

# Akadeemilise töötaja rollikäsitlus riigi, organisatsiooni ja indiviidi vaatenurgast<sup>1</sup>



ANNE REINO  
Tartu Ülikooli  
majandusteaduskonna  
juhtimise dotsent



MAAJA VADI  
Tartu Ülikooli  
majandusteaduskonna  
juhtimise professor,  
teaduskonna juhataja

**A**kadeemiliste töötajate, sh õppejõudude roll on luua riigi tuleviku intellektuaalne ja sotsiaalne võimekus. Sellepärast on vaja teada, kuidas mõistavad oma rolli õppejõud ise ning millised ootused on nende suhtes üliõpilastel ja kogu ühiskonnal.

Akadeemiliste töötajate rolli, selle kujunemist mõjutavaid tegureid ning arenguvõimalusi on seni vähe analüüsitud, kuigi tegemist on aktuaalse valdkonnaga, sest töötaja arusaam rolliootustest ning tema rollikujutus suunab töist tegevust. Ülikooli kui terviku, aga ka akadeemilise töötaja enda tulemuslikkus ning areng oleneb suuresti sellest, kuidas ta tunnetab

<sup>1</sup> Artikkel põhineb Tartu Ülikooli uuringul: Vadi, M., Reino, A., Aidla, A. (2014). Õppejõud ja üliõpilane: rollikäsitluse vaade. SA Archimedes Programmi Primus toetusel kogutud andmestik, Euroopa Sotsiaalfondi rahastamisel.

ja mõtestab oma eripalgelisi tegevusi – õpetamine, teadustöö, erialane enesearendamine, administreerimine jne –, et pakkuda üliõpilastele kvaliteetset haridust ning saavutada nii organisatsiooni kui ka ühiskonna seatud eesmärged.

Akadeemilisel töötajal on mitu rolli, mille üheaegne täitmine võib olla keeruline. Näiteks on leitud, et õpetamiskoorumuse ning teadustöö tulemuslikkuse vahel on negatiivne seos; samuti mõjutavad administratiivsed kohustused negatiivselt publitseerimise tulemuslikkust (Hirv 2015). Mida enam on akadeemilistel töötajatel eriilmelisi kohustusi, seda enam kannatavad nende töötulemused ühes või mitmes sfääris, ning ilmselt langeb ka hinnang enesetõhususele.

**Mida enam on akadeemilisel töötajal eriilmelisi kohustusi, seda enam kannatavad töötulemused.**

Rollikäsitluse sobivust selles kontekstis toetab asjaolu, et viimasel paaril aastakümnel Eestis toimunud olulised muutused kõrghariduse korralduses on avaldanud mõju nii ülikoolidele kui ka nende personalile (vt nt Mägi *et al.* 2012; Reino, Jaakson 2014). Siiski on Eestis akadeemiliste töötajate arengukavad pigem suunatud

oskuste ja teadmiste, mitte niivõrd rolli kui terviku arendamisele. Tartu Ülikool on astunud positiivseid samme ning sõnastanud mitmeid tavasid – nt õpetamise, juhtimise, juhendamise hea tava –, mis toimivad üldise raamistikuna (Head tavad ülikoolis 2017). Eraldi võttes on need tavad asjakohased, kuid rollitäitja ülesandeks jääb leida viis, kuidas eri rollidest tulenevaid kohustusi ning tema suhtes seatud ootusi realiseerida nii, et kõik osapooled oleksid rahul.

Õpetamist võib käsitleda kui organisatsioonisisest protsessi, mida ülikool kujundab talle kättesaadavate ressursside abil. Samas mõjutab seda protsessi ka seadusandja. Eestis saavad ülikoolid riigilt „tellinguse“ tulemuslepingutena, kus antakse ülikooli juhtkonnale ning töötajakonnale märku, millised tegevused on esmatähtsad. Kvaliteetse hariduse pakkumine suunab mõtted eelkõige sellele, kuidas väärtustada õpetamisprotsessi ja selle sisu ning kuidas toetada õppeprotsessi elluviijat. Oluline on mõista, et õpetamine on interaktsioon, kus vastandrollides olevad inimesed (antud juhul õppejõud ja üliõpilane) taastoodavad üksteise rollikujutlust. Tähtsad on nii õppejõudude tööks vajalike pädevuste arendamine kui ka noorte teadlikkuse kasvatamine õppimise olemusest ja nende rollist õpiprotsessis.

Uuringus keskendutakse rolliga seotud aspektide omavaheliste seoste analüüsile, mille põhjal saaks seadusandja korrastada indiviidi tasandi probleeme ja võimalusi. Teiseks aitab rollikäsitus seadusandjat kõrgharidusega seotud otsuste tegemisel. Organisatsioonis avanevad rollikäsitluse kaudu uudsed vaatenurgad töötajate arendamisele.

### **AKADEEMILISE TÖÖTAJA ROLLI EBAMÄÄRASUS JA ROLLIKONFLIKT.**

Akadeemilise töötaja roll on eriilmeline, hõlmates akadeemilisi ülesandeid õppejõu ja teadlasena, samuti administratiivseid kohustusi. Coaldrake ja Stedman (1999) nendivad, et akadeemilise töötaja töö

piiritlemine nende kolme tegevusvaldkonnaga on ülemäärane lihtsustus, kuna igaüks neist sisaldab omakorda eripalgelisi, keerulisi ja selgelt määratlemata ülesandeid. On autoreid, kes väidavad, et enamik akadeemilisest personalist eelistaks pigem teadustööle keskenduda (nt Schulz 2013; Lai, Du, Li 2014), sest selles nähakse eeldust tõusuks karjäärireidelil – teadustöö on akadeemilise maailma hierarhias kõrgema staatuse indikaatoriks (Forster 2000). See ei tähenda, et akadeemilised töötajad ei väärtusta õpetamist, kuid paljud tunnistavad, et piiratud aja tingimustes eelistatakse pigem keskenduda teadustööle ning sümbioos õpetamise ja teadustöö vahel jääb sageli „kättesaamatuks ideaaliks“ (Brew 1999; Robertson, Bond 2001).

Rollikujutluses saavad kokku organisatsiooniline ja indiviidi vaade, mistõttu võib öelda, et töötajal on oluline osa oma rolli loomisel ja realiseerimisel. Shaw ja Cassell (2007) näitasid uuringuga, et töötajate arusaamine sellest, mida ülikool akadeemiliste töötajate töös väärtustab, varieerus: töötajad, kes pühendusid rohkem õpetamisele, uskusid, et ülikool hindab eelkõige õpetamistegevust, samas kui teadustööle keskendunud töötajad pidasid jällegi seda valdkonda ülikooli poolt enam väärtustatuks. Sama uuring peegeldas nais- ja meestöötajate erinevaid arusaamu oma tööst: kui naissoost töötajad pidasid hea töö sünonüümiks keskendumist õpetamisele, täielikku pühendumist ja emotsionaalset seotust üliõpilastega ning sellest tulenevalt oli nende fookus üliõpilaste arengul ja suhetel üliõpilastega, siis meessoost töötajad pidasid pigem oluliseks teadustööle keskendumist ning sellega seotud tulemusi.

Akadeemilise personali rolli mitmekesisuse tõestuseks on see, et osalise tööajaga akadeemiliste töötajate arv üha kasvab. See on üliõpilaste õpikogemuse mõttes positiivne trend, sest mitme rolliga hõivatud (sh mõne valdkonna eksperdina) õppejõud võimaldavad seostada teooriat praktikaga ning viimast

hindavad üliõpilased väga kõrgelt (Vadi *et al.* 2014). Osaajaga töötavad õppejõud võivad tunnetada vähest seost ülikooliga ning nende roll on tihti ebaselge. Näiteks Coaldrake ja Stedmann (1999) toovad välja, et osaajaga töötajad kurdavad isoleeritust ülikoolist, kuna nad ei ole kaasatud otsustamisprotsessi, nende arenguvõimalused on piiratud ja neile ei pöörata piisavalt tähelepanu.

Monteiro ja ta kaasautorid (2012) on rõhutanud, et hariduse kvaliteedi parandamiseks tuleb õppejõududel paremini mõista, mida üliõpilased neilt ootavad, ning püüda ootustele vastata. Samas, üliõpilaste ootused on omakorda seotud sellega, kuidas nad tajuvad iseenese rolli ning mismoodi nad seda rolli realiseerivad (*ibid.* 2012). Osa ootustest edastatakse üliõpilastelt õppejõule (ja ka vastupidi) kaude ehk selgelt väljendamatata kujul ning seetõttu on õppejõul rolliootustele vastamine küllaltki keeruline. On selge, et eriilmelistest funktsioonidest koosnev roll

nõuab selle täitjalt erinevaid pädevusi ja isiksuseomadusi, et vastata parimal moel rolliootustele. Näiteks on õppejõu puhul rõhutatud suhtlemispädevust ja emotsionaalset intelligentsust (Lawler *et al.* 2007; Monteiro *et al.* 2012); abivalmidust, huvitavat isiksust, lõbusat olekut, sõbralikkust, entusiasmi jmt (Strage 2008). Sánchez'i ja ta kaasautorite (2011) uuringus pidasid üliõpilased ideaalse õppejõu kirjeldamisel kõige vähem oluliseks intellektuaalseid omadusi ning erialast ettevalmistust.

Rolli ebamäärasus seostub eelkõige sellega, et töötajal pole täit ja spetsiifilist arusaama oma funktsioonidest ja vastutusest (Beehr *et al.* 1976). On leitud, et rolli ebamäärasust suurendab see, kui töötaja sõltub olulisel määral tööülesannete täitmisel teistest inimestest ning tööülesannete täitmisel on tähtsal kohal suhtlus ja koostöö (Jackson, Schuler 1985). Sarbin ja Allen (1968) seostavad rolli ebamäärasust eelkõige ebaselgete ootustega kaastöötajate poolt, kuid ülikooli



Mida paremini teab õppejõud, mida temalt oodatakse, seda rohkem on ta veendunud, et üliõpilastele meeldib õppida. Õppetöö Oeconomicumis – Tartu Ülikooli majandusteaduskonna õppehoones.

Foto: Andres Tennus

kontekstis lisanduvad siia kindlasti üliõpilaste ootused. Mida enam on neid osapooli, kes töötajale oma ootusi edastavad; mida rohkem ülesandeid ja funktsioone roll hõlmab, seda suurem on võimalus rollikonflikti tekkeks. Rollikonflikti oht suureneb märgatavalt siis, kui ühes ametikohas saavad kokku mitu rolli, või kui inimene töötab mitmel ametikohal. See võib viia olukorrani, kus ühe osapoole ootuste või nõudmiste järgimine teeb raskemaks või takistab teiste survetega toimetulekut. Näiteks akadeemiliselt töötajalt eeldatakse tiipiliselt teadustöö tegemist ning samas kuuluvad tema tööülesannete hulka õpetamine ja administreerimine ehk tegevused, mis eeldavad teistsuguseid oskusi ja isiksuseomadusi. Sellises olukorras on tõenäosus, et töötaja tajub oma rolli hägustumist ning kogeb rollikonflikti. Akadeemilises organisatsioonis võib akadeemiline vabadus mõnevõrra rollikonflikti sattumise tõenäosust vähendada, kuna akadeemilistel positsioonidel töötavatel inimestel on teataval määral õigus ise määratleda, kuidas oma tööülesandeid täita. Muutuvas ülikoolis on aga akadeemiline vabadus kui väärtus teisenemas (vt Reino, Jaakson 2014).

Rollikonflikti ja rolli ebamäärasust on seostatud tööstressi tekkega ning rollisooritusega ja seega ka tunnetatud rahuloluga. Akadeemilise töötaja identiteedi seisukohalt on nähtud probleemina administratiivsete kohustuste kasvanud hulka, kuna see toetab akadeemiliste töötajate „deprofessionaliseerumist ja proletariseerumist” (Ainley 1998; Wilson 1992; Taylor 1999). Houston koos kaasautoritega (2006) näitas, et olukord, kus akadeemiliste töötajate töökoormus suureneb lisanduvate töökohustuste tõttu, võib viia süüdistamise kultuuri kujunemiseni. Näiteks, töötajad küll ei keeldu täiendavate ülesannete võtmisest, kuid asutakse süüdistama teisi allüksusi või kogu süsteemi, mida nähakse vastutavana töötajate frustratsiooni ja tulemuslikkuse vähenemise eest. Kahtlemata ei aita selline

olukord kaasa ei töötajate endi töösooritusel ega ka organisatsiooni kui terviku tulemuslikkusele.

Personali arendamisel võib lähtuda kahest paradigmast – oskustekesksest ning laiemast, rollikesksest käsitlusest. Uuringud, mis analüüsivad akadeemilise töötaja tööd ning arenguvõimalusi, on tihti nihkes õpetamistegevuse suunas, s.t analüüsitakse õpetamiskvaliteedi parandamise võimalusi ning akadeemiliste töötajate arenguvajadusi sellest lähtuvalt (Åkerlind 2005). Nagu eespool kirjeldatud, on õpetamine vaid üks osa akadeemilise töötaja tööst ning teadliku arengu tagamiseks tuleb arvestada töötajate enda rollimääratlust, sest just see avab võimalusi töötajate arenguplaanide koostamiseks ning elluviimiseks. Samas, akadeemilise töötaja rolli määratlemine on komplitseeritud, sest ülikooli enda roll on muutunud. Näiteks Doring (2002) väljendab arvamust, et ülikool on õppimiskeskusest muutunud tulemusnäitajatega äriorganisatsiooniks. Akadeemiliste töötajate töö olemus ja identiteet on sellistes oludes samuti muutunud, sest inimese rollikäsitlus kujuneb interaktsioonis eri huvipooltega. Juhtimise, sh töötajate arendamise ja toetamise vaatepunktist on oluline mõista, millised on huvirühmade (nt ülikooli juhtkond, üliõpilased, tööandjad) ootused akadeemilist rolli täitvale inimesele ning millisena tunnetavad akadeemilised töötajad oma rolli ise. Seadusandjal kui raamistikujundajal on võimalik oma sõna sekka öelda ning protsesse suunata.

**MEETOD JA VALIM.** Empiiriline uuring analüüsib, kuidas seostub Eesti õppejõudude rollitaju teiste rolliaspektidega, sest omavahel seotud nähtuste kaudu on võimalik leida viise rolli täpsustamiseks. Uuring õppejõu rollikujutlusest ja -ootustest (Vadi *et al.* 2014) tehti 2014. aastal kahes Eesti ülikoolis ning see hõlmas 103 õppejõudu. Andmete kogumisel kasutati TÜ ja TTÜ bakalaureuseõppe üliõpilaste abi. Üliõpilastele anti ette intervjuu

küsimused ning täpsed juhised, mil viisil intervjuusid teha. Uuringus kasutati ankeeti, mille koostamisel lähtuti varasemates uuringutes kasutatud küsimustikest (Rizzo *et al.* 1970; Bauer, Simmons 2000; Hamilton 2002; Vanishree 2014; Tang, Chang 2010).

Küsimustele oli võimalik vastata skaalal 1–4 ja nende puhul tehti statistilist analüüsi (kirjeldav statistika ja korrelatsioonanalüüs). Lähtuvalt artikli fookusest, tuuakse analüüsi osas välja vaid olulised seosed töötaja rollikujutluse ning teiste rollitemaatikaga seotud tegurite vahel. Küsimus „tean, mida minult kui õppejõult oodatakse” peegeldab seda, kui hästi akadeemiline töötaja tunnetab tööprotsessi ning tajub talle esitatud ootusi.

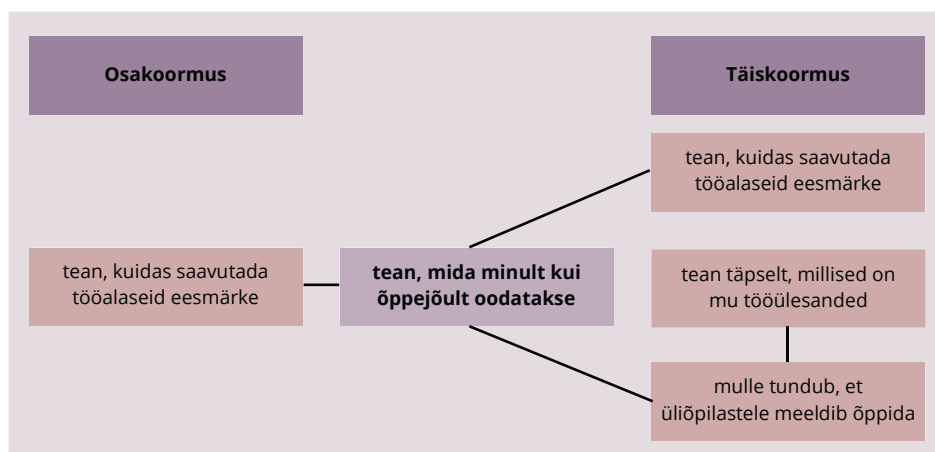
Uuringus osales peaaegu võrdselt mees- ja naissoost õppejõude. Vastajate seas oli kõige enam magistrikraadiga ja doktorikraadiga töötajaid. Valdkondadest oli kõige enam esindajaid *socialia* ja *realia et naturalia* valdkondadest, kuid esindatud olid ka *humanioria* ning *medicina*. Vastajad grupeeriti taustaandmete alusel järgmiselt:

- ▶ Vanus: kuni 45-aastased (62 vastajat) ning 46-aastased ja vanemad (40 vastajat).

- ▶ Ametikoht: professorid ja dotsendid (24 vastajat) ning lektorid (51 vastajat).
- ▶ Õpetamise staaž: uuringus keskenduti suhteliselt vähese õpetamiskogemusega (alla 5-aastase staažiga töötajate – 30 vastajat) ning pika õpetamiskogemusega (üle 15 aasta – 31 vastajat).
- ▶ Töökoormus ülikoolis: täiskoormusega töötavad akadeemilised töötajad (72 vastajat) ja osakoormusega töötajad (29 vastajat).
- ▶ Õpetamiskoormus: töötajad, kellel kuulub õpetamisele alla 1/3 tööajast (23 vastajat) ning üle 2/3 tööajast (33 vastajat). Esimese grupi tunnuseks võib pidada seda, et õpetamine on nende jaoks täiendav tegevus teiste kõrval, kuid teiste jaoks ongi see ametirolli peamine sisu.

Need tunnused võimaldasid välja tuua erineva kvalifikatsiooni, õpetamise kogemuse, koormuse ja töömahuga akadeemiliste töötajate rollikäsitusi.

**TULEMUSED.** Analüüs tõi esile huvitavaid seoseid rollikujutluse ja sellega seonduvate tegurite osas. Esmalt võetakse vaatluse alla ülikoolis täis- ja osakoormusega töötavate inimeste rollikujutus. Jooniselt 1 on näha,



**JOONIS 1.** Täis- ja osakoormusega akadeemiliste töötajate rollikujutlusega seotud tegurid (korrelatiivsete seoste alusel)

Allikas: autorite koostatud

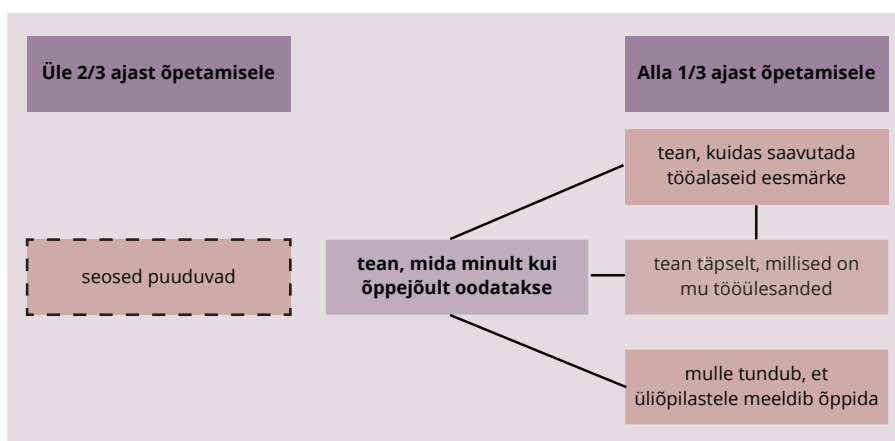
et mida selgem on täiskoormusega töötajate jaoks nende roll, seda paremini teavad nad oma tööülesandeid ja seda, kuidas eesmärke saavutada. Samuti seostus arusaam oma rollist tundega, et üliõpilastele on õppimine meelepärane. Osakoormusega akadeemiliste töötajate rollikujutus on kitsapiirilise: nende rollikujutus seostus vaid ühe aspektiga – teadmisega, kuidas tööalaseid eesmärke saavutada. Kuna osakoormusega töötajate lojaalsus kuulub mitmele organisatsioonile, siis roll ülikoolis seostub konkreetsete eesmärkide ja nende realiseerimisega. Seda järeltust toetab veel üks oluline seos: mida selgemalt teavad osakoormusega töötajad, kuidas eesmärke saavutada, seda vähem tunnetavad nad, et neil on keeruline käituda tööl kõigile meelepärast. Sellist seost võib samuti tõlgendada suhteliselt ühekülgsest piiritletud rolliga, kus näiteks akadeemilise töötaja (ingl *faculty member*)

### **Osakoormusega akadeemiliste töötajate rollikujutus on kitsapiiriline.**

roll ja sellega seonduvad mitmekesised ootused töötajale ei pruugi kuuluda osakoormusega töötajate rollikujutusse.

Valdavalt õpetamisega tegelevate akadeemiliste töötajate rollikujutus ei seostunud ühegi teise vaadeldud küsimusega (vt joonis 2). Samas õpetamisega vähesel määral (alla kolmandiku tööajast) tegelevate töötajate rollikujutus oli seotud mitme teguriga. Selgus, et mida arusaadavam on vastajale tema rollikujutus, seda paremini oskab ta saavutada tööalaseid eesmärke ning seda täpsemalt on ta kursis oma tööülesannetega.

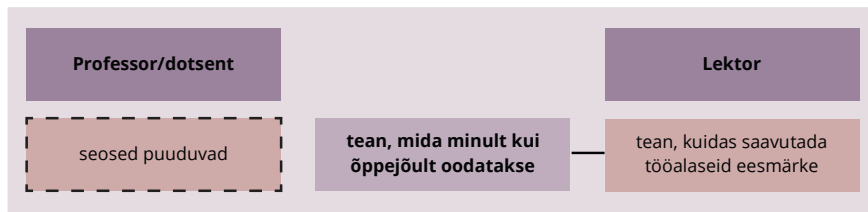
Eeltoodud seosed pakuvad tõlgendamisvõimalust rolli piiritletuse võtmes. Tundub, et need töötajad, kes õpetavad vähesel määral, on teadvustanud õpetamist kui üht suhteliselt vähem olulist tööloiku ning nende tööülesannete raskuskese asub mujal. Kuigi seda meie uuringus otseselt ei küsitud, viitavad varasemad uuringud, et peamiselt teadustööle keskendunud või ka administratiivseid funktsioone täitvad akadeemilised töötajad võivad näha õpetamistegevust „segava faktorina”. Tajudes ootuste vastuolulisust ja võimetust erinevaid tegevusi efektiivselt ühendada, peetakse rangemat arvestust oma õpetamistegevuse kohta (nt Brew



**JOONIS 2.** Erineva õpetamiskoormusega akadeemiliste töötajate rollikujutusega seonduvad tegurid

Märkus: siin ja edaspidi: pidev joon tähistab positiivset ja katkendlik joon negatiivset seost küsimuste vahel

Allikas: autorite koostatud



**JOONIS 3.** Professorite ja dotsentide ning lektorite rollikujutlusega seotud tegurite võrdlus

Allikas: autorite koostatud

1999; Robertson, Bond 2001; Shaw, Cassell 2007). Samas need, kelle põhitöök ongi õpetamine, ei piiritle oma rolli teiste tegevuste suhtes nii selgelt.

Huvi pakub seegi, et ootuste vastuolulisuse tunnetamine ei seostu tööalaste eesmärkide saavutamise (nii suure kui ka väikese õpetamiskoormusega töötajate puhul), mis näitab, et akadeemilised töötajad on küllalt osavad toime tulema rollilastiga ja rolli mitmetahulisusega. Samas on siin kindlasti asjakohane analüüsida toimetulekuga kaasnevaid probleeme (stress, enesearengu sisu jmt). Eespool viidatud rolli piiritletuse asjakohasusele meie uuringu kontekstis viitavad ka ametipositsiooniga seonduvad tulemused (vt joonis 3). Professorite ja dotsentide grupis ei ilmnenu ühtki olulist seost rollikujutluse ja teiste tegurite vahel, mis taaskord viitab sellele, kui võrd paljutahuline on akadeemilise hierarhia kõrgematel tasanditel töötavate inimeste töö. Nende ametikohtade puhul töö struktuur vaheldub ning õppejõu roll jääb suhteliselt tagaplaanile, kuna olulisemana nähakse teadustöö ja administreerimisega seotud tegevusi. Samuti on võrreldes lektoritega professorite ja dotsentide töös olulisemal kohal ühiskonna teenimise (mh koostöö ülikooliväliste institutsioonidega, tegevus rahvusvahelistes ühendustes jm) roll.

Lektorite puhul ilmnes, et mida selgem on nende rollikujutus, seda kindlamalt teadsid nad, kuidas eesmäärke saavutada. Üliõpilasi puudutavad aspektid seostuvad akadeemilise töötaja rolliga vaid tööalaste eesmärkide kaudu, need ei ole otseselt

akadeemilise töötaja rollikujutluse osa. Mida paremini teadsid lektorid seda, kuidas tööalaseid eesmäärke saavutada, seda tugevam oli nende veendumus, et üliõpilastele meeldib õppida, mis omakorda seostus arusaamaga oma tööülesannetest. Need huvitavad seosed viitavad sellele, et mida selgemad on töötajale tema tööülesanded ja mida enam ta on veendunud selles, et ta on võimeline täitma neid eesmäärke, seda positiivsem on tema suhtumine vastandrolli. Või ka vastupidi – mida positiivsem on suhtumine vastandrolli täitjasse, seda enam on töötajal usku oma võimete eesmärkidega toime tulla.

Lektorite vastustest tuli välja, et mida enam tunnetatakse ootuste vastuolulisust, seda raskem on olla tööl kõigile meelepärane. Võttes arvesse, et lektorite tööülesannete ja eesmärkide täitmisega seonduv üliõpilaste teema, on võimalik, et lektorid seavad töös esikohale just üliõpilaste ootused ning püüavad neile võimalikult hästi vastata, jättes muud ootused mõnevõrra tagaplaanile. Edasised uuringud, kuidas akadeemilised töötajad vastuoluliste rolliootustega toime tulevad, on kindlasti asjakohased. Mida konkreetsamad on ootused rollitäitja suhtes, seda lihtsam on töötajal eesmäärke saavutada

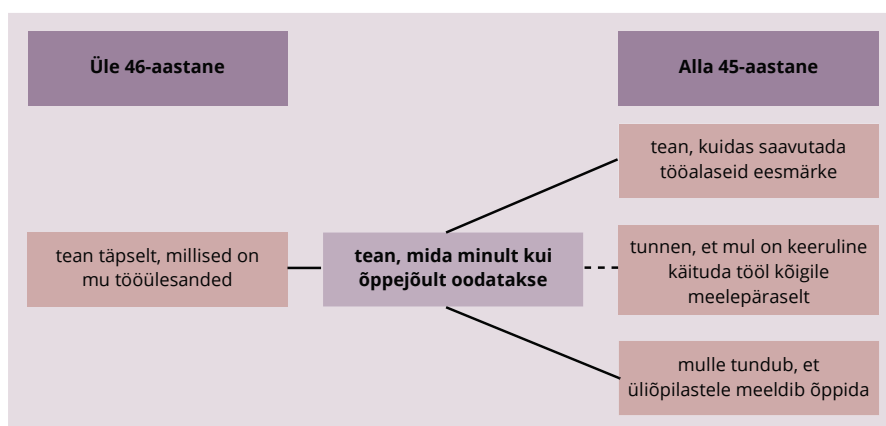
**Üliõpilastega seotu  
ei ole otseselt  
akadeemilise töötaja  
rollikujutluse osa.**

ning muu hulgas suurendab see töötajate enesekindlust ja enesetõhusust, samuti psühholoogilist ja emotsionaalset turvalisust töökeskkonnas.

Kirjanduses on välja toodud, et töötaja arusaama rollist võib mõjutada see, millises karjäärifaasis inimene on ning milline on tema üldine elukogemus. Seega on ka meie uuringu kontekstis asjakohane analüüsida eri vanuse ja õpetamiskogemusega inimeste hinnanguid. Võrreldes nooremate ja vanemate akadeemiliste töötajate hinnanguid rolliga seotud küsimustele (vt joonis 4) võib täheldada teatud erisusi. Vanemate, üle 46-aastaste töötajate rollikujutus seostub otseselt teadmise ja oma tööülesannetega. Analüüs näitas, et mida täpsemalt teavad vanemad töötajad oma tööülesannetest, seda vähem nad tajuvad neile esitatud ootuste vastuolulisust. Seega võib järeldada, et üle 46-aastaste akadeemiliste töötajate rollikujutus seostub võrdlemisi kitsalt tööülesannetega ning vastandrollil (üliõpilane) ei ole rollikujutluses kuigi suurt tähendust.

Nooremate, alla 45-aastaste töötajate rollikujutus seostub positiivselt teadmisega, kuidas tööalaseid eesmärke saavutada ning ka vastandroll oli esindatud – mida selgem on töötajale rollikujutus, seda enam tundub talle, et üliõpilastele

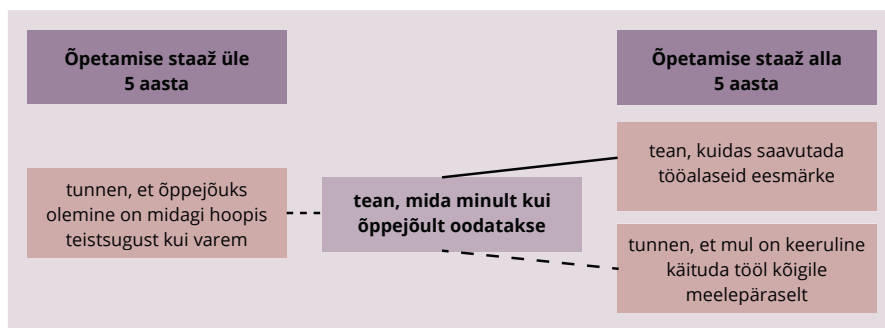
meeldib õppida. Lisaks ilmnes, et mida selgem on töötaja rollikujutus, seda vähem ebakindel ta on – ta ei tunne, et tööl oleks keeruline teiste inimeste ootustele vastata. Huvitav on ka see, et nooremate töötajate puhul seostus usk sellesse, et üliõpilased peavad õppimist tähtsaks, arvamusega, et õppejõu roll on tänapäeval hoopis teistsugune kui varem. Töötajate arendamise seisukohalt on asjakohane küsimus, kuidas omandavad töötajad rollikujutluse? Meie uuringust selgus, et just nooremate töötajate puhul seostus tajutud rollimuutus üliõpilastega seotud teguritega. Võib arvata, et nooremad töötajad mõtestavad seetõttu oma tööd teistsugusena kui vanemad töötajad. Kaudselt saab seostest tuletada järelduse, et mida enam tunnetatakse, et õppejõu roll on varasemaga võrreldes muutunud, seda paremini arvatakse teadvat, mida oodatakse õppejõult praegu. Võimalik, et rolli konstrueerimisel on üheks tugipunktiks arvamus, milline roll *ei peaks olema*, s.t. muutunud tingimustes ei peaks õppejõu roll enam samasugune olema kui varem. Selline mõtteviis tundub olevat omasem just noorematele töötajatele. Etteruttavalt võib öelda, et õppejõu muutunud rolli tajumine tuli esile ka lühema tööstaaziga töötajate grupis.



**JOONIS 4.** Akadeemiliste töötajate rollikujutlusega seotud tegurid alla 45-aastaste ja üle 46-aastaste töötajate arvamuste võrdluses

Allikas: autorite koostatud





**JOONIS 5.** Akadeemiliste töötajate rollikujutlusega seotud tegurid üle 15-aastase õpetamisstaaži ja alla 5-aastase õpetamisstaažiga töötajate gruppides

Allikas: autorite koostatud

Jooniselt 5 on näha, et mida selgem on pika õpetamisstaažiga töötajate rollikujutus, seda vähem nad tunnetasid, et õppejõu roll on teistsugune kui varem. Selline mõtteviis viitab, et teataval määral kehtivad vanad käitumis- ja mõttemustrid. Lühema õpetamisstaažiga töötajate grupis seostus selgem rollikujutus usuga, et töötaja teab, kuidas saavutada tööalaseid eesmärges. Samuti seostus rollikujutus enesekindlusega – mida selgemini töötaja saab aru oma rollist, seda vähem ta tunnetab keerukust valida tööl ka teistele meelepärastel käitumisviise. Samas töötajate grupis on huvitav tulem seegi, et mida enam tajus töötaja keerukust olla kõigi meele järele, seda enam nõustus ta väitega, et õppejõuks olemine on tänapäeval midagi hoopis teistsugust kui varem. Ka selles tulemuses võib peituda seos vanade käitumismustritega ehk tunnetus, et oma kunagise õppejõu jäljendamine ei pruugi viia soovitud tulemini.

**JÄRELDUSED JA SOOVITUSED.** Eesti ülikoolide õppejõudude rolliuuring toob selgelt esile, et rolliootuste teadmine ja mõistmine avab võimalused rollikäitumise mõtestamiseks ning suunamiseks. Tegemist on pigem kontseptuaalse vaatepunkti, mitte konkreetsete tegevuste keskse lähenemisega. Tulenevalt uuringu iseloomust toome välja kahesugused järeldused ja soovitused: esmalt need,

mida seadusandja saaks silmas pidada akadeemiliste töötajate tegevuse toetamiseks ja tõhustamiseks, teiseks mõtted, mille alusel saavad nii õppejõud ise kui ka nende tööandjad kavandada arengustrateegiaid. Rollikäsitlus annab viljakad võimalused õppejõu töö väljaselgitamiseks ning arenguvõimaluste loomiseks. Siinse uurimuse uudsus seisneb selles, et tuuakse konkreetselt välja, millised asjaolud seostuvad rollikujutlusega erineva profiiliga õppejõudude gruppides ja nii luuakse eeldused arenguvõimaluste paljususe mõistmiseks ning kavandamiseks.

**Akadeemiliste töötajate roll on luua riigi tuleviku intellektuaalne ja sotsiaalne võimekus.**

**Riigi intellektuaalne ja sotsiaalne võimekus.** Uuring käsitles õppejõudude arusaamu oma rollist ning ootustest rolli suhtes. Akadeemiliste töötajate, nende hulgas õppejõudude roll on luua riigi tuleviku intellektuaalne ja sotsiaalne võimekus. Tegemist pole vaid ülikoolide n-õ siseasjaga, sest õppejõudude arusaam rollist ning rollikäitumine on mõjutatud üldisematest poliitikatest, mille kaudu

ülikoolide tegevust suunatakse. Käesolev uuring võimaldab juhtida tähelepanu küsimustele, mida tuleks riigi tasandi otsuste tegemisel arvestada.

1. Uuring tõi esile osakoormusega töötamise mitu tahku. Osakoormus võib olla töötaja soov, kuid paljudel juhtudel pole ülikoolil ressursse ja/või kindlust, et säilitada töömahtu nii, et võtta täiskohaga töötaja tööle tähtajatu lepinguga. Üks probleemide ring tuleneb erialade väiksusest, mis tähendab seda, et oma ala tippspetsialistile polegi täiskohaga tööd pakkuda. Kasutamata jääb väärtuslik ressurss, mida saaks rakendada siis, kui **avalik sektor telliks ülikoolidelt julgemalt suuremahulisi rakendusprojekte ja -uuringuid**. On olemas mitmeid positiivseid algatusi (nt RITA, TIPS), kuid riik võiks otsustavamalt kaasata kõrgelt kvalifitseeritud teadlaste kompetentsi. Nii suudaksid ülikoolid rakendada paremini olemasolevat personali, samas täiendaks praktilise väljundiga uurimistöö omakorda kogemusi, mida õppejõud saavad oma töös jagada. Võib julgelt väita, et TIPS-programmi käigus õppisid akadeemilised töötajad, kuidas täita rakendusliku suunaga uurija rolli ning ministriumite ja teiste riigiasutuste esindajad, kuidas olla targa tellija rollis.

2. Uuring näitas, et täiskoormusega töötajatel on keeruline määratleda oma mitmekesisest rolli seada prioriteete. See probleem on teravam kõrgematel ametikohtadel, dotsentide ja professoritena töötavate inimeste puhul. Rolli ebamäärasust toetab akadeemilise töö praegune projektipõhine iseloom. Teaduse rahastus on tagasihoidlik ning seetõttu **tuleks luua alalise iseloomuga rahastuse mehhanismid**, mis võimaldaksid selgelt keskenduda ühele või teisele rollikomponendile. See vähendaks killustumist ning seeläbi paraneksid töö efektiivsus ja kvaliteet. Ettepanek on otseselt seotud paindliku karjäärimudeli ideega.

3. Rollikäitumise asjakohasuse kohta annab töötajale tagasisidet tema palgatase. Eestis on teadus- ja õppevaldkondade

rahastamisel kasutusel mitmesugused mudelid ning riigi prioriteetseteks kuulutatud valdkonnad on stabiilsemalt rahastatud. Paljudel erialadel on just õpetamistegevuste baasrahastus madal ning **ülikoolides kehtiv minimaalne palgatase on jäänud jalgu üldhariduskoolide õpetajate palgatasemele**. Samas on ülikoolide õppejõududele kehtestatud kõrgemad kvalifikatsiooninõuded. Kui õpetajate palgataseme soovivad indikaatorid on poliitiliste lepingute osa, siis kõrgkoolide õppejõudude tasustamise kohta samasuguseid kokkuleppeid ei sõlmita. See on viinud suurte ja sageli ebaõiglase erinevusteni nii kõrgkoolide sees kui ka nende vahel. Akadeemilistes töötajates tekitab selline olukord frustratsiooni ning ebaõigluse tunnet. Teadusmahuka majandus- ja sotsiaalelu kujundamiseks on palgateema tõstatamine ja lahendamine möödapääsmatu.

4. Ülikoolide töötasu puhul tuleb silmas pidada, et akadeemiline töötajaskond pole ühtne, valdkonnad ja kitsamad erialad erinevad üksteisest oma olemuselt ning sellest tulenevad probleemid on samuti eripalgelised. Seetõttu pole võimalik koonduda ühtseks survegrupiks ning seista oma huvide eest. Nii võib tekkida illusioon akadeemiliste töötajate näilise rahulolust, kuid selle varjus võib välja kujuneda olukord, kus ülikoolidesse jäävad tööle kas tugeva missioonitundega inimesed või siis need, kellel mujal pole rakendusvõimalust. Viimane pole kahtlemata ei üliõpilaste, ülikoolide ega ühiskonna kui terviku jaoks positiivne lahend. **Riik peaks analüüsima komplekselt nii akadeemiliste töötajate karjäärimudelit kui ka töötasu ning töötama välja meetmed kestliku arengu toetuseks**. Uuring tõi välja, et rollikäitumise mustrid polnud iseloomulikud vaid ühele kõrgkoolile ja seetõttu on alust väita, et tegemist on üldisema küsimusega, millega kõrgkoolid ise ei saa või ei taha tegelda. Teema strateegilist tähtsust silmas pidades on vaja algatada



Ülikooli õppejõud osalemas seminaril „Ettevõtluse võimalused Hiinas”.

Foto: Andres Tennus

üldine arutelu ja vajaduse korral töötada välja sekkumismeetmed.

5. Diskussiooni keskmesse tuleks tõsta õppejõu töö ning laiemalt õppimise ja õpetamise olemus ning nende tegevuste väärtustamine. Uuringust selgus, et üha enam nähakse õppimist koostööna üliõpilase ja õppejõu vahel, mis tähendab seda, et õppejõu kompetentsimudel on lisaks teadmistele üksjagu vajalikke oskusi. Seega **tuleks prioriteediks seada õpetajate ja õppejõudude koolitus**, kuna sellest, millisel tasemel on meie pedagoogid, sõltub järgmiste põlvkondade hakkamasaamine. Riik peaks kaaluma, **milliseid hindamiskriteeriumeid lülitada tulemuslepingutesse**. Meie arvates on oluline, et nende indikaatorite seas oleks ka selliseid, mis hindavad protsessi – õppejõudude arendamist; sisulist rahvusvahelist koostööd; koostööd üliõpilase ja õppejõu vahel jmt –, mitte üksnes väljundeid, nagu lõpetajate arv üldiselt või mõnel erialal jne.

6. Hea näitena selle kohta, kuidas toimub ülikoolide ja ettevõtete koostöö, võib tuua osakoormusega töötajad, kelle põhitöökoht on väljaspool ülikooli. Teistes ettevõtetes ja organisatsioonides töötavad praktikud toovad õppetöösse vajalikku teadmust ja kogemust. Samas kaasneb osakoormusega töötajate värbamisel üsna palju küsitavusi. Selgus, et osakoormusega töötajad teavad selgemalt oma rolle, kuid samas on neil rollile kitsam vaade ja nad panustavad konkreetsete tööülesanne täitmisele (õppetöö läbiviimine), kuid nende laiem kaasatus teaduskonna või valdkonna tegevustesse jääb sageli tagasihoidlikuks. Ülikooli juhtimise järjepidevuse seisukohalt on sellised arengud küsitavad. Osakoormusega töötamise võib tingida ka see, et töötajal puudub kvalifikatsioon akadeemilises hierarhias kõrgemal asuval ning tasuvamal töökohal töötamiseks. Eeltoodu põhjal leiame, et ülikoolidega tulemusleppe sõlmimisel saaks ministerium **läbi vaadata ülikoolide**

**akadeemiliste töötajate struktuuri nõuded ning luua toetusmeetmed rakendusdoktorantuuri idee realiseerumiseks.**

See meede panustaks paindlikuma karjäärimudeli kujundamisse ühelt poolt, ja teiselt poolt on rakendusdoktorantuuris kraadi omandajad suurepärased ülikoolide ja ettevõtete vaheliste suhete vahendajad.

**Soovitusi kõrgkoolidele ühiskonna arenguks vajaliku ameti uuendamiseks.** Õppejõudude ja kõrgkoolide töökorralduse vaatenurgast saab välja tuua üsna palju järeldusi, mille varal on võimalik õppejõu tööd paremini mõista ja suunata. Vaatamata indiviidi (mikrotasandi) vaatenurgale annavad need ainek ühiskonna arengu seisukohalt olulise ameti kaasajastamisele ning seeläbi panustavad ka üldisemas arengusse. Toome esile järgmised üldised aspektid. Uuringust järeldub:

1. Kui akadeemiline töötaja teab, mida temalt oodatakse, ja kujundab selle järgi oma rolli, siis ta mõistab paremini, mis on tema tõised eesmärgid ja ülesanded ning tema rollikujutluses asetuvad oma kohale ka üliõpilased. Ilmekalt tuleb see esile täiskoormusega töötavate õppejõudude näitel. Selle valguses saab väita, et ootuste täpsustamise kaudu saab rolli olulisi osi suunata, sest ootused taasloovad sobivama rollikujutluse. Eelnevast võib omakorda järeldada, et **rollikujutus ja -ootused annavad suuna õppejõudude arendamiseks.** Üks võtte on vastandrollide ootuste selgem väljendamine. Näitena võib tuua Tartu Ülikooli, kus on sõnastatud nii õpetamise kui ka õppimise hea tava, mis viitavad ootustele, mis õppejõu ja üliõpilase rollis olevale inimesele esitatakse.

2. Paindlikud töövormid, sh eri tööandjate juures töötamine on üha



Semiootik Mihhail Lotman pidamas Tartu Ülikooli suveülikooli XIV hooaja teemaloengut „Vaim ja vabadus“ Philosophicumis suures auditooriumis.

Foto: Marko Ojakivi

laialdasemalt leviv praktika. Uuring näitas, et **eraldi tähelepanu alla on vaja võtta osakoormusega akadeemiliste töötajate rollikujutus**, kuna rollitäitja ise võib näha oma rolli organisatsioonis küllaltki kitsana ning see ei pruugi kõige paremini haakuda organisatsiooni eesmärkide ja püüdlustega.

3. Töötaja rollikujutus käib käsikäes teadmise, kuidas tööalaseid eesmärke saavutada. Seega saab ühe kaudu suunata teist ning sellele üles ehitada konkreetseid õppejõudude arendustegevusi. Ootuste tunnetamine rollikujutuses on mitmes analüüsitud akadeemiliste töötajate grupis seotud tööülesannete teadmise ja ning positiivse suhtumisega üliõpilaste õppimistahtesse. Siin ilmneb selgelt rollikäsitus peamine eelis – see võimaldab näidata, et rolli täitmiseks on vaja arvestada vastandrolliga. Viimane on väga oluline: uurimisest tuleb otseselt esile, et **õppejõu rollikujutuse arendamine võib mõjutada palju laiemat hulka õppeprotsessis osalejaid, sh üliõpilasi**.

4. Uuring avab mõne tahu sellest, mis tekitab rolli ebamäärasust või isegi rollikonflikte – **töötajad arvavad, et tööle esitatud ootused on vastuolulised ning keeruline on kõigile meelepäraselt käituda**. Need seosed annavad viiteid selle kohta, et rolli ebamäärasuse korral võib olla abi rollikujutusega seotud teabe ja hoiakute selgitamisest ning see omakorda aitab suurendada töötajate enesekindlust ja -usku tööülesannete täitmisel.

5. Õppejõu rollikujutus on mitmekihiline, sest eri vastaja profiilide korral tulid

esile erisugust sõnumit kandvad seoste kogumid. Sellest johtuvalt võib öelda, et arengualad ja -võimalused on mitmekesised ning **ülikoolides on otstarbekas kavandada eri laadi arendusmeetmete paketid**. Näiteks vajavad pika staažiga õppejõud rohkesti reflekteerimise võimalusi, osakoormusega töötajad rollikujutuse laiendamist ning nende töö korraldajad tõuget, et mõista, kuidas kaasata mitme aktiivse rolliga inimesi paremini ülikooli tegevusse. Personaalsete arendusvõimaluste kavandamisel on võimalik saada sisendit näiteks regulaarsetest arenguveestlustest töötajatega, kuid siin peaks esmalt tähelepanu pöörama juhtivatel administratiivsetel ametikohtadel töötavate inimeste teadlikkusele ja kompetentsusele.

Kokkuvõtteks saab öelda, et rollikäsitus annab viljakad võimalused õppejõu töö uurimiseks ning selle põhjal arenguvõimaluste loomiseks. Sama sõnumit kannab nii eelnenud kui ka käesolev empiiriline uurimus. Selle uurimise uudsus seisneb selles, et esmakordselt tuuakse välja, millised asjaolud seostuvad rollikujutusega erineva profiiliga õppejõudude gruppides. Nii luuakse eeldused arenguvõimaluste paljususe mõistmiseks ning kavandamiseks. Rollikäsitus avas teemad, millest seadusandjad ja poliitika-kujundajad saavad juhendada teadusmahuka ühiskonna kujundamisel. Samuti toovad rollid esile, kuidas õppejõud ise ja kõrgkoolid mõjutavad oma tegevusega kõrghariduse kvaliteeti.

---

### KASUTATUD KIRJANDUS

AINLEY, P. (1998). Higher education in a right state: Professionalising the proletariat or proletarianising the professions. – D. Jary, M. Parker (eds.). *The New Higher Education*, Stoke on Trent. Staffordshire University Press, Stafford, 133–150.

ÅKERLIND, G. S. (2005). Academic growth and development: How do university academics experience it? – *Higher Education*, 50(1), 1–32.

BAUER, J. C., SIMMONS, P. R. (2000). Role ambiguity: A review and integration of the literature. – *Journal of Modern Business*, 3, 41–47.

- BEEHR, T. A., WALSH, J. T., TABER, T. D. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as moderator. – *Journal of Applied Psychology*, 61, 41–47.
- BREW, A. (1999). Research and teaching: Changing relationships in a changing context. – *Studies in Higher Education*, 24(3), 291–301.
- COALDRAKE, P., STEDMAN, L. (1999). Academic work in the twenty-first century: Changing roles and policies. Occasional Paper Series, Department of Education, Training and Youth Affairs, Australia.
- DORING, A. (2002). Challenges to the academic role of change agent. – *Journal of Further and Higher Education*, 26(2), 139–148.
- FORSTER, N. (2000). A case study of women academics' views on equal opportunities, career prospects and work family conflicts in a British university. – *Women in Management Review*, 15(7), 316–330.
- HAMILTON, P. C. (2002). Role conflict at freestanding and component community and technical colleges in West Virginia. Dissertation submitted to the College of Human Resources and Education at West Virginia University in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Higher Education Administration.
- HEAD TAVAD ÜLIKOO LIS. (2017). – <http://www.ut.ee/et/ulikoolist/head-tavad-ulikoolis>
- HIRV, T. (2015). Teadlase publitseerimise tulemuslikkust mõjutavad tegurid Eestis ETIS-e andmete näitel. Magistritöö. Tartu Ülikool.
- HOUSTON, D., MEYER, L. H., PAEWAI, S. (2006). Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe. – *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(1), 17–30.
- JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. – *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36(1), 16–78.
- LAI, M., DU, P., LI, L. (2014). Struggling to handle teaching and research: A study on academic work at select universities in the Chinese Mainland. – *Teaching in Higher Education*, 19(8), 966–979.
- LAWLER, E. M., CHEN, X. M., VENSO, E.A. (2007). Students' perspectives on teaching techniques and outstanding teachers. – *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 7(2), 32–48.
- MONTEIRO, S., ALMEIDA, L. S., VASCONCELOS, R. M. (2012). The role of teachers at university: What do high achiever students look for? – *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 12(2), 65–77.
- MÄGI, E., JAAKSON, K., AIDLA, A., KIRSS, L. & REINO, A. (2012). Fulltime employed students as university consumers – consequences and triggers of marketisation of higher education. – *European Journal of Higher Education*, 2(2–3), 248–266.
- REINO, A., JAAKSON, K. (2014). Values conflicts embedded in service-oriented academic professions. – *Industry and Higher Education*, 28(1), 15–25.
- RIZZO, J. R., HOUSE, R. J., LIRTZMAN, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. – *Administrative Science Quarterly*, 15, 150–163.
- ROBERTSON, J., BOND, C. (2001). Experience of the relation between teaching and research: What do academics value? – *Higher Education Research & Development*, 20(1), 5–19.
- SÁNCHEZ, M. M., MARTINEZ-PECINO, R., RODRÍGUEZ, Y. T., MELERO, P. T. (2011). Student perspectives on the university professor role. – *Social Behaviour & Personality: An International Journal*, 39(4), 491–496.
- SARBIN, T. R., ALLEN, V. L. (1968). Role theory. – G. Lindzey, E. Aronson (eds.). *The Handbook of Social Psychology*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 488–567.
- SCHULZ, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. – *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464–478.
- SHAW, S., CASSELL, C. (2007). „That's not how I see it”: Female and male perspectives on the academic role. – *Women in Management Review*, 22(6), 497–515.
- STRAGE, A. (2008). Traditional and non-traditional college students' descriptions of the „ideal” professor and the „ideal” course and perceived strengths and limitations. – *College Student Journal*, 42(1), 225–231.
- TANG, Y.-T. & CHANG, C.-H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. – *African Journal of Business Management*, 4(6), 869–881.
- TAYLOR, P. G. (1999). *Making sense of academic life: Academics, universities and change*. Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- VADI, M., REINO, A., AIDLA, A. (2014). Õppejõud ja üliõpilane: rollikäsitluse vaade. Uuringu lõpparuanne. Tartu: Tartu Ülikool. – <http://primus.archimedes.ee/sites/default/files/Raport.pdf>
- VANISHREE, P. (2014). Impact of role ambiguity, role conflict and role overload on job stress in small and medium scale industries. – *Research Journal of Management Sciences*, 3(1), 10–13.
- WILSON, T. (1992). The proletarianisation of academic labour. – *Industrial Relations Journal*, 2(4), 250–262.