist lahkudes kannatab erialane areng. Seda rõhutasid eriti ametite juhid, kes olid seisukohal, et õppejõuks minnes kaob töötajal side praktikaga ja ta ei ole enam praktiseeriva ametnikuga võrreldes konkurentsivõimeline.

SKA õppejõud arvasid samas, et üldjuhul peaks õppejõuks olemisega kaasnema hilisem karjääri tõus ametis, kuna inimene on ennast vahepeal arendanud ja näeb asju laiemalt. Uuringust selgus ka, et mitmed SKA koosseisulised õppejõud ei ole tegelikult valmis erinevatel põhjustel praktikasse tagasi minema. Ühelt poolt toodi põhjuseks õppejõu töö eelistamist, teisalt oli märgata ka teatud mugavustsoonis olemist ja suhtumist stiilis "kes mind ikka tahab".

Kokkuvõttes nähti õppejõuks tulemist seega enamjaolt kui madalamale ametiastmele tulemist ilma edasise karjäärivõimaluseta ametis ja SKA ei anna omakorda tähtsajalise lepingu tõttu kindlustunnet püsivalt töö jätkamiseks õppejõuna.

Uuringu tulemusi toetab ka teooria, mille kohaselt psühholoogilised ja majanduslikud kulud seoses töökoha vahetusega on tihti positiivse otsuse tegemiseks liiga suured (Vroom 1964: 58-59)

**Tabel 5. Karjääri katkemise tunne**

Karjääri katkemise tunne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koosseisuväline õppejõud: „... kardetakse, et sa jääd nagu kadunuks süsteemi jaoks“</i></li> <li>• <i>Ameti juht: „... ma arvan, et selle teravuse ma kaotan ise paari aastaga kindlasti“</i></li> <li>• <i>SKA juht: „... Kõige suurem hirm on inimesel, et kui ta tuleb kooli mingisuguseks perioodiks, et kuhu ta pärast seda tagasi läheb ...“</i></li> <li>• <i>SKA õppejõud: „Praegu on akadeemiasse õppejõuks minek politseinikule tupiktee ...“</i></li> </ul>
--------------------------	--

Teine peaaegu samapalju nimetatud põhjus oli **palk**, mis ei ole intervjueritavate meelest konkurentsivõimeline (vt tabel 6). Õppejõu baastöötasu peetakse madalaks, leitakse, et nõuded õppejõu tööle ja aeg, mis kulub ettevalmistamiseks ning enda pidevaks arendamiseks, ei vasta makstavale töötasule. Õppejõult nõutakse atesteerimisel tulemusi kolmes valdkonnas, milleks on õpetamine, teadus- ja arendustegevus ning organisatsiooni arendamine. Nõuded õppejõududele on viimase paari aastaga pidevalt kasvanud, kuid palk ei ole järele tulnud. Intervjueritavad leidsid, et tippspetsialiste akadeemia praeguse palgaga ei püüa.

Palka peetakse erialakirjanduses välise motivatsiooni faktoriks (Watt jt 2012), aga kindlasti ei saa selle mõju alahinnata, kuna see toetab sisemist motivatsiooni.

**Tabel 6. Palga konkurentsivõimetus**

Palk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koosseisuväline õppejõud: „... nõuded õppejõule ei vasta tasule“</i></li> <li>• <i>Ameti juht: „... Ka sissetulekute puhul on võrreldavus oluline ja tuleb tõdeda, et valdavalt on see SKA kõrgkooli kahjuks ...“</i></li> <li>• <i>SKA juht: „... nad ei ole nõus tulema madalama baastöötasu peale“</i></li> <li>• <i>SKA õppejõud: „... lektori palgatase peaks olema kusagil 2000 eurot, siis saame hakata valima tippspetsialiste“</i></li> </ul>
------	--

Põhjustest kolmandal kohal on **asukoht** (tabel 7). See puudutab nii koolide paiknemist üle Eesti kui ka võimalikku kolimist Ida-Virumaale, mis on olnud poliitilisel tasandil aktuaalne teema juba mõnda aega. Asukohaga seoses toodi välja pidevat sõitmist, suuri elamis- ja sõidukulusid. Leiti, et ka pakutav ametikorter ei ole motivaator, kui inimene peab maksma kahe elamise eest, sest kogu oma elu ei soovita kolmeks aastaks siiski teise Eesti piirkonda

kolida ja tahetakse olemasolevat kodu säilitada. Ida-Virumaale kolimise osas olid intervjuueeritavad samuti pessimistlikud ja leidsid, et see vähendab oluliselt võimalusi leida professionaalset personali, kuna teatud vanuses inimesed ei ole enam valmis oma pere juurest ära sõitma ja elama nädalate kaupa ühiselamus.

Ka see uuringu tulemus näitab, et võimalikud tööga seotud psühholoogilised ja majanduslikud kulud võivad olla oluliseks takistuseks karjääriotsuse tegemisel (Vroom 1964: 58-59).

**Tabel 7. Asukoht kui probleem**

Asukoht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koosseisuväline õppejõud: „Ma mõtlen, et Tallinnas vist väga ei olegi probleeme, siin on ikkagi need õppejõu kohad ära täidetud, aga Paikuse ja Väike-Maarja..., see on juba asukohaprobleem... et igauks ikkagi sinna minna ei taha.</i></li> <li>• <i>Ameti juht: „... et teatud vanuses inimesed ei ole valmis enam nii, et nad elavad kolm päeva Paikusel ja kaks päeva Murastes“.</i></li> <li>• <i>SKA juht: „Üks asi on see, et asukoht on ebakindel praegusel hetkel. Küllaltki palju neid, kes praegusel hetkel on õpetajad ..., kui see asukoht muutuks nii nagu praegu tahetakse, siis enamus lahkuksid.</i></li> <li>• <i>SKA õppejõud: „... kui sa oled ikka perega inimene, siis sa ei lähe Väike-Maarjasse. Et asukoha tõttu on paljud „ei“ öelnud.“</i></li> </ul>
---------	--

Õppejõuks mittetulemise põhjustest neljandal kohal oli **olemasoleva töö sobivus** (tabel 8). Toodi välja, et meeldib vahetu kokkupuude oma teenuse kasutajaga, operatiivne probleemide lahendamine ja tegutsemine. Samuti toodi välja, et praktikas saab ise otseselt protsesse mõjutada, nt ette valmistada mingit seaduse eelnõu, teha parandusettepanekuid. Kui need hiljem vastu võetakse, siis on uhke tunne, et on suudetud midagi reaalselt ära teha. Akadeemias olles see vahetu side kaob. Pigem leidis see sihtgrupp, et õppejõuna töötamine on nn “pensioniteema”. Arvatakse, et reaalselt, põnevad, aktiivset tööd tuleb teha nii kaua kui võimalik ja kool on koht, kuhu minnakse siis, kui ei jõua enam tänaval ringi joosta.

Ühelt poolt võib siin märgata erinevate rollide nägemist ja väljatoomist oma karjääriga seonduvalt (Super 1980), teisalt tunnetavad need inimesed selgelt praeguse elukutse seotust oma huvidega, mida on teoorias välja toodud kui ühte peamist tegurit karjäärivalikute tegemisel (Ackerman, Heggstad 1997, Ackerman, Beier 2003). On näha, et õppejõuks olemisega kardetakse limiteerida oma võimalusi ja jääda kõrvale endale olulistest tegevustest (Vroom 1995:65).

**Tabel 8. Olemasoleva töö sobivus**

Meeldib olemasolev töö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Koosseisuväline õppejõud:</u> „... mis on ehk kõige olulisem, et ma tunnetan seda, et ma praegu suudan igapäevaseid tööprotsesse mõjutada...”</li> <li>• <u>Ameti juht:</u> „... eks nad janunevad jätkuvalt niisuguse käegakatsutava operatiivtöö järele...”</li> <li>• <u>SKA juht:</u> „... ekspertidel või headel tegijatel on piisavalt palju tegemist nii igapäevatoos kui ka vabal ajal”</li> <li>• <u>SKA õppejõud:</u> „... seal on palju võimalusi midagi ise ära muuta või teha. Siin sul seda ei ole, siin saad sa ainult...hädaldada, et asi on halb ja see ei sobi...”</li> </ul>
------------------------	---

Järgmised põhjused on seotud **informatsiooni puudusega** (tabel 9). Intervjueeritavate poolt toodi välja, et tihti puudub SKA konkurssidega seoses selge, arusaadav info pakutavast ametikohast ja konkursikuulutused on liialt ametlikud, ühetaolised ning raskesti mõistetavad. On levinud arvamused, et ilmselt on sellele kohale inimene juba olemas ning tegelikult ei otsitagi kedagi. Võimalikule väljastpoolt kandideerijale ei teki seega pilti töökohta tegelikust sisust ning kandideerimiseks peab ta hakkama otsima hulgaliselt lisainformatsiooni, mida üldjuhul ei soovita teha, seda enam, kui otsesest äramineku soovi olemasolevalt ametikohalt ei ole. Toodi ka välja SKA poolset vähest müügitööd ja personaalse lähenemise puudust.

SKA juhid leidsid omakorda, et konkurssidele polegi mõtet loota ning kui olemasolevale kohale tõesti ühtegi majasisest kandidaati ei ole, siis tulebki otsida personaalsete kontaktide kaudu. Mida ei tehta aga siis, kui kandidaat on olemas. Tõenäoliselt selle tulemusena ongi tekkinud olukord, kus mitmed erialaõppejõud on akadeemias töötanud väga pikka aega, vahepeal pikemalt praktikas käimata.

Võib märgata, et uuringu tulemused toetavad teooriat, mis rõhutab informatsiooni olulisust karjäärivaliku tegemisel ning informatsiooni puudumist nähakse olulise põhjusena karjäärivaliku mittetegemiseks, (Gati, Krausz, Osipow 1996, Albion, Fogarty 2002)

**Tabel 9. Vähenenud informatsioon**

Informatsiooni puudus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Koosseisuväline õppejõud:</u> „... ma arvan, et iga teine õppejõud, kes tuleb, ka kohe küsib, et mis aineid ma lugema hakkan ...”</li> <li>• <u>Ameti juht:</u> „... inimesed eeldavad, et ühest e-mailist peaks piisama, aga ei piisa. Just heade inimestega tuleb personaalselt läheneda, rääkida, toetada.”</li> <li>• <u>SKA juht:</u> „... me peaksime ise välja selekteerima need inimesed, kellele öelda, et ole hea ja kandideeri ...”; „... me paneme kuulutuse ja kui inimene ei tunne huvi, et töökohta vahetada, siis ta ei vaatagi neid kuulutusi ...”</li> <li>• <u>SKA õppejõud:</u> „... Nende kuulutustega on nii, et ...”</li> </ul>
-----------------------	--

	<p><i>tekitab segadust see, et inimesed arvavad, et keegi sellel kohal parasjagu töötab .... Ma arvan, et see võib põhjus olla küll, et meil on selle koha peal inimene olemas ja kui palju kõrvalt tulles šanssi on ...“</i></p>
--	---

Õppejõu töö sisu (tabel 10) poolelt toodi välja **suurt loengukoormust** ning **töö keerulisust** ja **suurt vastutust**. Suure loengukoormuse osas nimetati kahte aspekti. Esimesena toodi välja, et sama palga eest tehakse ametis vähem tööd, õppejõud peab aga tööd tegema ka vabal ajal ja puhkuse perioodil (nt valmistama suvel ette järgmiseks semestriks). Teise aspektina leiti, et suure koormuse juures ei jõua õppejõud ennast tegelikult arendada, ehkki võimalusi on palju. Selle tulemusena tekib rutiin ja üleväsimus ning ka loengute sisu ei muutu tudengite jaoks oluliselt. Seda tõid väga palju välja SKA koosseisulised õppejõud, aga sõnum on paljuski levinud ka väljapoole akadeemiat, mistõttu samal teemal võtsid rohkelt sõna nii koosseisuvälised õppejõud kui ka ametite juhid.

Ameti esindajad tõid välja lisaks tõsisemaid koostööprobleeme eelnevaga seoses. Ka nemad ootavad õppejõult lisaks tema õppetöö koormusele aktiivset osalemist töögruppides ja ameti töörühmade nõupidamistel. Paraku ei ole õppejõududel selleks piisavalt aega, sest tunnid tuleb ära lugeda ning selle tulemusena jääb kannatama side praktikaga. Seega on olukord, kus ühelt poolt on arendustöö nõue, aga ajaressurssi silmas pidades on võimalusi seda teha vähe. Sellest tulenevalt jääb erialaõppejõud järjest enam erialavõõraks. Ametite esindajad rõhutasid ka siin asjaolu, et SKA erialaõppejõud ei ole tulevikus oma erialal enam konkurentsivõimeline.

Töökoormuse juures mainiti samuti asjaolu, et kutseõppes on võrreldes tasemeõppega suuremad koormused ja väiksemad tasud, mis on samuti demotiveeriv.

Õppejõu töö keerulisuse puhul nimetati peamiste aspektidena teadmatust, mis ees ootab ja suurt vastutust. Kumas läbi arvamused, et nõuded on liiga kõrged ja ei olda piisavalt head nendele vastamisel. Üllatav oli ka see, et väga paljud intervjuueeritavad tõid välja avaliku esinemise kartust. Nimetati samuti liigset kallutatust teadus- ja arendustegevuse poole, mis praktikuid tõsiselt hirmutab.

Ka siin saab tuua selgeid paralleele teooriaga, mis toob välja, et karjäärivaliku tegemiseks on oluline inimese usk oma võimetesse ja hakkama saamisenesse ning ülesande raskus on siinkohal määrava tähtsusega (Parson 1909, ref Albion, Fogarty, Vroom 1995:65; Richardson, Watt 2005, Eggen, Kauchak 2007, ref Topkaya, Uztosun 2012, Watt jt 2012)

**Tabel 10. Õppejõu töö sisu**

Suur koormus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Koosseisuvälised õppejõud</u>: „Suure koormuse juures ei saa ennast arendada“</li> <li>• <u>Ameti juht</u>: „... siis ta on kuulnud, et talle sunnitakse</li> </ul>
--------------	---

	<p><i>peale tohutut hulka tunde, et saada oma töötasu täis ... See on see, mis hirmutab.“</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>„Inimesed jõuavad oma ebakompetentsuse tasemele tihti seeläbi, et juhtimine ei soosi arengut</i></li> <li>• <i><u>SKA juht:</u> „... Kui me räägime erialaõppejõududest, siis paljud neist annavad tunde kutseõppes ja 720 tundi olla auditooriumi ees on väga suur väljakutse. Palju lihtsam on jääda oma mugavusstooni, kõrgema töötasu peale garanteeritud ametikohaga, tähtajatu teenistusega ...“</i></li> <li>• <i><u>SKA õppejõud:</u> „Sama palga eest tehakse ametis vähem tööd“</i></li> </ul>
<p>Õppejõu töö keerulisus ja suur vastutus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i><u>Koosseisuväline õppejõud:</u> „Minu jaoks just ongi peamine see, et mis asja ma päevast päeva räägin“;</i></li> <li>• <i>„... vastutus on suur, et mida sa seal räägid, see kõik peab ju ikka õige olema“</i></li> <li>• <i><u>Ameti juht:</u> „... nad võivad olla „põllul“ hinnatud töötajad, nad saavad oma tööga suurepäraselt hakkama, aga seda võimekust, et kirjutada valmis mingi teoreetiline materjal või õpetada, seda on väga vähestel“</i></li> <li>• <i><u>SKA juht:</u> „Ja seda on äraläinud õppejõud isegi maininud, et teenistuses on tunduvalt lihtsam. Ma olen ise ka teenistusest tulnud ja selliseid nõudmisi loomulikult ei ole. Inimene otsib ikka seda, kus lihtsamini hakkama saab.“</i></li> <li>• <i><u>SKA õppejõud:</u> „... See ei ole ikkagi väga suurele hulgale vastuvõetav tegevus, kui sa pead paljudele inimestele rääkima ja seletama ja põhjendama ja julgema veel küsimustele vastata ...“</i></li> </ul>

Palju toodi uuringus välja **ebakindlust töö sisu osas** (tabel 11). Siin oli samuti mitmeid aspekte ja kõige enam nimetati kindlustunde puudumist selles osas, et saab lugeda sobivaid aineid, kuna teatakse, et SKA-s sunnitakse koormuse täissaamise nimel lugema aineid ja tegema tegevusi, mis ei pruugi olla õppejõule südamelähedased ja milleks tal puudub erialane ettevalmistus ja kogemus. Toodi välja, et selliste bürokraatlike tingimuste seadmine vähendab töömotivatsiooni ja killustab. Pidev muretsemine selle üle, kas järgnevatel aastatel on piisavalt koormust, tekitab lisastressi, kuna ühelgi aastal ei tea, mitu õppegruupi ja millisel õppekaval avatakse.

Teiseks leiti, et ka lektoril ja lektoril on akadeemias suur vahe ja neid ei saa vaadata võrdselt alustelt. Toodi välja, et nt üks lektor valmistab ette mahukad loengud, parandab töid, annab tagasisidet, teine paneb auto garaaži või lasketiiru ukse lukku ja tema töö on sellega läbi. Ka võimalikud TAL tegevused on inimestel erineva suunitlusgea ja mitmed intervjueeritavad kahtlesid, kas neid üldse on võimalik teatud ametikohtadel teha ehk siis püstitati küsimus, kas

ka teadus-ja arendustegevuse osas ei peaks olema mingi diferentseerimine akadeemilise struktuuri seisukohalt.

Kokkuvõttes leiti, et akadeemiapoolne liigne võrdsuse ja ühetaolisuse tagaajamine tekitab tegelikult sisemist ebavõrdsust (tabel 11). Eelkõige tekitab kõigile ühesuguste tingimuste seadmine ebavõrdsust tasustamise ja tegeliku töökoormuse osas, sest inimeste töö sisu ja maht on reaalselt väga erinevad. Tuleks vaadata, mida õppejõud tegelikult õppetegevuse läbiviimiseks teeb, millised on tema teadus-ja arendustegevused (eeldusel, et sisuline teadustegevus ja õpikute koostamine on siiski enam süvenemist ja aega nõudvamad kui muu arendustegevus).

Kolmanda aspektina toodi selle teguri puhul nii seest kui väljastpoolt SKA-d välja, et SKA-s sõlmitud kokkulepped sageli ei kehti ja neid muudetakse õppejõu kahjuks. Siinkohal toodi negatiivsena välja eelkõige õigusaktide tagasiulatuvat muutmist.

Ka teoriast selgub, et organisatsiooni valik võib teatud aspektides inimese valikuid piirata (Vroom 1995: 58-59), mis tähendab ühtlasi seda, et organisatsiooni liikmena allub töötaja kehtestatud nõuetele ja ei saa alati valida tööülesandeid. Organisatsioon saab siin omapoolselt siiski pakkuda õppejõule tuge, et ta saaks tegeleda koormuse sees võimalikult palju oma erialaste küsimustega (k.a ametite töögruppides olemine) ja mitte killustada ennast ülsannetega, mida tuleb teha pelgalt koormuse täissaamiseks.

**Tabel 11. Töö sisu ebakindlus ja ebavõrdne kohtlemine**

<p>Ebakindlus töö sisu osas ja "võrdne" ebavõrdne kohtlemine</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koosseisuväline õppejõud: „... teatud asjade puhul tagasiulatuvalt ilmselt ei ole õige õigusakte muuta .... kokkulepped ei kehti ja poolel teel vahetatakse hobuseid“</i></li> <li>• <i>Ameti juht: „Miks ei taheta tulla, on ikka see bürokraatia“</i></li> <li>• <i>SKA juht: „... see on juba väljapoole ka levinud, et on pidev heitlik tõmblemine koormuste täissaamise nimel“.</i></li> <li>• <i>SKA õppejõud: „... suures ja mitmesuguseid töid tegevas organisatsioonis ei saa kõiki kasti sisse võrdseks taguda, kuna see on tegelikult kõige ebavõrdsem süsteem“</i></li> </ul>
--	---

Enim nimetatud põhjustest toodi olulisena välja veel **segadust SKA identiteediga** (tabel 12) Siinjuures on samuti mitu aspekti. Esmalt tõi uuring välja vastuolu, mis on SKA-sse kui nn "hübridiorganisatsiooni" sisse kirjutatud. Ühelt poolt on SKA Siseministeeriumi allasutus – bürokraatlik organisatsioon vastavate reeglite ja regulatsioonidega, teisalt on tegemist õppeasutusega, kus töötavad professionaalid, keda juba nende olemust ja töö tulemuslikkust silmas pidades ei saa allutada bürokraatlikele reeglitele, juhtida päevakäskudega või järjepidevalt kontrollida. Professionaal eeldab, et teda usaldatakse, talle luuakse professionaalseks tööks sobivad tingimused ning suhtutakse kui loomeinimesse.

Intervjueeritavad leidsid, et õppejõu töö sisu püütakse liialt bürokratiseerida ning õppejõude kontrollitakse ja hinnatakse liialt sageli.

Teine vastuolu, mis uuringust välja tuli, seondub hariduse sisuga. Intervjuudest selgus, et välised partnerid ei mõista, kas SKA-s pakutava näol on tegemist kõrgharidusega või kutseõppega, kuna need kaks taset on nende sõnul tänaseks moodustanud teatud sulami, kus kõrghariduse osa on pigem kadumas. Ametite juhid ja koosseisuvälised õppejõud tõid välja, et ka magistriõppes tegeletakse liialt palju nn tasemeõppe teemadega (menetlus, praktikad jms).

Vastuoluna nimetati ka seda, et samas nõutakse koosseisulistelt õppejõududelt teadus-ja arendustegevust ning tõstatati küsimus, milleks on SKA-s sellest vaatenurgast vaadatuna vaja teadust ja mille pinnalt see peaks tekkima. Mitmed intervjueeritavad imestavad, miks SKA ei taha olla rakenduskõrgkool ja soovib konkureerida TÜ-ga, teised ütlevad otse välja, et SKA sisu peakski olema kutsekool ja teadus-ja arendustegevus ei ole selle osa.

See näitab, et SKA väline kuvand on segane ning tuleks oluliselt selgemini rõhutada rakenduskõrghariduse sisu. Kui väliskeskond tervikuna eeldab ka rakenduskõrgkoolidelt enam uurimispotentsiaali arendamist, siis hetkel on segadus selles osas, kuidas SKA ise ja ametid rakenduskõrgkooli selles taustsüsteemis näevad. Üldjuhul soovitasid intervjueeritavad SKA-l ennast selgemalt määratleda: kas kutsekool, rakenduskõrgkool või veel midagi muud ja seda vastavalt sisustada.

## Tabel 12. Identiteedi probleemid

Segadused identiteediga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Koosseisuväline õppejõud:</u> „Mingisugune jama on kõrgharidusega, et on nagu kutseõppega seotud rohkem .... ja magistriõppes on liiga palju sellist „põllu“ teemat – menetlus, praktikad jms“</li> <li>• <u>Ameti juht:</u> „... selle asemel, et olla parim rakenduskõrgkool, te soovite konkureerida Tartu Ülikooliga ...“</li> <li>• „SKA soovib olla alma mater, amet soovib kutsekooli“</li> <li>• <u>SKA juht:</u> „Näiteks suhtumine õpetajatesse. Näiteks seda, et vahel tunnetatakse, et õpetaja on nagu kõige viimane, aetakse näpuga järge kasvõi EAP-de suhtes, et kui on kuskilt natukene midagi puudu, siis peab see kohe kuidagi täis tegema, muidu võetakse palka vähemaks“</li> <li>• <u>SKA õppejõud:</u> „... kõrgkooli juhtimine käib nagu bürokraatliku organisatsiooni juhtimine“</li> <li>• <u>SKA õppejõud:</u> „... mind häirib see liigne kallutus TAL tegevuste poole“</li> </ul>
-------------------------	---

Kui võtta vastukaaluks mittetulemise põhjustele kokku uuringust selgunud peamised põhjused, miks SKA-sse tullakse (tabel 13), siis konkurentsilt esimene põhjus oli



**enesearendamine** ja **enese proovile panek** ning eriti rõhutati **võimalust saada rahvusvahelist koolitust** ja **osaleda rahvusvahelistes projektides**. Seda tõid välja kõik sihtgrupid. Lisaks leiti, et õppejõu töö on väljakutse ja võimaldab teha midagi uut. Samuti nimetati paindlikku tööaega. Tuli ka välja, et üks põhjus, miks tullakse, on muutused ametis, ametipoolne suunamine või ülemuse käsk.

Siinkohal jäi kõlama, et Sisekaitseakadeemia maine väliste gruppide seas on vastuoluline ja seda mõjutavad endiselt mineviku müüdid, millest ei olda tänaseks päevaks üle saadud. Mitmed intervjuueeritavad leidsid, et akadeemiasse tulevad kas noored või saamatud, kellel ei ole organisatsioonis enam kohta ja kes vajavad “pehmet maandumist”. Ka peetakse akadeemiat heaks paigaks, kus pensionipõlve oodata. Kohati oli tunda ka lausa halvustavat suhtumist akadeemia õppejõududesse.

**Tabel 13. Miks SKA.-sse tullakse?**

SKA-sse tulemise põhjused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enesearendamine ja enese proovile panek (k.a rahvusvahelised koolitused)</li> <li>• Millegi uue tegemine, vaheldus</li> <li>• Paindlik tööaeg</li> <li>• Muudatused ametis, ametipoolne suunamine, ülemuse käsk</li> </ul>
---------------------------	---

Viies eelpool käsitletud tulemise ja mittetulemise põhjused ühtsesse tabelisse ja jagades need käesoleva osa teoorias käsitletud eduootuse, kasulikkuse ja valentsi alla (Vroom 1995:65), võib järeldada, et neile, kellele meeldib olemasolev töö, on raske õppejõuks tulemist atraktiivseks teha, kuna nad ei seosta ennast selle rolliga (eduootust ei teki, kasulikkus ja valents on ka null) (tabel 14). Samas nende puhul, kelle jaoks õppejõu töö on seotud enesearendamisega ja kes suhtuvad sellesse kui võimalusse teha ja kogeda midagi uut, on eduootust lihtsam tekitada, kuna neid ei kohuta õppejõu töö keerulisus ja suur vastutus. Neile tuleb anda võimalikult asjakohast infot ning tegeleda sisemiste ja väliste takistuste kõrvaldamisega, kaasaarvatud müütide ümberlükkamine, nagu oleks SKA asumaa neile, kes enam oma tööga hakkama ei saa.

Teises lahtris olevate teguritega tuleb samuti tegeleda, näidates selgelt õppejõu tööga kaasnevat võimalusi. Siin on kindlasti palk see tegur, mis on ühine mõtlemiskoht nii SKA-le kui ametitele, tagamaks erialade jätkusuutlikkust.

Kõige problemaatilisemad ongi siinkohal kolmandas lahtris olevad karjääri katkemise tunne, palga suurus ja asukoht ehk siis asjaolud, millest peaks loobuma ning pingutuse äratasuvus isiku jaoks pikemas perspektiivis. Uuringu põhjal on selgunud, et just need on tegurid, mis kõige enam potentsiaalseid õppejõude eemal hoiavad. Õppejõuks pürgija soovib teha midagi uut ja on valmis erialaseks arendustöoks ning tema eduootuse ja kasulikkuse toetamiseks ning nende seose tugevdamiseks tuleb tegeleda sisemise selguse loomisega ja SKA ning ametite koostöös lahenduste leidmisega olemasolevatele probleemidele.

**Tabel 14. Tulemise ja mittetulemise põhjused koondina**

<b>Eduootus</b>	<b>Kasulikkus</b>	<b>Valents</b>
Meeldib olemasolev töö	Palk	Palga vastavus töö sisule
Informatsiooni puudus, müüdid	Enesearendamine ja enese proovile panek (k.a rahvusvahelised koolitused)	Karjääri katkemise tunne
Suur koormus	Millegi uue tegemine, vaheldus	Asukoht
Õppejõu töö keerulisus ja suur vastutus	Paindlik tööaeg	
Segadused SKA identiteediga		
Ebakindlus töö sisu osas		
Muudatused ametis, ametipoolne suunamine, ülemuse käsk		

### 3. MILLISED ON ERIALAÕPPEJÕUDUDE KARJÄÄRI- JA ROTATSIOONISÜSTEEMI ÜLESEHITAMISE ERINEVAD VÕIMALUSED?

Mairit Kratovitš

#### 3.1. Teoreetilised lähtekohad

Organisatsioonisisene karjääri planeerimine (*organizational career management*) tähendab töötajate karjäärialast arengut toetavate personalijuhtimise süsteemide loomist. Üldjuhul sisaldab organisatsiooni karjäärisüsteem mitmesuguseid programme ja tegevusi, mis on suunatud töötaja tööalase arengu edendamiseks ja organisatsiooni vajaduste rahuldamiseks, see võib olla rohkem või vähem formaalne ning koosneda koolitustest, hindamisest, mentorlusest ja karjäärinõustamisest (De Vos et al. 2009).

Organisatsiooni karjääriplaneerimine kui protsess sisaldab mitut etappi: karjäärieesmärkide selgitamine (selgitatakse välja, millised on töötajate ootused), töötajate ootustele ja organisatsiooni võimalustele vastavate karjääriprogrammide koostamine, töötajate valimine (selgitatakse välja, millised töötajad karjääriprogrammides hakkavad osalema) ja osalemine ning karjääriprogrammide tulemuste hindamine (Orpen 1994; Schmidt 1994; Knowdell 1996)

Klassikalises mõttes koosnevad organisatsioonisisened formaalsed karjäärisüsteemid karjääriteede kavandamisest (ametikohtade järgnevuse plaan, organisatsioonisiseste liikumisvõimaluste kaardistamine jne), personali järgnevuse planeerimisest (edutamiste ja asendamiste kavandamine, töötajate arengupotentsiaali hindamine ja individuaalsete karjääriteede planeerimine), karjäärialaste infosüsteemide loomisest (vabade töökohtade väljakuulutamise, värbamise ja valiku protseduurid) ning arenguprogrammidest spetsiaalsetele töötajate gruppidele (uustulijad, juhid, spetsialistid jne). (Armstrong 2000: 560, 564-565; Knowdell 1996:2-5; Dessler 2013:356-358)

Traditsiooniline lähenemine karjäärisüsteemidele eeldas, et organisatsioonides töötati välja ametlikud reeglid ja programmid suuremale osale töötajatest ning fookus oli suunatud organisatsioonile – keskmel olid organisatsiooni vajadused, aga ka vastutus töötajate ees (sh vastutus pakkuda pikaajalist ja turvalist töösuhet, vastutus tegelda töötajate välise motiveerimisega ja arendamisega). Kaasaegses maailmas on suhtumine formaalsetesse ja jäikadesse karjäärisüsteemidesse muutunud, kuna organisatsioonid ei saa enam pakkuda pikaajalist töösuhet. Edu tagab organisatsioonile tööjõu paindlik planeerimine ja rakendamine, sest muutliku keskkonnaga suudab kohaneda vaid paindlikke ja mitmekesiseid töövorme kasutav organisatsioon (Taylor 2010) Samas aga ei tohiks organisatsioonid täielikult loobuda karjääri võimaluste pakkumisest, sest töötaja karjääriline edu või ebaedu on tihedalt seotud tema identiteedi, enesehinnangu ja töörahuloluga. Kui töötaja tunnetab organisatsioonisiseste arengu- ja karjääri võimaluste puudumist, võib see põhjustada stressi, motivatsiooni langust ja võõrandumist organisatsioonist. Tagajärjeks on see, et organisatsioonid seisvad silmitsi väga keerukate ja komplekssete karjääriootustega ning nende täitmine muudab suhted töötajatega keerukateks. (Granrose ja Portwood 1987; Knowdell 1996; Crawshaw 2006; Dessler 2013:353)

Nagu eelnevalt mainitud, pikaajalised ja organisatsioonikesksed karjäärisüsteemid on oma aja ära elanud ning lühiajaliste töösuhete teke on kaasa toonud vajaduse planeerida mitmekesiseid karjäärisüsteeme, mis põhinevad vastastikustel kokkulepetel. Karjääriplaneerimise tehnikatest on rõhk on koondunud mitmekülgsete oskuste arendamisele (*multiple skills development*), rotatsioonile ning horisontaalsetele karjääriteedele (Schmidt 1994; Antoniu 2010), sest töötajad vajavad kaasaegses maailmas selliste multioskuste omandamist, mida on võimalik rakendada mitmetel töökohtadel erinevates töökeskkondades (Chermack, Lynham ja Ruona 2003).

Üha enam on fookuses töötaja enda initsiatiiv arenda, muutuda ning õppida uusi teadmisi ning oskusi. Organisatsiooni vastutuseks on paindliku ja mitmekesiste arenguvõimalustega keskkonna loomine. (Schmidt 1994; De Vos ja Buyens 2005; Dessler 2012:354). Seega on töötaja enda initsiatiivil organisatsiooni karjäärisüsteemis tähtis koht. Töötajatelt eeldatakse, et ta (Antoniu 2010):

- on aktiivne otsimaks tagasisidet oma tugevuste ja nõrkuste kohta
- võtab vastutuse oma karjäärieesmärkide määratlemise ja arenguvajaduste kaardistamise eest (ei oota, et organisatsioon seda tema eest teeb)
- haarab kinni võimalikult paljudest õppimisvõimalustest, et arendada mitmekülgset oma teadmisi ja oskusi
- suhtleb teiste töötajatega, osaleb töögruppides ja on aktiivne ka organisatsioonivälistes tegevustes

Seega edukas karjäärisüsteem kaasaegses tähenduses on see, kus organisatsioonisesed karjääriplaneerimise süsteemid ja töötajate individuaalsed karjäärisoovid on ühendatud viisil, mis on mõlemale osapoolle kasulikud ning toovad kaasa töötajate motivatsiooni ja oskuste/teadmiste arengu (ka siis, kui tegemist on lühiajalisema töösuhtega), sest organisatsiooni edu on tagatud vaid siis, kui töötajad on motiveeritud, pühendunud, innovatiivsed ning rakendavad oma oskusi organisatsiooni hüvanguks.

### **3.2. Sisekaitseakadeemia erialaõppejõudude uuringu tulemused : III uurimisküsimus**

Kolmanda uurimisküsimuse eesmärgiks oli välja selgitada, millised organisatsioonipoolsed karjääriplaneerimise tegevused oleksid vajalikud, et rahuldada õppejõudude isiklike karjäärieesmärke, kuid mis oleksid kooskõlas ka Sisekaitseakadeemia vajadustega muutlikus keskkonnas. Kvalitatiivse andmeanalüüsi tulemusel võib uuringus osalejate ettepanekud võib jagada 5 suurde gruppi: 1) erialaõppejõudude rotatsioonisüsteem; 2) töötamine osajaga nii Sisekaitseakadeemias kui ametkonnas; 3) erialaõppejõudude akadeemiline karjäär; 4) erialaõppejõudude arendussüsteem; 5) Uute erialaõppejõudude toetamine.

Erialaõppejõudude rotatsioonisüsteem

Uuringus osalejate käest küsiti, kuidas võiks olla korraldatud erialaõppejõudude rotatsioonisüsteemi põhimõtted (rotatsioon käesolevas kontekstis tähendab süstemaatilist

ametialast liikumist Sisekaitseakadeemia õppejõukoha ja ametiasutuse vahel). Osalejad töid välja, et sellise süsteemi ehitamine nõuab pikemaajalist strateegilist inimressursi planeerimist ja toimivate koostöösuhete loomist ning parim viis oleks luua liikumisteed kõikide sisejulgeolekuasutuste vahel (ametid, erinevad ministeeriumid nagu Siseministeerium, Justiitsministeerium jt). Välja pakuti kaks võimalust süsteemseks liikumiseks:

- 1) Sisekaitseakadeemias selgitada välja konkreetne grupp erialaõppejõudusid, kes pidevalt roteeruvad Sisekaitseakadeemia ja ametiasutuse vahel (nt ühe aine raames). Roteerimisajaks pakuti alates 6 kuust kuni 5 aastani, kõige rohkem pakuti 3 aastat.
- 2) Kogu haldusala koolitajate ühtne rotatsioonisüsteem. Selle all mõeldi, et ühes valdkonnas (nt pääste, korrakaitse vm) selgitatakse välja potentsiaalsed inimesed, kes teatud ajal tegutsevad ametis sisekoolitajatena ja seejärel Sisekaitseakadeemias õppejõududena. Töötatakse välja ühised õppematerjalid, mida kasutatakse nii SKA-s kui ka ametis sisekoolitustel. Selle süsteemi loomise eelduseks on potentsiaalsete ja andekate koolitajate väljaselgitamine, ühtsete töötingimuste loomine nii SKA-s kui ka ametiasutustes.

Organisatsiooni ja töötajate jaoks eduka rotatsioonisüsteemi loomiseks on vajalikud teatud tingimused, välja toodi vajadus koostada ametlik koostöömemorandum, mis seab raamistiku õppejõudude liikumiseks ning milles sisalduksid selged kokkulepped asutuste tippjuhtide, üksuste juhtide ja personaliosakondade vahel. Ka nähti vajadust luua reaalses elus toimivad reeglid, et liikumine mõlemas suunas oleks rakendatav ning ei tekiks ootamatuid tõrkeid. Ka peavad toimiva süsteemi loomiseks olema ühtlustatud palgasüsteemid, sotsiaalsed garantiid ja töötingimused.

Oli ka vastajaid, kes ei pooldanud ühtse süsteemi loomist, tuues välja selliseid argumente nagu: 1) ei ole kaasaegne, soovitud peaks olema inimeste vaba liikumine; 2) süsteemi loomise asemel peaks panustama tihedale koostööle ja lühiajalistele praktikatele; 3) rotatsioonikokkuleppeid ei saa pidada, sest keskkond on pidevas muutmises: inimesed lahkuvad, kokkuleppeid ei ole võimalik pidada, aastate jooksul toimuvad muutused struktuuris ja personalis jne. Riskide ja ohtudena nähti paindumatust, usaldamatust, kompetentsi vähenemist, usaldamatust ning kokkulepetest taandumist. (vt tabel 15)

**Tabel 15 Rotatsioonisüsteemi riskid ja ohud**

Riskid ja ohud	Selgitus
<i>Paindumatus</i>	<i>Risk luua paindumatu süsteem, mis eirab vabatahtlikkuse nõuet ja sunnib inimesi vastu tahtmist ametikohtadel liikuma.</i>
<i>Kompetentsi vähenemine</i>	<i>Risk on see, et õppejõuna töötamine vähendab töötaja kompetentsust, kuna see tähendab reaalsest tööst kõrvalejäämist.</i>  <i>Kuigi süsteem luuakse eeldusel, et iga minek</i>

<p><i>Usaldamatus (sh kokkulepetest taandumine)</i></p>	<p><i>toob kaasa kompetentsuse tõusu, juhtub tegelikkuses nii, et iga kord tagasi roteerides tuleb alustada „nullist“.</i></p> <p><i>Kuigi kokkulepped on olemas, ei saa siiski tagasiminekul ametisse samaväärset ametikohta tagasi.</i></p> <p><i>Ametliku ja formaalse süsteemi loomise puhul võib olla oht, et seda kasutatakse ebasoovitavatest inimestest lahtisaamiseks.</i></p> <p><i>Üksuse juht ei pruugi roteerimisest huvitatud olla, isegi kui tippjuhtkond soosib kogu süsteemi.</i></p>
---	--

Vastukaaluks toodi välja, et inimestel, kes otsustavad osaleda ametlikus rotatsioonisüsteemis, peab olema positiivne tunnetus: 1) tunne, et ametikohtadel liikumine on arendav ning et iga kord ametikohta vahetades ei ole töösuhe „läbi raiutud“; 2) tunne, et minnakse panustama (Sisekaitseakadeemiasse või ametkonda) ning et see on kõikidel juhtimistasanditel väärtustatud (alates tippjuhtidest kuni esmatasandi juhtideni); 3) tunne, et organisatsioonide vahel on usalduslikud suhted, mis tekitab roteerujas kindlustunde.

See läheb hästi kokku organisatsiooni karjääriplaneerimise teoreetiliste alustega, mis väidab, et efektiivne karjääriplaneerimise süsteem on selline, mille poliitika ja praktikad on loodud töötajate karjäärialaseks arenguks, toovad kaasa suurema töötajate usalduse, pühendumuse, rahulolu ja kompetentsuse (Crawshaw 2006). Karjäärisüsteem organisatsioonis ei ole lihtsalt programmide väljatöötamine ja elluviimine, vaid töötaja ja organisatsiooni omavaheliste suhete juhtimine (*career management relationship*) ning seetõttu on väga oluline organisatsioonilise õigluse (*organizational justice*) aspektide arvestamine, mille raames koondatakse tähelepanu sellele, kuidas töötajad tajuvad karjäärialaste otsuste reeglite (protseduuriline õiglus) ja otsuste (distributiivne õiglus) selgust ja arusaadavust (Crawshaw 2006).

Seega võib uuringu tulemusel väita, et rotatsioonisüsteem (liikumine SKA ja ametkonna vahel) on teatud osale erialaõppejõududest oluline ja vastab nende karjääriootustele, kuid Sisekaitseakadeemial on oluline sellise süsteemi kavandamisel keskenduda selgete ja läbipaistvate reeglite loomisele ning nendest kinnipidamisele. Vajalik on teadvustada, et karjäärisüsteem on vastastikuste suhete (tööandja ja töötajate) loomine ning see eeldab usaldust, õiglust ja läbipaistvust.

**Töötamine osajaga samaaegselt nii Sisekaitseakadeemias erialaõppejõuna kui ka ametkonnas praktikuna**

Uuringus osalejatel paluti kirjeldada, millised on osaajaga töötamise (töötamine samaaegselt nii Sisekaitseakadeemias kui ka ametkonnas) plussid ja miinused. Vastajad rõhutasid, et osaajaga töötamine eeldab väga head ja reaalselt toimivat koostööd ametiasutuste ja Sisekaitseakadeemia vahel, hoolikat töökoormuse ja tööülesannete analüüsi (et üldkoormust ei ületataks) ning kõigi tööks vajalike õiguste ja juurdepääsulubade olemasolu. Uuringus osalejad tõid välja, et sellel töövormil on mitmeid plusse:

- 1) Annab erialaõppejõule pidevalt võimaluse saada praktilisi kogemusi, mida vahetult õppetöös üliõpilastele edasi anda;
- 2) Annab võimaluse üliõpilasi paremini kaasata praktilisse töösse (nt külastuskäigud ametisse, tööülesannete lahendamine koostöös üliõpilastega jne)
- 3) Koormuse vähenedes saab SKA-s töötajat rakendada teisel ametikohal teise tööandja juures;
- 4) Annab õppejõule võimaluse mõlema tööandja juures tööprotsesse analüüsida;

Samas toodi välja ka mitmeid riske ja ohte, mis sellise töösuhtega kaasnevad:

- 1) Raske on töökoormust jagada, sest ühe tööandja juures on rohkem tööd kui teises. Kindlasti ei tohiks koormus olla jaotatud 50%/50% - ühe tööandja juures peaks olema tunduvalt väiksem koormus (nt 0,2).
- 2) Ei suudeta mõlema tööandja juures valdkonda sisuliselt arendada. Võib juhtuda, et ühele inimesele langeb liiga suur vastutus (nt vastutada riikliku ülesande täitmise eest ja vastutada kõrge õppekvaliteedi eest) ning ta ei suuda mõlemat töövaldkonda korralikult täita.
- 3) Ka siis, kui tööülesanded on kahe tööandja vahel ära jaotatud, võib tekkida olukordi, kus on raske töökohustuste vahel piire tõmmata.
- 4) Ei sobi operatiivtöö ja juhi ametikoha puhul, mis vajavad vahetut reageerimist.
- 5) Võib kannatada pühendumus (see on nagu „kahe jumala teenimine“, kahe küla koer“, kahe isanda teenimine“), samuti võib selline töösuhe tekitada stressi, ebakindlust ja läbipõlemist.

Uuringu tulemused on väga otseses seoses teoreetiliste lähtekohtadega. Kuna organisatsioonidel on üha vähem võimalusi tagada pikaajalist ja täiskoormusega töösuhet, siis kasutatakse üha enam mitmesuguseid töövorme nagu osa-ajaga töö, tööde roteerimine jne. Osaajaga töö on mitmeid plusse ja miinuseid. Plussideks peetakse tööjõu maksimaalset rakendamist (vaid siis, kui on vaja), mis toob kaasa tööjõukulude vähenemise, samuti kõrgelt kvalifitseeritud töötajate huvi, kelle sooviks on töötada väiksema koormusega. Miinusteks võib pidada väiksemat pühendumist, töötajate soovi kindlalt kinni pidada tööaegadest (millega võib kaasneda ka väiksem paindlikkus) ning suuremad koolituskulud. (Taylor 2010:54) Kui aga organisatsioon kavatseb rakendada erinevaid töövorme, siis on väga oluline eelnevalt läbi viia **tööanalüüs**, et kaardistada tööde sisu ja maht, et seeläbi oleks võimalik

osa-ajaga töötajale selged tööülesanded delegeerida ja prognoosida nende täitmiseks kuluvat aega. (Armstrong 2000; Taylor 2010: 134; Dessler 2013:132)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et osa-ajaga töösuhe võib osutuda nii Sisekaitseakadeemia kui ka inimese perspektiivist lähtudes väga kasulikuks. Ühest küljest tagab see erialaõppejõu pideva kursisoleku praktilise tööga, teisest küljest annab selline töövorm võimaluse töömahu (nt õppekoormuse) muutudes töötajal ennast rohkem rakendada teise tööandja juures ning tagab mõlemale osapoolle töösuhte paindlikkuse. Kui Sisekaitseakadeemias sellist töövormi rakendada hakatakse, tuleb selleks hoolikalt ette valmistada: läbi viia tööanalüüs (nii SKA-s kui ka ametkonnas), paika panna täpsed tööülesanded koos ligikaudse ajaressursiga ning välja töötada põhimõtted ülekoormuse vältimiseks.

### **Erialaõppejõu akadeemiline karjäärimudel**

Uuringus osalejatel paluti kirjeldada erinevaid erialaõppejõudude karjäärivõimalusi ning ühena toodi välja akadeemiline karjäärimudel, mis tähendaks akadeemiliste kraadide (bakalaureusekraad, magistrikraad, doktorikraad) omandamise ja teadusuuringute tegemise kaudu akadeemilistel ametikohtadel liikumist (assistent, lektor, dotsent, professor.) Tegemist on vertikaalse karjääriteega ning see oleks alternatiiv erialaõppejõudude rotatsioonisüsteemile ning peamiselt seotud rakendusuuringute planeerimise ja elluviimisega.

Uuringus osalejad väitsid, et akadeemilise karjäärimudeli teadvustamine ja võimaldamine oleks väga motiveeriv osadele õppejõududele, kes seovad oma erialase tuleviku doktorikraadi omandamisega ja teadusuuringutele pühendumisega. Samuti rõhutasid uuringus osalejad, et see oleks Sisekaitseakadeemiale väga perspektiivikas seoses **kompetentsikeskuste** tekitamisega (rakendusuuringud ja laborid), sest nii tekiks kindel akadeemiline personal, kes oleksid motiveeritud ja võimelised uuringuid teostama.

Samuti aitaks akadeemiline karjäärimudel tagada **akadeemilist järelkasvu**, mille raames professor toetab nooremaid kolleege nende erialasel arengul (professor/assistent süsteem) ning kus koos saaks teha uurimisgrupe, läbi viia ühiselt teadusuuringuid ning kasvatada alustavate õppejõudude teadusvõimekust.

Uuringus osalejad tõid välja, et hetkel on Sisekaitseakadeemias õppetoolide ja üksuste **akadeemiline struktuur** süstemaatiliselt analüüsimata, liiga vähe on doktorikraadiga dotsente/professoreid (toodi välja, et igas uuremas õppetoolis peaks olema koht täidetud).

Akadeemilist karjäärimudelit võib teoreetilises plaanis pidada alt-üles liikumiseks ehk klassikaliseks vertikaalseks karjääriteeks. Vertikaalse karjääritee loomine eeldab organisatsioonilt karjääriastmetele vajalike kompetentside kirjeldamist, palgasüsteemi ja töötajate koolitus- ning arendussüsteemi kooskõlla viimist karjääriastmetega ning sihikindlat töötajate edutamispoliitikat (Armstrong 2000; Knowdell 1996). Samas aga ei soovitata tänapäeval jäiku vertikaalseid karjääriteid enam planeerida, pigem soovitatakse kaasaegse karjääripoliitika raames järgida talendijuhtimise (*talent management*) põhimõtteid: töökirjeldused peaksid olema vastavuses konkreetse inimese annete, soovide ja motivatsiooniga (nn *job sculpting*) ning hindamine peaks keskenduma konkreetse inimese kompetentsusele ja organisatsiooni panustamisele (Taylor 2010:156).



Seega võib uuringu tulemusel väita, et akadeemilise karjäärimudeli arendamine on väga perspektiivikas ja mõlemale osapoolle kasulik, seetõttu tuleks erialaõppejõudude vertikaalseks karjääriteeks välja töötada selge ametikohtade struktuur, viia läbi enesehindamine (et selgitada välja need õppejõud, kellel on huvi akadeemilist karjääri teha), kirjeldada nõutavad kompetentsuskriteeriumid ning võimalusel ametikohad mehitada sobilike akadeemiliste töötajatega.

### Erialaõppejõu arendussüsteem

Erialaõppejõu arendussüsteem tähendab erinevate arengustegevuste pakkumist, mis võimaldavad õppejõul saada erialaseid praktilisi oskusi ja teadmisi ka siis, kui ta on igapäevasest erialatööst kõrval. Uuringus osalejatelt paluti (küsimus: millised on erialaõppejõu võimalused praktilise eluga kursis olla?) välja pakkuda ideid, mis aitaksid erialaõppejõududel oma teadmisi ja oskusi pidevalt täiendada. Kvalitatiivse andmeanalüüsi käigus koondati ettepanekud 4 kategooriasse: 1) erialaõppejõudude kokkupuutevõimalused reaalse tööga; 2) erialaõppejõudude ja praktikute koostöö õppetegevuses; 3) erialaõppejõudude ja praktikute koostöö teadustegevuses; 4) rahvusvaheline koostöö.

Kõige enam mainiti erialaõppejõudude võimalusena olla vahetus kokkupuutes reaalse tööga osalemist ametiasutuste töögruppides ja muudes koostöövormides. Koostöövormidena nimetati: *töögrupp, komisjon, koostöökoda, nõukogu, mõttekoda, ühisistumine, ühisseminar, töökohtumine, sisekoolitused, erialakonverentsid, ühisõppepäevad, õppus, hindamismeeskond, võistlus, regulaarsed koosolekud*. Väga tähtsaks peeti ka mitteformaalset suhtlemisvõrgustikku ja ligipääsu ametiasutuste andmebaasidele. Tööpraktikat (sh vaatluspraktikat) peeti oluliseks, kuid seejuures rõhutati praktika korralduse paindlikkust (s.t. osadele õppejõududele on vajalik pikemaajalisem tööpraktika, osadele sobib ka lühiajaline vaatluspraktika). Ideede loetelu koos selgitustega on tabeli 16.

**Tabel 16 Erialaõppejõudude kokkupuutevõimalused reaalse tööga**

Idee	Selgitus
Osalemine ametiasutuse töögruppides ja muudes koostöövormides	Väga positiivne on see, et EÕJ saab võimaluse vahetut infot saada, mida saab kohe õppetöös kasutada, ja sõlmida kontakte. Õppejõududelt oodatakse töögruppides akadeemilist vaadet, rahvusvahelise kogemuse vahendamist ja konstruktiivsust. Uuringus osalejaid tõid välja, et töögruppidesse saab sageli mitteformaalselt, kasutades isiklikke kontakte ja initsiatiivi, või kolleegide soovitamisel.  Ettepanekuna toodi välja, et ametid võiksid rohkem EÕJ kaasata ning õppetoolide juhid/üksuste juhid peaksid võtma endale selles küsimuses liidrirolli (oma üksuse õppejõududele sellised võimalused välja otsima)
Mitteformaalne	Võrgustiku moodustavad endised töökaaslased, kursusekaaslased ja koosseisuvälised õppejõud. Toodi välja, et see on väga oluline

suhtlemisvõrgustik	<p>võimalus saada vahetut informatsiooni, kuid ei saa pidada enesestmõistetavaks, kui praktilised kaasused tulevad ainult suhtlemisvõrgustiku kaudu – peaks olema kindlasti ka ametlikud suhtlemiskanalid.</p> <p>Nähti ka ohtu, et kui mitteformaalne info on sisult negatiivne („kõik mis ametis tehakse, on valesti“), siis peab õppejõul olema oskus seda teavet filtreerida, et mitte emotsionaalselt kallutatud infot üliõpilastele edasi anda.</p>
Ligipääs ametite infokanalite juurde	<p>Peeti väga oluliseks, et EÕJ oleks juurdepääs ametite andmebaasidesse, sisevõrku ja listidesse. Vajaduselt tuleks lahendada infoturbe küsimused, kuid juurdepääsu keelamine ei ole kindlasti õigustatud.</p>
Tööpraktika sh vaatluspraktika	<p>Iga 1, 2, 3 aasta tagant peaks EÕJ käima ametiasutuses pikemaajalisemal (6 kuud) tööpraktikal, saades selleks ajaks kõik tööks vajalikud õigused ja vahendid.</p> <p>Vaatluspraktika osas oldi väga erinevat meelt: kui EÕJ-l on pikaajaline tööstaaž, siis aitab eluga kursis olla ka lühiajalisem vaatluspraktika. Teised uuringus osalejad rõhutasid, et vaatluspraktika ei anna reaalselt töökogemust ning see ei võimalda sisuliselt erialatöoga kursis olla.</p>

Teine kategooria ettepanekutest (vt tabel 17) puudutas erialaõppejõudude ja praktikute koostööd õppetegevuse käigus. Üksteise kaasamine erinevates vormides annab väga hea võimaluse elavdada eriala ainet uute kaasustega, tekitada isiklikke kontakte õppejõudude-praktikute vahel ning varustada ainet kaasaegse õppematerjaliga. Samas rõhutati, et erialaõppejõudude ja praktikute koostöö edendamiseks on vajalik Sisekaitseakadeemia poolne tasustamissüsteemi ülevaatamine, et praktikute kaasamisega ei kaasneks liigselt palju bürokraatiat.

**Tabel 17 Erialaõppejõu ja praktikute koostöö õppetegevuses**

Idee	Selgitus
Suuremate sündmuste ühisanalüüs ja õppematerjali loomineA	<p>Erialaõppejõud võiksid osaleda operatiivtööd puudutavates aruteludes, mis käsitlevad suuremaid sündmusi (õnnetused, kuriteod). Pärast sündmusi peaks toimuma ühine arutelu, mille alusel luuakse koostöös ametiga õppematerjal. Toodi välja, et suuremate sündmuste puhul üliõpilased küsivad õppejõu arvamust ja see peaks olema juba koostöös erialapraktikutega läbi analüüsitud.</p>

Ühised loengud	Ainetes, kus on väga vajalik erialane värske informatsioon, tuleks õppetöösse kaasata oma ala praktikuid. Õppejõud oleks vastutav koordinaator ning ühiselt õppejõu, üliõpilaste ja praktikutega viiakse läbi seminare/kaasuste lahendamisi. See süsteem oleks kasulik ka seetõttu, et siis saab õppejõud ka ise uute sündmustega ennast kurssi viia. Miinusena toodi välja, et hetkel on Sisekaitseakadeemias taolist süsteemi raske rakendada eelkõige tasustamissüsteemi jäikuse tõttu.
----------------	--

Kolmas kategooria ettepanekutest (vt tabel 18) puudutas ühist (ametkonna eksperdid ja erialaõppejõud) teadustegevust, mille suurimaks plussiks on sisejulgeolekuliste probleemide lahendamine teaduslikust vaatevinklist lähtudes ning see protsess rikastab nii õppejõude kui ka ametnikke.

**Tabel 18 Erialaõppejõu ja praktikute koostöö teadustegevuses**

Ühised uurimisgrupid ja laborid	Uurimisgrupid (laborid), milles osalevad nii ametkondades tööl olevad erialaspetsialistid, Sisekaitseakadeemia õppejõud ja teiste ülikoolide teadlased, annavad võimaluse ühelt poolt kursis igapäeva elu küsimustega, teiselt poolt otsida nendele teaduslikke lahendusi ning selline koostöö peaks rikastama kõiki osapooli.
Rakendusuuringud ja ühisartikli produtseerimine	Eelmisega sarnane ettepanek, kuid rõhk on koostööl, mis puudutab vajalike uurimisteemade väljaselgitamist ning uuringute planeerimist. Kui sellealane koostöö on süstemaatiline, siis annab praktilistele küsimustele vastuse leidmine erialaõppejõule palju arenguvõimalusi.

Neljas kategooria ettepanekuid (vt tabel 19) puudutab rahvusvahelist koostööd õppeasutustega ja osalemist välisprojektides. Rahvusvaheline suhtlemine annab erialaõppejõule mitmekülgseid teadmisi ja oskusi, arendab silmaringi ning võib õppejõu kompetentsuse viia täiesti uuele tasemele.

**Tabel 19 Rahvusvaheline koostöö**

Koostöö välisriikide ja Eesti teiste õppeasutustega	Koostöö teiste õppeasutustega võimaldab erialaõppejõul omandada nii pedagoogilisi teadmisi kui erialateadmisi. Väga perspektiivikaks peeti teiste riikide sarnaset koolide (nt politseikooli, päästekooli) erialaõppejõudude regulaarset koostööd, mis kindlustab nii erialateadmiste arengu kui ka annab ideid õppematerjalide kaasajastamiseks.
Ühised välisprojektid	EL jt projektides osalemine koos teiste riikide erialapraktikutega annab väga hea võimaluse olla erialaõppejõul kursis rahvusvaheliste

	suundumustega. Väga positiivne on ka isiklike kontaktide teke rahvusvaheliselt tasandil.
--	--

Uuringus osalejad rõhutasid, et erialaõppejõu arendussüsteemi loomine eeldab ametkondade vahelist usalduslikku suhet, mõlemapoolset siirast huvi ja soovi panustada, väga oluliseks peeti ka õppejõudude enda initsiatiivi ja soovi areneda (nt õppejõud võiksid ka ise ametile teatud tegevusi pakkuda). Riskidena toodi välja jäikade sunnimehhanismide loomise võimalust, kohustuslikkust, ülereguleeritust ja sunnitud koostööd.

Inimressursi arendamise teoreetilised lähtekohad rõhutavad samuti töötaja initsiatiivi areneda. Üha enam eeldatakse, et töötaja võtab vastutuse oma karjäärialase arengu eest enda kanda, kasutades organisatsioonis selleks loodud võimalusi. Et aga töötajates arenguperspektiivi tekitada, on vajalik organisatsioonipoolne tugi, mis võimaldaks inimesel oma karjäärieesmärke teadvustada. Levinud on võtte korraldada organisatsioonis karjäärialaseid seminare, mille raames tutvustatakse töötajatele asutuse võimalusi ja ootusi, viiakse läbi (vabatahtlikkuse alusel) enesehindamine, määratletakse karjäärieesmärgid ning koostatakse arenguplaan, mis seejärel koos juhiga läbi arutatakse ja konkreetset arengutegevused paika pannakse. Samuti on kasutusel karjäärinõustamise juhendmaterjali loomine (sageli elektroonilisel kujul), mille abil töötajad saavad iseseisvalt läbi viia enesehindamise, eesmärkide seadmise ja arengukava koostamise. (Orpen 1994; Knowdell 1996; Antoniu 2010; Dessler 2013:356-358). Kasulik on ka juhtidele anda karjäärinõustamise alaseid teadmisi, et nad mõistaksid karjääri vajalikkust töötajate jaoks ning oskaksid neid selles valdkonnas suunata ja juhendada (Dessler 2013: 360-362). Kokkuvõtvalt saab organisatsioon mitmekülgset toetada karjäärieesmärkide teadvustamist.

Uuringu tulemusel võib väita, et erialaõppejõud ei ole sugugi määratud manduma, vaid et tal on väga mitmeid võimalusi ennast igapäevase praktilise eluga kursis hoida. Oluline on tema enda initsiatiiv ja organisatsioonide (SKA kui ka ametkonnad) poolt loodud mitmekesised võimalused. Uuringu tulemuste alusel võib Sisekaitseakadeemia soovitada erialaõppejõududele karjääriplaneerimise seminari/koolituse läbiviimist, mille raames kõik erialaõppejõud töötavad välja individuaalse arengukava. Erialaõppejõud võiks ise vabalt valida, millised tegevused on talle kõige sobilikumad (vältida tuleks sunniviisilisi reegleid), et ennast praktilise eluga kursis hoida, kõige olulisem on see, et erialaõppejõud sihipäraselt erialase arenguga tegeleks.

### **Uute erialaõppejõudude toetamine**

Uute erialaõppejõudude toetamine tähendab juba tööle asunud või tööle asuvatele õppejõududele tegevuste võimaldamist, et pakkuda neile vajalikku abi töösuhte alguses. Uuringus osalejatel paluti välja pakkuda ideid, mis aitaksid uutel erialaõppejõududel tööga võimalikult hästi hakkama saada. Kvalitatiivse andmeanalüüsi käigus koostati välja 4 kategooriat: 1) individuaalne arenguprogramm, 2) koolitused, 3) töö ümberkorraldamine ning 4) tagasiside ja tegevuste analüüs. Ideede tutvustus koos selgitustega on ära toodud tabelis 20.

### **Tabel 20 Uute erialaõppejõudude toetamine**

Idee	Selgitus
<p>Individuaalne arenguprogramm sisseelamisperioodiks</p>	<p>Igale uuele õppejõule tuleks koostada individuaalne programm sisseelamisperioodiks, milles sisalduksid just need tegevused, mida konkreetsele õppejõule on vaja. Vältida tuleks kohustuslikke tegevusi, mis mõningatel juhtudel midagi juurde ei anna (nt koolitused, infopäevad)</p> <p>Õppejõuks valmistuda saab ka veel ametis tööl olles: kui on teada, et ametnik tuleb nt 3-6 kuu pärast erialaõppejõuna tööle, saavad SKA ja ametkond pakkuda võimalusi tema ettevalmistamiseks. Välja toodi õppematerjalide koostamise alast abi, pedagoogilise koolituse võimaldamist töötamise ajal, SKA koosolekutel osalemise võimaldamist jne</p>
<p>Koolitused</p>	<p>Rõhutati vajadust välja selgitada uue õppejõu koolitusvajadus ja esimesel võimalusel neid koolitusi pakkuda. Koolitusteemad: 1) pedagoogiline koolitus, eriti neile, kel puudub pedagoogilise töö kogemus 2) teadusmetodoloogia koolitus (vajalik, kui õppejõul on ka teadustöö kohustus 3) Sisekaitseakadeemia õppekorraldust puuduv koolitus/infotund 4) muud erialatöök vajalikud koolitused</p>
<p>Töö ümberkorraldamine (sh koormuse vähendamine esimese aasta jooksul)</p>	<p>Vältida tuleks õppejõu maksimaalset loengukoormust kohe töösuhte alguses. Toodi välja, et esimestel kuudel (esimesel poolaastal, esimesel aastal) on vajalik uuele õppejõule anda aega siseelamiseks, õppematerjalide loomiseks ja vajalike teadmiste omandamiseks. Esimesel aastal tuleks tööülesanded ümber korraldada nii, et arendustegevused (koolitused, osalemine töögruppides) koos vähese loengukoormusega oleksid esimesel poolaastal ning suurem loengukoormus jääks teise poolaastasse. Paljud vastajad töid siiski välja, et esimesel aastal võiks siiski loengukoormus üldiselt väiksem olla.</p>
<p>Tagasiside ja tegevuste analüüs (sh juhendaja ja mentori määramine)</p>	<p>Esimesel tööaastal on väga oluline saada tagasisidet oma tegevuse kohta ning analüüsida seda. Rõhutati juhendamise ja toetamise vajadust. Juhendaja/mentor võiksid olla: õppetooli juhataja, sama või lähedase aine õppejõud, teise üksuse õppejõud, kes annab ainet samale õpperühmale (siis saaks koos analüüsida õpperühmas toimuvat), teiste üksuste õppejõud, kellega on tekkinud hea kontakt. Uuringus osalejad pakkusid välja ka erinevaid analüüsivorme:</p> <p>1) eneseanalüüs (kirjalik ja suuline), mida saab läbi arutada õppetooli juhataja või juhendajaga</p>

	<p>2) õppematerjalide analüüs – koos juhendajaga või sama eriala õppejõuga analüüsitakse läbi uue õppejõu õppematerjalid (slaidiprogramm, eksamitöö küsimused, seminarikirjeldused jne), tuuakse ühiselt välja plussid ja miinused ning edasiarendamise vajadused</p> <p>3) loengute analüüs – juhendaja või õppetooli juht käib loenguid vaatamas ning ühiselt arutatakse läbi loengu ülesehitus, õppejõu kehakeel, üliõpilaste kaasamine ja distsipliin jne</p>
--	---

Inimressursi juhtimise teoreetilises kirjanduses rõhutatakse organisatsioonipoolseid tegevusi töötajate sisseelamise (*induction, introduction, orientation*) hõlbustamiseks, sest tegemist on protsessiga, mille käigus töötaja kohaneb organisatsiooniga ning tal kujuneb arusaam asutuse struktuurist, töökorraldusest, erinevatest reeglitest, eeskirjadest ja protseduuridest, kaastöötajatest, organisatsioonikultuurist, oma tööülesannetest ning sisekommunikatsioonist. Seega on sisseelamisprogrammi eesmärgiks aidata uuel töötajal sujuvalt ja kiiresti kohaneda organisatsiooniga, töökorraldusega ja kollektiiviga. Parim võimalus edukaks sisseelamiseks on keskenduda iga uue töötaja spetsiifilistele vajadustele ning seda võimaldab individuaalse sisseelamisprogrammi olemasolu. (Heery ja Noon 2001:171; Dessler 2013:270)

Tuginedes uuringu tulemustele ja teoreetilistele käsitlustele, oleks otstarbekas määratleda töösuhte alguses arengueesmärgid, mille täitmist jälgitakse kogu sisseelamisperioodi ajal, et tagada uue töötaja areng vastavalt organisatsiooni ootustele. Üldiselt peaks sisseelamisprogramm olema koostatud enne töötaja esimest tööpäeva ning soovitatavalt võiks see olla mitme-etapiline: tegevused enne töösuhte algust, esimese tööpäeva/töönädala põhitegevused ja esimeste kuude põhitegevused. (Armstrong 2000:405-412)

Enne töösuhte algust on soovitatav tutvustada organisatsiooni (ajalugu, tavad, üldised käitumisreeglid, strateegia, missioon, visioon jne) ja selle töökorraldust ning planeerida uue töötaja töökoormus. Esimese kuu jooksul tuleks kindlasti määratleda ka koolitusvajadus, sest on oluline, et uue töötaja õppimisprotsess oleks planeeritud ja süstemaatiline juba esimesest päevast alates, et suurendada tema individuaalset panust nii kiiresti kui võimalik (Armstrong 2000:407; Dessler 2013:272). Kui uustulijal on soov, siis tuleks ta kokku viia ka mentoriga (kui soov puudub, siis jääb juhendajaks õppetooli juhataja), et ühiselt planeerida analüüsitegevusi (eneseanalüüs, õppematerjalide ja loengute analüüs), mille peamiseks eesmärgiks oleks saada tagasisidet oma tööalasest tegevusest. (Smith, Howard ja Harrington 2005)

## KOKKUVÕTE

Uuringu „Eelduste loomine Sisekaitseakadeemia sisejulgeoleku kutse- ja kõrghariduse erialaõppejõudude jätkusuutliku karjääri- ja rotatsioonimudeli väljatöötamiseks Siseministeeriumi haldusalas“ eesmärk oli selgitada välja SKA kutse- ja kõrghariduse erialaõppejõudude värbamisega seotud probleemid ja huvigruppide ootused õppejõududele teha ettepanekud sisejulgeoleku valdkonna hariduse pakkumist toetava karjääri-ja rotatsioonisüsteemi ülesehitamiseks

Eesmärgi saavutamiseks püsitati kolm uurimisküsimust:

1. Milline peaks olema SKA erialaõppejõud?
2. Millised on põhjused, miks ei soovita tulla SKA-sse erialaõppejõuks?
3. Millised on erialaõppejõudude karjääri-ja rotatsioonisüsteemi ülesehitamise erinevad võimalused?

Uuringu käigus koguti andmeid poolstruktureeritud intervjuuga ning intervjueriti 53 inimest 4 erinevast sihtrühmast - (SKA õppeüksuste juhid ja PAO juht, koosseisulised õppejõud, koosseisuvälised õppejõud, ametite juhid), et saada võimalikult paljude sihtgruppide seisukohti. Intervjuude tulemusi analüüsiti kvalitatiivse andmeanalüüsi programmi NVivo abil kasutades sisuanalüüsi.

Uuringust selgus, et akadeemia koosseisulistele erialaõppejõududele esitatakse väga kõrgeid nõudmisi, et tagada kõrgkooli õppekvaliteeti. Erialaõppejõududele esitatud nõudmistes rõhutati esimese asjana eelkõige erialaseid teadmisi ehk sisejulgeoleku valdkonna väga head tundmist aga rõhutati ka oma teadmiste edasi andmise oskuse vajalikkust ning pidevat enesearengut läbi teadustegevuse kui ka rahvusvahelise suhtluse. Selleks, et vastata õppejõule esitatud nõudmistele peab olema õppejõu ametikohale kandideerijal piisav sisejulgeoleku valdkonna erialane kogemus, sõltuvalt õpetatavast valdkonnast vähemalt 3-5 aastat, soovitatavalt võiks olla eelnev õpetamise kogemus koosseisuvälise õppejõuna või oma töökohal ametis sisekoolitajana ja vähemalt soov akadeemias töötades panustada teadus-, arendus ja loometegevusse. Nende tingimustele vastamise eelduseks on magistrikraadi olemasolu (vähemalt kõrgharidustasemel õpetades), hea võõrkeelte oskus ning õppejõu töö eripärast tulenevad isikuomadused – väga hea eneseväljendus- ja esinemisoskus, soov töötada noorte ja aktiivsete inimestega, paindliku mõtlemisega, hea ajaplaneerija ja suhtleja, motiveeritud ja hea empaatiaga, entusiastlik jne. Lisaks rõhutasid kõik uuringu sihtrühmad, et õppejõu roll on lisaks teadmiste edasi andmisele ka sisejulgeoleku valdkonna väärtussüsteemi kujundamine ja õppurite innustamine ning toetamine. Seega lisaks erialastele ja pedagoogilistele teadmistele ja oskustele oodatakse erialaõppejõult laiemalt kaasaegse õppimis- ja õpetamiskäsitluste mõistmist, väärtuste kandmist ning nendest juhendumist. Õppejõu professionaalse identiteeti kujunemist mõjutavad väga tugevalt eelnev elukogemus, samuti hoiakud ja tõekspidamised, seega on õppejõu professionaalse identiteeti arengut võimalik toetada ka läbi suunamise

eneseanalüüsile ning refleksioonile. Algaja õppejõud kannab endas tihti eelneva elukutse professionaalset identiteeti ning käsitleb õppejõu rolli esmalt oma praktiliste sisejulgeoleku valdkonna teadmiste vahendajana. Kogemustega ja sooviga areneda kaasneb järjest enam uue identiteedi omaksvõtmine ning ka teiste õppejõu rollide mõistmine ja väärtustamine.

Lisaks tõi käesolev uuring tõi ühe uurimisküsimuse vastusena välja põhjused, miks ei tulda Sisekaitseakadeemiasse erialaõppejõuks. Peamised põhjused on sellest lähtuvalt karjääri katkemise tunne, palga konkurentsivõimetus, SKA asukohaga seotud probleemid ja potentsiaalsete kandidaatide huvi puudumine praeguse töö sobivuse tõttu. Ühtlasi toodi enam nimetatud teguritest välja ebapiisavat informatsiooni, õppejõu töö sisuga seonduvaid küsitavusi ning SKA identiteedi probleeme. Põhjused, miks SKA-sse tullakse, on ühelt poolt seotud sooviga ennast arendada ja proovile panna ning teha midagi uut, teisalt aga probleemidega ametis ning sooviga tulla veetma pensionipõlve. Läbiviidud uuring näitas, et informatsiooni ei ole kunagi liiga palju ning informatsioon õppejõu töö ja karjääri võimaluste kohta akadeemias peab olema selgem ja personaalsem. Õppejõudu kui professionaali tuleb enam väärtustada ning vähendada võimalusel piiravaid bürokraatlikke raame. Töökorraldusliku poole pealt on tähtis olla paindlikum töö sisu osas, teisalt püüda leida võimalusi, kuidas erinevate inimeste potentsiaali ja tugevaid külgi paremini ära kasutada. Ka on Sisekaitseakadeemial edasise koostöö huvides oluline ennast väliskeskonna vaates paremini määratleda ja positsioneerida (identiteedi selgus), et nii organisatsiooni sees kui väljaspool oleks ühtne ja arusaadav kuvand. Eelnevat kokku võttes on kõige tähtsam SKA ja ametite arusaam, et palga küsimus ning karjääri juhtimine on ühine mure eriala ja sisejulgeoleku valdkonna arendamisel.

Karjääriplaneerimise süsteemid ei pea olema keerukad. Enamusele töötajatest piisab tööalase tagasiside saamisest (nt arenguvestluse käigus), isiklike arengukavade olemasolust ning arengu- ning koolitusvõimaluste pakkumisest. Samas aga on ka väga väärtuslikud sellised karjäärisüsteemi tehnikad nagu karjäärialased arenguvestlused (soovitatav on tavapärasele hindamisvestlusele lisada ka karjäärihuvi ja arenguvajaduse aspekt), karjäärikeskused, karjäärialased seminarid, pikaajalised koolitusprogrammid, mentorlus ja karjääriinõustamine. (Dessler 2013:356-358)

Kokkuvõtteks võib järeldada, et Sisekaitseakadeemial tuleks luua paindlik erialaõppejõudude karjääri- ja rotatsioonisüsteem, mis sisaldaks alljärgnevat elemente:

- 1) **roteerimise põhimõtted ja praktika.** Uuringu tulemusel saab väita, et rotatsioonisüsteem (liikumine SKA ja ametkonna vahel) on teatud osale erialaõppejõududest oluline ja vastab nende karjääriootustele, kuid Sisekaitseakadeemial on oluline sellise süsteemi kavandamisel keskenduda selgete ja läbipaistvate reeglite väljatöötamisele ning nendest kinnipidamisele. Vajalik on teadvustada, et karjäärisüsteem on vastastikuste suhete (tööandja ja töötajate) loomine ning see eeldab usaldust, õiglust ja läbipaistvust.
- 2) **osalise tööaja rakendamise võimalused ja põhimõtted.** Osa-ajaga töösuhe võib osutada nii Sisekaitseakadeemia kui ka inimese perspektiivist lähtudes väga



kasulikuks. Ühest küljest tagab see erialaõppejõu pideva kursisoleku praktilise tööga, teisest küljest annab selline töövorm võimaluse töömahu (nt õppekoormuse) muutudes töötajal ennast rohkem rakendada teise tööandja juures ning tagab mõlemale osapoolle töösuhte paindlikkuse. Kui Sisekaitseakadeemias sellist töövormi rakendada hakatakse, tuleb selleks hoolikalt ette valmistada: läbi viia tööanalüüs (nii SKA-s kui ka ametkonnas), paika panna täpsed tööülesanded koos ligikaudse ajaressursiga ning välja töötada põhimõtted ülekoormuse vältimiseks.

- 3) **akadeemilise karjäärimudeli põhimõtted ja praktika.** Uuringu tulemusel väita, et akadeemilise karjäärimudeli arendamine on väga perspektiivikas ja mõlemale osapoolle kasulik, seetõttu tuleks erialaõppejõudude vertikaalseks karjääriteeks välja töötada selge ametikohtade struktuur, viia läbi enesehindamine (et selgitada välja need õppejõud, kellel on huvi akadeemilist karjääri teha), kirjeldada nõutavad kompetentsuskriteeriumid ning võimalusel ametikohad täita sobilike akadeemiliste töötajatega.
- 4) **arendussüsteemi täiendamine, mis võimaldaks õppejõududel säilitada erialased teadmised.** Uuringu tulemusel võib väita, et pikema staažiga erialaõppejõud ei ole sugugi määratud stagneeruma, vaid et neil on väga mitmekesised võimalused ennast igapäevase praktilise eluga kursis hoida. Oluline on tema enda initsiatiiv ja organisatsioonide (SKA kui ka ametkonnad) poolt loodud võimalused. Iga erialaõppejõud võiks välja töötada isikliku arengukava, mille raames kavandab ta enda jaoks kõige sobilikumad tegevused (tööpraktika, vaatluspraktika, töörühmades osalemine, välisprojektides osalemine jne).
- 5) **uute erialaõppejõudude sisseelamisprogramm töösuhte alguses.** Sisekaitseakadeemias oleks otstarbekas määratleda töösuhte alguses uue töötaja arengueesmärgid ning selle alusel koostada individuaalne sisseelamisprogramm, mille täitmist jälgitakse koos juhendaja/mentoriga rakendades erinevaid analüüsitegevusi (eneseanalüüs, õppetegevuse analüüs jne). Väga oluline on ka koolitusvajaduse väljaselgitamine ja vajalike teadmiste/oskuste täiendamine kohe töösuhte alguses.

## **KASUTATUD ALLIKAD**

Ackerman, P.L., Beier, M.E. 2003. Intelligence, Personality and Interests in the Career Choice Process. *Journal of Career Assessment* 11, 205

Ackerman, P.L., Heggstad, E.D. 1997. Intelligence, Personality, and Interests: Evidence for Overlapping Traits. *Psychological Bulletin*, 121, 2, 219-245

Albion, M.J., Fogarty, G.J. 2002. Factors Influencing Career Decision Making in Adolescents and Adults. *Journal of Career Assessment*, 10 (1), 91-126

Antoniou, E. 2010. Career Planning Process and Its Role in Human Resource Development. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(2), 13-22

Armstrong, M. 2000. *A Handbook of Human Resource Management Practise*. London: Kogan Page Limited

Chermack, T., Lynham, S. ja Ruona, W. 2003. Critical Uncertainties Confronting Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 3, 257-271

Crawshaw, J.R. 2006. Justice Source and Justice Content: Evaluating the Fairness of Organisational Career Management Practices. *Human Resource Management Journal*, 16, 1, 98-120

De Vos, A, Dewettinck, K. & Buyens, D. 2009. The Professional Career On The Right Track: A Study On The Interaction Between Career Self Management And Organizational Career Management In Explaining Employee Outcomes, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 18(1), 55-80

De Vos, A. & Buyens, D. 2005. Organizational Versus Individual Responsibility For Career Management: Complements Or Substitutes? *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series*

Dessler, G. 2013. *Human Resource Management*. Pearson Education Ltd

\*Eggen, P., Kauchak, D. 2007. *Educational Psychology (7th ed)*. New Jersey: Pearson Education International

Evans, L. 2002. What is Teacher Development? *Oxford Review of Education*. 28 (1), 123-137. Andmebaasist Teacher Reference Center

Gati, I., Osipow, S.H., Krausz, M. 1996. A Taxonomy of Difficulties in career Decision Making. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 510-526

Gottfredson, L.S. 2002. Gottfredson's theory of Circumscription, Compromise and Self-Creation. In D. Brown & L. Brooks (Eds). Career Choice and Development. San Francisco, Jossey-Bass

Granrose, C.S & Portwood, J.D. 1987. Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. The Academy of Management Journal, 30, 4

\*Guskey, T., R. 2002. Professional Development and Teachers Change. Teacher and Teaching: theory and practice, 8, 3-4, 381-391

Hamman, D.; Gosselin, K.; Romano, J.; Bunuan, R. 2010. Using possible-selves theory to understand the identity development of new teachers. Teaching and Teacher Education, 26 (7), 1349-1361. Andmebaasist ScienceDirect

Heery, E. & Noon, M. 2001. A Dictionary of Human Resource Management. New York: Oxford University Press Inc.

\*Jarvis, P. 1992. Paradoxes of Learning. San Francisco: Jossey-Bass

Jarvis, P. 1998. Täiskasvanuharidus ja pidevõpe: teooria ja praktika. Tallinn. SE&JS

Jarvis, P. 2010. Adult education and lifelong learning: theory and practice. London. New York. Routledge

Jõgi, L. 2005. Täiskasvanute õpetamine ülikooli kontekstis. Kogumikus „Õppimine ja õpetamine avatud ülikoolis“ (Toim. E. Pilli, L. Jõgi, T. Ristolainen) (lk 93-102). Tartu Ülikooli Kirjastus

Jõgi, L. 2005. Õpetama õppimine kui ülikooli õppejõu professionaalsuse kujunemise eeldus ja võimalus. Kogumikus „Õppimine ja õpetamine avatud ülikoolis“ (Toim. E. Pilli, L. Jõgi, T. Ristolainen) (lk 114-124). Tartu Ülikooli Kirjastus

Karm, M. 2007. Eesti täiskasvanukoolitajate professionaalsuse kujunemise võimalused. Tallinna Ülikooli Kirjastus

Knowdell, R. 1996. Building a Career Development Program. California: Davies-Black Publishing

Laherand, M-L. 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn

\*Lasky, S. 2005. A sociocultural approach to understanding teacher identity, agency and professional vulnerability in a context of secondary school reform. Teaching and Teacher Education, 21

\*Marton, F. 1981. Phenomenography – describing conceptions of the word around us. *Instructional Science*, 10, 177-200

Orpen, C. 1994. The Effects Of Organizational and Individual Career Management On Career Success. *International Journal Of Manpower*, 15(1), 27-37

\*Parsons, F. 1909. *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton Mifflin

Richardson, P. W., Watt, H. M. G. 2005. „I’ve Decided to Become a Teacher“: Influences on Career Change. *Teaching and Teacher Education* 21, 475-489

Robson, J., Bailey, B., Larkin, S. 2004. Adding value: investigating the discourse of professionalism adopted by vocational teachers in further education colleges. *Journal of Education and Work*, 17:2, 183-195. Andmebaasist Routledge

Schmidt, S. 1994. The New Focus for Career Development Programs in Business and Industry *Journal of Employment Counseling*, 31

Smith, W., Howard, J. & Harrington, K.V. 2005. Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental and Non-Governmental Organizations from the Program Administrator's and the Mentor's Perspective. *Public Personnel Management*, 34, 1

\*Super, D. E. 1957. *The Psychology of Careers*. New York: Harper & Row

Super, D. E. 1980. A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour* 16, 282-298

Taylor, S. 2010. *Resourcing and Talent Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development

Topkaya, E.Z., Uztosun, M.S. 2012. Choosing Teaching as a Career: Motivation of Pre-service English Teachers in Turkey. *Journal of Language Teaching and Research*, 3, 1, 126-134

Walsh, J. K, Battitori, J. 2011. Retaining the Good Ones: Factors Associated with Teacher Job Satisfaction. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1, 17

Watt, H. M. G., Richardson, P. W., Klusmann, U., Kunter, M., Beyer, B., Trautwein, U., Baumert, J. 2012. Motivations for Choosing Teaching as a Career: An International Comparison Using the FIT-Choice Scale. *Teaching and Teacher Education* 28, 791-805

Vroom, V. H. *Work and Motivation*. 1995. Jossey-Bass Publishers

## Lisa 1 Intervjuu küsimused

### I etapp - intervjuud SKA kolledžite ja õppetoolide juhtidega ning PAO juhatajaga:

#### Intervjuu kava:

1. Milline peaks Teie nägemuses olema Sisekaitseakadeemia koosseisuline erialaõppejõud?
  - *erialane kogemus (peab olema/ei pea olema, kui palju ajaliselt: 0,5,1,2 jne aastat)*
  - *õpetamise kogemus (peab olema/ei pea olema, kui palju ajaliselt: 0,5,1,2 jne aastat)*
  - *teadus-, arendus- ja loometegevus (publitseerimine, esinemine, õppematerjalide koostamine, rakendusüuringute teostamine)*
  - *positsioon ametis (juht või mittejuht)*
  - *veel mingid vajalikud kriteeriumid*
2. Kui paljud Teie erialaõppejõud vastavad sellistele ootustele? Millised on Teie arvates praeguste erialaõppejõudude teadmiste ja oskuste peamised plussid (üldine subjektiivne hinnang, mitte nimeliselt)?
3. Milliseid võimalusi näete sellise õppejõu värbamiseks (kas ja kust selliseid inimesi leiab)? Palun nimetage mõned nimed, keda näeksite õppejõuna töötamas.
4. Millised on Teie arvates praeguste erialaõppejõudude teadmiste ja oskuste peamised puudujäägid?
5. Milline on Teie kogemus erialaõppejõudude värbamisel (kuidas oled seotud olnud värbamisega, millised on olnud probleemkohad värbamistegevustes ja edukogemus)?
6. Kas soovitaksite akadeemias erialaõppejõuna töötamist oma tuttavatele? Miks?
7. Milline peaks olema erialaõppejõudude karjääri- ja rotatsioonisüsteem:
  - *Kuidas saaks põhikohaga õppejõud säilitada erialaseid praktilisi oskusi (ja kui tihti ta peaks ennast erialaselt täiendama)?*
  - *Kuidas säiliks ametnikust õppejõu side oma asutusega)?*
  - *Kuidas võiks toimuda õppejõu sisseelamine I aastal?*
  - *Kuidas ametnik võiks liikuda õppejõuks ja vastupidi?*
  - *Kuidas võiks toimuda õppejõuks ettevalmistamine veel ametis olles?*
  - *Kuidas te suhtute ideesse, et erialaõppejõud töötab nii SKA-s kui ka ametis samaaegselt (osalise tööajaga)?*
8. Mis Teie arvates motiveerib potentsiaalset erialaõppejõudu SKA-sse tööle tulema? Millised on Teie arvates põhjused, miks ei soovita tulla erialaõppejõuks?
9. Kas teie üksuses on tagatud akadeemiline järelkasv (kolledž/õppetool)? Kuidas võiks seda korraldada? Näide: pensionile siirdub Teie üksuses töötav oma valdkonna ainukene esindaja Eestis.

### II etapp - koosseisulised erialaõppejõud:

#### Intervjuu kava:

1. Miks otsustasite tulla SKA-sse koosseisulise erialaõppejõuna tööle?
2. Milline peaks Teie nägemuses olema Sisekaitseakadeemia erialaõppejõud?
  - *erialane kogemus (peab olema/ei pea olema, kui palju ajaliselt: 0,5,1,2 jne aastat)*
  - *õpetamise kogemus (peab olema/ei pea olema, kui palju ajaliselt: 0,5,1,2 jne aastat)*
  - *teadus-, arendus- ja loometegevus (publitseerimine, esinemine, õppematerjalide koostamine, rakendusuringute teostamine)*
  - *positsioon ametis (juht või mittejuht)*
  - *veel mingid vajalikud kriteeriumid*
3. Kui paljud erialaõppejõud vastavad sellistele ootustele? Millised on Teie arvates praeguste erialaõppejõudude teadmiste ja oskuste peamised plussid (üldine subjektiivne hinnang, mitte nimeliselt)?
4. Milliseid võimalusi näete sellise õppejõu värbamiseks (kas ja kust selliseid inimesi leiab)? Palun nimetage mõned nimed, keda näeksite õppejõuna töötamas.
5. Millised on Teie arvates praeguste erialaõppejõudude teadmiste ja oskuste peamised puudujäägid?
6. Kas soovitaksite akadeemias erialaõppejõuna töötamist oma tuttavatele? Miks?
7. Milline peaks olema erialaõppejõudude karjääri- ja rotatsioonisüsteem:
  - *Kuidas saaks põhikohaga õppejõud säilitada erialaseid praktilisi oskusi (ja kui tihti ta peaks ennast erialaselt täiendama)?*
  - *Kuidas säiliks ametnikust õppejõu side oma asutusega)?*
  - *Kuidas võiks toimuda õppejõu sisseelamine I aastal?*
  - *Kuidas ametnik võiks liikuda õppejõuks ja vastupidi?*
  - *Kuidas võiks toimuda õppejõuks ettevalmistamine veel ametis olles?*
  - *Kuidas te suhtute ideesse, et erialaõppejõud töötab nii SKA-s kui ka ametis samaaegselt (osalise tööajaga)?*
8. Mis Teie arvates motiveerib potentsiaalset erialaõppejõudu SKA-sse tööle tulema? Millised on Teie arvates põhjused, miks ei soovita tulla erialaõppejõuks?
9. Kas läheksite tagasi praktikasse ja mis tingimustel? Milliseid probleeme sellega seoses näete ja mis võiksid olla lahendused?

### **III etapp - koosseisuvälised erialaõppejõud**

1. Miks otsustasite tulla SKA-sse erialaseid loenguid lugema?
2. Milline peaks Teie nägemuses olema Sisekaitseakadeemia koosseisuline erialaõppejõud?
  - *erialane kogemus (peab olema/ei pea olema, kui palju ajaliselt: 0,5,1,2 jne aastat)*
  - *õpetamise kogemuse (peab olema/ei pea olema, kui palju ajaliselt: 0,5,1,2 jne aastat)*

- *teadus-, arendus- ja loometegevus (publitseerimine, esinemine, õppematerjalide koostamine, rakendusüuringute teostamine)*
  - *positsioon ametis (juht või mittejuht)*
  - *veel mingid vajalikud kriteeriumid*
3. Kui paljud erialaõppejõud vastavad sellistele ootustele? Millised on Teie arvates praeguste erialaõppejõudude teadmiste ja oskuste peamised plussid (üldine subjektiivne hinnang, mitte nimeliselt)?
  4. Milliseid võimalusi näete sellise õppejõu värbamiseks (kas ja kust selliseid inimesi leiab)? Palun nimetage mõned nimed, keda näeksite õppejõuna töötamas.
  5. Millised on Teie arvates praeguste erialaõppejõudude teadmiste ja oskuste peamised puudujäägid?
  6. Kas soovitaksite akadeemias erialaõppejõuna töötamist oma tuttavatele või kolleegidele? Miks? Kuidas Teie kolleegid suhtuvad SKA erialaõppejõuks olemisse?
  7. Milline peaks olema erialaõppejõudude karjääri- ja rotatsioonisüsteem:
    - *Kuidas saaks põhikohaga õppejõud säilitada erialaseid praktilisi oskusi (ja kui tihti ta peaks ennast erialaselt täiendama)?*
    - *Kuidas säiliks ametnikust õppejõu side oma asutusega)?*
    - *Kuidas võiks toimuda õppejõu sisseelamine I aastal?*
    - *Kuidas ametnik võiks liikuda õppejõuks ja vastupidi?*
    - *Kuidas võiks toimuda õppejõuks ettevalmistamine veel ametis olles?*
    - *Kuidas te suhtute ideesse, et erialaõppejõud töötab nii SKA-s kui ka ametis samaaegselt (osalise tööajaga)?*
  8. Mis Teie arvates motiveerib potentsiaalset erialaõppejõudu SKA-sse tööle tulema? Millised on Teie arvates põhjused, miks ei soovita tulla erialaõppejõuks?
  9. Miks Te ei ole kandideerinud põhikohaga õppejõuks? Milliseid probleeme sellega seoses näete ja mis võiksid olla lahendused?

#### **IV etapp - ametite juhid ning personalijuhid**

1. Kuidas suhtute SKA-s pakutavasse haridusse (millised on peamised plussid ja miinused)?
2. Milline peaks Teie nägemuses olema Sisekaitseakadeemia koosseisuline erialaõppejõud?
  - *erialane kogemus (peab olema/ei pea olema, kui palju ajaliselt: 0,5,1,2 jne aastat)*
  - *õpetamise kogemuse (peab olema/ei pea olema, kui palju ajaliselt: 0,5,1,2 jne aastat)*
  - *teadus-, arendus- ja loometegevus (publitseerimine, esinemine, õppematerjalide koostamine, rakendusüuringute teostamine)*
  - *positsioon ametis (juht või mittejuht)*
  - *veel mingid vajalikud kriteeriumid.*

3. Kui paljud erialaõppejõud vastavad sellistele ootustele? Millised on Teie arvates praeguste erialaõppejõudude teadmiste ja oskuste peamised plussid (üldine subjektiivne hinnang, mitte nimeliselt)?
4. Milliseid võimalusi näete sellise õppejõu värbamiseks (kas ja kust selliseid inimesi leiab)? Palun nimetage mõned nimed, keda näeksite õppejõuna töötamas.
5. Millised on Teie arvates praeguste erialaõppejõudude teadmiste ja oskuste peamised puudujäägid?
6. Milline peaks olema erialaõppejõudude karjääri-ja rotatsioonisüsteem:
  - *Kuidas saaks põhikohaga õppejõud säilitada erialaseid praktilisi oskusi (ja kui tihti ta peaks ennast erialaselt täiendama)?*
  - *Kuidas säiliks ametnikust õppejõu side oma asutusega)?*
  - *Kuidas võiks toimuda õppejõu sisseelamine I aastal?*
  - *Kuidas ametnik võiks liikuda õppejõuks ja vastupidi?*
  - *Kuidas võiks toimuda õppejõuks ettevalmistamine veel ametis olles?*
  - *Kuidas te suhtute ideesse, et erialaõppejõud töötab nii SKA-s kui ka ametis samaaegselt (osalise töötajaga)?*
7. Kas võtaksite SKA erialaõppejõu oma asutusse tööle? Millised on poolt- ja vastuargumendid?
8. Kuidas suhtute, kui asutuse tippspetsialist läheks SKA-sse erialaõppejõuks?
9. Miks ei tule erialase töö kogemusega ametnikud SKA-sse erialaõppejõuks – mis on Teie arvates peamised takistused?
10. Milline on koostöö SKA-ga seoses õppejõudude värbamisega (milles see seisneb)? Milliseid probleemkohti näete?