

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Haridusteaduste instituut  
Humanitaar- ja sotsiaalainete õpetamine põhikoolis õppekava

Tatjana Kaverza  
VÄRBAMISTURUNDUS EESTIKEELSELE HARIDUSELE ÜLEMINEVATES KOOLIDES:  
KOOLIJUHTIDE VAADE

Bakalaureusetöö

Juhendaja: emeriitdtsent Hasso Kukemelk

Tartu 2025

## Kokkuvõte

### **Värbamisturundus eestikeelsele haridusele üleminevates koolides: koolijuhtide vaade**

Uurimistöö keskendus eesmärgile välja selgitada, milliseid värbamisturunduse strateegiaid koolijuhid kasutavad ning milliste väljakutsetega nad silmitsi seisavad õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides. Uuring tugines kvalitatiivsele uurimismeetodile, kasutades poolstruktureeritud intervjuusid kuue Tallinna koolijuhiga. Tulemused näitasid, et koolijuhid rakendavad paindlikke ja isikupõhiseid värbamise meetodeid, rõhutades koostööd ülikoolidega, töövarjupäevade olulisust ning tööandja kuvandi tugevdamist. Peamisteks väljakutseteks olid kandidaatide vähesus, keelenõuete täitmine ja värbamiskoormus. Töö aitab paremini mõista õpetajate värbamise praktikaid haridusreformi kontekstis.

**Võtmesõnad:** värbamine, eestikeelsele haridusele üleminek, koolijuhid, haridusreform, hariduspoliitika

## Abstract

### **Recruitment marketing in schools transitioning to Estonian-language education: a perspective of school leaders**

The aim of this study was to explore the recruitment marketing strategies used by school leaders and the challenges they face in hiring teachers for schools transition to Estonian-language instruction. The study applied a qualitative research method, using semi-structured interviews with six school leaders from Tallinn. The findings revealed that school leaders employ flexible and personalized recruitment approaches, emphasizing collaboration with universities, the importance of trial workdays, and the strengthening of employer branding. The main challenges identified were the shortage of candidates, language proficiency requirements, and the workload associated with recruitment. The study helps better understand teacher recruitment practices in the context of educational reform.

**Keywords:** recruitment, transition to Estonian-language education, school leaders, educational reform, education policy

## Sisukord

Sissejuhatus	4
Teoreetiline ülevaade	5
Värbamisturundus koolides	5
Värbamine eestikeelsele haridusele ülemineku ajal	6
Metoodika	7
Valim	8
Andmekogumine	8
Andmeanalüüs	9
Tulemused	10
Koolijuhtide poolt kasutatavad värbamisturunduse strateegiad	10
Peamised väljakutsed, millega koolijuhid õpetajate värbamisel kokku puutuvad	13
Arutelu	15
Tänuõnad	17
Autorsuse kinnitus	17
Kasutatud kirjandus	18
Lisad	
Lisa 1. Koolijuhtide nõusoleku vorm	
Lisa 2. Intervjuu kava	
Lisa 3. Koodide moodustumine transkriptsiooni põhjal	
Lisa 4. Koodide pea- ja alakategoriate kujunemine	

## Sissejuhatus

Eestikeelsele õppele üleminevate koolide õpetajate värbamine on Eestis viimastel aastatel tõusnud teravalt päevakorda. 2021. aastal vastu võetud Eesti haridusstrateegia seab eesmärgiks tõsta eestikeelse õppe osakaalu ja kindlustada kvaliteetne haridus kõigile Eestis õppivatele õpilastele, mis toob kaasa suure vajaduse leida ja hoida kvalifitseeritud eestikeelseid õpetajaid (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021a). 2022. aastal võeti vastu ka seadus, mis sätestab, et 2030. aastaks peavad kõik Eesti üldhariduskoolid ja lasteaiad üle minema täielikult eestikeelsele õppele (Riigikogu, 2022). See toob kaasa suurima väljakutse just nendele koolidele, mis asuvad kakskeelsetes piirkondades või kus õppetöö on varem toimunud vene keeles.

Eesti õpetajate tööturu analüüsid näitavad, et haridussektoris valitseb õpetajate järelkasvu puudus ning uute õpetajate sisenemine tööturule on aeglane (Haridus- ja Teadusministeerium, 2023). OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) Hariduse Ülevaade: Eesti 2020 toob esile, et õpetajate keskmine vanus on kõrge ning noori õpetajaid on vähe, mis suurendab värbamisvajadust (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021b). Arenguseire Keskuse raport (2023) rõhutab, et aastaks 2035 võib Eesti koolides puududa kuni 5000 õpetajat, kui praegused trendid jätkuvad. Samuti selgub raportist, et pooled tänastest õpetajatest on vanemad kui 50 eluaastat, mis tähendab, et peagi on vaja asendada suur hulk töötajaid (Arenguseire Keskus, 2023).

Rahvusvahelises haridusuuringus on põhjalikult käsitletud õpetajate värbamise ja tööjõu püsimise teemasid. Üheks olulisemaks väljakutseks on osutunud uute õpetajate leidmine ja nende innustamine töötama piirkondades, kus töötingimused on keerulisemad ja toetust napib (Ingersoll & Perda, 2009). Borman ja Dowling (2008) leidsid, et edukas värbamine nõuab koolijuhilt turunduslikku lähenemist, kus tööandja maine ja pakutavad karjäärivõimalused on kesksel kohal. Nguyen jt (2019) meta-analüüs näitab, et õpetajate töörahulolu ja tugiteenused, nagu koolijuhtide poolt toetus ja õpetajate professionaalne areng, on võtmetähtsusega tegurid, mis vähendavad õpetajate lahkumist. Samuti rõhutatakse, et õpetajate lahkumine on tihedalt seotud töötingimustega, kus piisavate ressursside ja tugeva juhtimise olemasolu võib oluliselt vähendada personali voolavust (Ingersoll *et al.*, 2023). Lisaks toovad Diliberti ja Schwartz (2023) esile, et

koolikeskkond ja piisav palk on olulised tegurid õpetajate värbamisel ja säilitamisel, eriti keerulisemates piirkondades.

Seega, teema on aktuaalne, kuna eestikeelsele õppele üleminekut ei saa edukalt ellu viia ilma piisava arvu kvalifitseeritud õpetajateta. Sellest tulenevalt, on vajadus välja selgitada, millised turunduslikud vahendid on koolijuhtide käsutuses õpetajate värbamise toetamiseks ning millised on peamised väljakutsed, millega nad selle protsessi käigus kokku puutuvad.

Värbamisturundus käesoleva töö kontekstis tähendab turundusmeetodite ja -strateegiate kasutamist eesmärgiga meelitada ja värvata kvalifitseeritud õpetajaid, et tagada koolide konkurentsivõime ja edukas õppetöö.

## **Teoreetiline ülevaade**

### **Värbamisturundus koolides**

Värbamisturundus (ingl. *recruitment marketing*) tähendab turundusstrateegiate kasutamist, et leida ja meelitada tööandja juurde sobivaid töötajaid (Kumari *et al.*, 2020). See ühendab tööandja brändi loomise ja personalivaliku strateegiad, eesmärgiga kujundada tööandjast atraktiivne kuvand ja suurendada töökohtade atraktiivsust sihtrühma seas (Phillips & Gully, 2015).

Värbamisturunduse alla kuuluvad erinevad turunduskanalid ja -võtted, nagu sotsiaalmeedia kasutamine, töökuulutuste personaliseerimine ja potentsiaalsete töötajate varajane kaasamine (Breugh, 2008). See on eriti oluline valdkondades, kus tööjõupuudus on probleem, näiteks hariduses. Koolid, mis seisavad silmitsi õpetajate puudusega, peavad kasutama värbamisturundust, et paista silma konkurentsitihedal tööturul (Castro, 2020). Eestis on õpetajate värbamisele lisasurve, kuna haridussüsteem on muutumas – 2022. aastal vastu võetud seaduse kohaselt peavad kõik Eesti üldhariduskoolid ja lasteaiad aastaks 2030 üle minema eestikeelsele õppele (Riigikogu, 2022). Selle tulemusena peavad koolid suutma värvata mitte ainult piisava arvu õpetajaid, vaid ka õpetajaid, kes suudavad õpetada eesti keeles.

Praegu koolid kasutavad õpetajate värbamiseks mitmesuguseid strateegiaid, mis võivad hõlmata koostööd ülikoolidega, karjäärimissidel osalemist, aktiivset tööpakkumiste jagamist erinevates kanalites ning tööandja kuvandi tugevdamist (See *et al.*, 2020). Lisaks on oluline, et koolid pakuvad õpetajatele mitte ainult konkurentsivõimelist palka, vaid ka professionaalse arengu võimalusi, tugevat juhtimist ja häid töötingimusi (Nguyen *et al.*, 2019).

Õpetajate värbamine on muutunud keerulisemaks õpetajate puuduse tingimustes, mida Andrene J. Castro (2020) nimetab "värbamise ebakindluseks" (ingl. *hiring uncertainty*). Tema uuring näitab, et õpetajate vähesus destabiliseerib värbamisprotsessi, sundides koolijuhte võtma kasutusele uusi strateegiaid, sealhulgas loovaid ja tehingupõhiseid lähenemisi. Loovad värbamisstrateegiad hõlmavad näiteks mitteametlikke tegevusi, nagu sotsiaalmeedia kasutamine ja kandidaatide otsene sihtimine, et leida sobivaimad kandidaadid. Tehingupõhine värbamine seevastu põhineb sageli kiireloomulistel otsustel, kus kandidaat valitakse sageli minimaalsete kvalifikatsioonidega, et täita kohesed personalivajadused (Castro, 2020). Castro rõhutab, et turutingimuste halvenemine mõjutab koolijuhtide võimet rakendada strateegilisi ja pikaajalisi värbamispraktikaid. Selle asemel kasutavad juhid rohkem improviseeritud lahendusi, et täita õpetajate puudusest tingitud tühimikud, mis võib omakorda mõjutada õpetamise kvaliteeti. Eesti haridussüsteemi muutuste kontekstis, kus õpetajate vajadus on suur, on oluline, et koolid kasutaksid värbamisturunduse strateegiaid mitte ainult õpetajate arvu suurendamiseks, vaid ka sobiva kultuurilise ja keelelise sobivusega kandidaatide leidmiseks.

### **Värbamine eestikeelsele haridusele ülemineku ajal**

Eestikeelsele haridusele ülemineku on Eesti haridussüsteemi üks olulisemaid reforme, mille eesmärk on tagada kvaliteetne haridus kõigile õpilastele sõltumata emakeelest (Haridus- ja Teadusministeerium, 2023). See protsess toob kaasa suure vajaduse kvalifitseeritud õpetajate järele, eriti kakskeelsetes piirkondades, kus õpetajate kohanemine uue keelepoliitikaga on vältimatu (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021b). Õpetajate värbamisel peavad koolijuhid kohandama oma strateegiaid, et leida õpetajaid, kes valdavad piisavalt eesti keelt ja suudavad edukalt õpetada mitmekeelses keskkonnas. Reformi elluviimisega seotud värbamisprotsessid peavad hõlmama õpetajate ettevalmistust ja professionaalset arengut, et nad oleksid valmis õpetama eesti keeles ning vastama uutele haridusnõuetele (Haridus- ja Teadusministeerium, 2023).

Reymert jt (2021) näitavad, et keelepoliitilised muutused haridussüsteemis mõjutavad õpetajate värbamismustrit ja õpetajate professionaalset enesetunnet. Samuti osutavad nad, et värbamisprotsessid võivad olla tugevalt mõjutatud rahvusvahelistest ja riigisisestest hindamiskultuuridest, mis peavad arvestama keelelise mitmekesisusega ja sellele vastavate oskustega tööturul. Sarnaselt rõhutavad Pulinx jt (2015), et mitmekeelsus ja keeleoskuste nõuded

on võtmetegurid, mis kujundavad õpetajate värbamisstrateegiaid Euroopas, sealhulgas Eestis.

Keelepoliitika muutustest tulenev õpetajate puudus tekitab olukorra, kus koolid peavad rakendama värbamisturunduse tehnikaid, et tõmmata ligi kvalifitseeritud õpetajaid, kes suudavad vastata uutele nõudmistele (Riigikogu, 2022). Tugeva tööandja brändi loomine ja toetava töökeskkonna pakkumine on võtmetähtsusega, eriti noorte õpetajate seas, kes kaaluvad õpetajakutse valimist (Reymert *et al.*, 2021). Hariduse reformi edukus sõltub suuresti sellest, kas koolidel õnnestub leida piisavalt õpetajaid, kes on valmis ja suutelised vastama eestikeelsele õppele ülemineku nõuetele. Eesti haridussüsteemi eestikeelsele õppele üleminek seab uued nõudmised koolidele, mis peavad värbama piisava arvu kvalifitseeritud õpetajaid, kes valdavad eesti keelt ja suudavad õpetada mitmekeelses keskkonnas. Selle tõttu on vaja uurida, milliseid värbamisstrateegiaid koolijuhid kasutavad ning millised takistused sellega kaasnevad. Sellest tulenevalt on uuringu eesmärk selgitada välja, milliseid värbamisturunduse strateegiaid koolijuhid enda sõnul kasutavad õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides ning millised on peamised väljakutsed, millega nad selle protsessi käigus kokku puutuvad. Selle uurimistöö eesmärgi saavutamiseks sõnastati järgmised uurimisküsimused:

1. Milliseid värbamisstrateegiaid koolijuhid kasutavad õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides?
2. Millised on peamised väljakutsed, millega koolijuhid õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides kokku puutuvad?

## **Metoodika**

Antud bakalaureusetöös kasutati kvalitatiivset uurimisviisi, mis Cerrowelli (2013) sõnul sobib hästi inimeste arvamuste, kogemuste ja tähenduste uurimiseks nende loomulikus keskkonnas. Selline lähenemine on eriti väärtuslik, kui eesmärk on mõista osalejate subjektiivset vaatenurka ja nende poolt kogetavat reaalsust.

## **Valim**

Uurimuse valim moodustati eesmärgipärase valimi põhimõttel, keskendudes koolijuhtidele, kelle töö on otseselt seotud eestikeelsele haridusele üleminekuga Tallinnas. Eesmärgipärase valimi

kasutamine on põhjendatud, sest see võimaldab Creswelli (2013) tuginedes kaasata uurimusse osalejaid, kelle kogemused ja teadmised aitavad vastata uurimisküsimustele.

Bakalaureusetöö uurimiseesmärkide täitmiseks kaasati uurimusse koolijuhid, kelle juhitud koolid on otseselt seotud üleminekuga eestikeelsele haridusele. See valik võimaldas keskenduda just nendele asutustele, kus reformi mõju on kõige otsesemalt tajutav ja kus värbamisstrateegiad võivad olla selgelt mõjutatud keelelisest üleminekust.

Intervjuudes osalesid koolijuhid kuuest erinevast koolist. Valimi koostamisel lähtuti töö eesmärgist ning valik tehti eesmärgiga saada mitmekesine ülevaade värbamisstrateegiatest ning väljakutsetest, millega koolijuhid silmitsi seisavad kvalifitseeritud õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides. Valimisse kaasati Tallinna suuremate linnakoolide ja väiksemate koolide direktorid, et hõlmata nii linnalisi kui ka väiksema kogukonna hariduskontekste. Valiku põhimõtete olulisust kinnitavad Grissom ja Loeb (2011), kes rõhutavad, et haridusjuhtide kogemused ja positsioon võimaldavad pakkuda unikaalset ja asjakohast perspektiivi õpetajate värbamise ja personalihalduse väljakutsete analüüsimisel.

Uuritavateni jõuti isiklike kontaktide kaudu ning ametlike päringute teel, võttes ühendust koolide juhtkondadega. Vastavalt eetika nõuetele koguti uuritavatelt kirjalik informeeritud nõusolek (vt Lisa 1) osalemiseks uuringus. Informeeritud nõusoleku vormis rõhutati, et intervjuu on vabatahtlik, salvestatakse uurimistöö eesmärgil ning andmed jäävad konfidentsiaalseks (Teadlase eetika, *s.a.*).

Uuritavate taustaandmete osas koguti teavet nende töökogemuse kohta koolijuhtidena, sealhulgas juhtimisaastate arv. Koolijuhtide töökogemuse pikkus on oluline faktor, mis võib mõjutada nende arusaamu ja strateegiaid, nagu on näidanud mitmed varasemad uuringud haridusjuhtimise valdkonnas (Leithwood *et al.*, 2008; Spillane *et al.*, 2004). Käesolevas uuringus osales kokku 6 koolijuhti, kellest 4 olid naised ja 2 olid mehed. Uuritavate vanus jäi vahemikku 38 kuni 54 aastat. Osalenud koolijuhtide juhtimiskogemus ulatus 3 kuni 11 aastani ning uuritavad juhtisid keskmise suurusega kuni väga suuri üldhariduskoole, mille õpilaste arv jäi vahemikku 790 kuni 1372.

### **Andmete kogumine**

Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud. See võimaldas uurijal koguda põhjalikke teadmisi ja arusaamu kogemustest, säilitades samal ajal paindlikkuse uuritavate

vastuste juhendamiseks (Patton, 2002). See meetod valiti, kuna uurija eesmärk oli mõista keerukaid või subjektiivseid nähtusi, nagu arvamused, hoiakud ja kogemused (Bryman, 2012). Enne andmekogumisprotsessi alustamist koostati intervjuukava, mis lähtus uurimisprobleemist ja uurimisküsimustest. Kava eesmärk oli tagada, et kõik olulised teemad õpetajate värbamisest eestikeelsele haridusele üleminekul saaksid käsitletud, samal ajal säilitades paindlikkuse vastajate isiklike kogemuste ja arvamuste esiletoomiseks. Intervjuu kava koostati koos juhendajaga, et tagada küsimuste selgus, asjakohasus ja korrektsus. Kui koolijuhid kinnitasid oma osalemise, saadeti ka esialgne intervjuu kava (vt Lisa 2).

Kava jaotati viieks teemaplokiks, mis hõlmasid järgmisi küsimusi: taustaküsimused (nt: “Kui vana te olete?”), soojendusküsimused (nt: “Mis on viimasel ajal Teie koolis kõige positiivsemaks sündmuseks olnud seoses üleminekuga?”), värbamisturunduse strateegiad koolis (nt: “Milliseid värbamisturunduse meetodeid olete kasutanud, et leida õpetajaid, kes suudaksid õpetada eesti keeles?”), isiklikud arvamused ja kogemused (nt: “Kuidas hindate oma kooli konkurentsivõimet õpetajate värbamisel võrreldes teiste koolidega?”), intervjuu lõpetamine (nt: “Mida soovite veel õpetajate värbamisest lisada?”).

Intervjuu kava vaadati üle juhendaja poolt ja testiti pilootintervjuu kriteeriumitele vastava juhiga käigus, mille tulemuste põhjal parandati küsimuste selgust ja sobivust. Pilootintervjuu aitas tagada, et küsimused oleksid üheselt mõistetavad ja hõlmaksid kõiki uurimisküsimustega seotud teemasid. Pilootintervjuust arendati edasi värbamisturunduse teemaplokki. Soojendus- ja taustaküsimused jäeti suuresti samaks. Prooviintervjuu andmeid ei kasutatud bakalaureusetöö uuringu andmestikuna. Intervjuud viidi läbi osalejatele sobival ajal ja kohas, kasutades näost näkku kohtumisi koolides. Intervjuud kestsid keskmiselt 1 tund, lühem kestis 43 ja pikim 62 minutit.

Enne intervjuu läbiviimist selgitati kõikidele osalejatele, et nende isik jääb tulemuste esitamisel anonüümseks. Pärast intervjuude lõppemist informeeriti kõiki osalejaid ka nende õigusest soovi korral oma vastused tagasi võtta. Ükski osaleja ei kasutanud seda õigust.

## **Andmeanalüüs**

Käesolevas uuringus rakendati induktiivset sisuanalüüsi, mis sobib hästi tekstiliste andmete struktureerimiseks ja nende alusel uurimisküsimustele vastuste leidmiseks. Induktiivne sisuanalüüs võimaldab tuvastada ja analüüsida korduvaid mustreid ja tähendusi osalejate vastustes, pakkudes sügavamat arusaama uuritavast nähtusest (Kalmus *et al.*, 2015). Kõik intervjuude salvestised transkribeeriti ja analüüsiti lähtuvalt kahest bakalaureusetöö uurimisküsimustest. Transkribeerimiseks kasutati Tekstiks tarkvara, mis on loodud eestikeelsete helisalvestiste automaatseks transkribeerimiseks ning tuvastusvigade korrigeerimiseks (Reymert *et al.*, 2021). Tekstidest tuvastati olulised märksõnad, mis kajastasid uurimisküsimuste seisukohalt olulisi teemasid. Selleks, et suurendada analüüsi kvaliteeti, kasutati korduvkodeerimist. Kõik tekstid kodeeriti kaks korda, et tagada järjepidevus ja koodide täpsus. Teine kodeerimine toimus ühe nädala möödumisel esimesest. Sarnased koodid grupeeriti laiemateks kategooriateks. Kodeerimiseks kasutati QCAMap tarkvara, mis on abiks kvalitatiivse meetodi rakendamiseks tekstide analüüsimisel. Koodide moodustamise näited on toodud Lisas 3. Pea- ja alakategooriate kujunemine koodide sisu sarnasuse alusel on esitatud Tabelis 2 ja Tabelis 3 (vt Lisa 4).

## **Tulemused**

Bakalaureusetöö eesmärk oli selgitada välja, milliseid värbamisturunduse strateegiaid koolijuhid enda sõnul kasutavad õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides ning millised on peamised väljakutsed, millega nad selle protsessi käigus kokku puutuvad. Tulemused on jaotatud vastavalt uurimisküsimustele ning neid illustreeritakse intervjuudest pärinevate tsitaatidega. Koolijuhtide nimed asendati pseudonüümidega (KJ1, KJ2 jne), et tagada anonüümsus ja uurimisprotsessi eetilisus. Intervjuus ei mainitud koolide ega piirkondade nimesid. Intervjueeritavate mõtete selgemaks ja kompaktsemaks edastamiseks on välja jäetud osad tähistatud sümboliga (...).

### **Koolijuhtide poolt kasutatavad värbamisturunduse strateegiad**

Esimese uurimisküsimuse eesmärk oli välja selgitada koolijuhtide kasutatavad värbamisturunduse strateegiad koolides, mis lähevad üle eestikeelsele õppele. Andmeanalüüsi käigus kujunes kaks peakategooriat: õpetajate värbamise strateegiad ning kooli atraktiivsust

mõjutavad tegurid, mille alla liigitusid alakategooriad. Esimene peakategooria hõlmas värbamisstrateegiaid, mida koolid kasutasid uute õpetajate leidmiseks, sealhulgas võrgustikupõhine värbamine (isiklike ja professionaalsete kontaktide kaudu info levitamine ja kandidaatide leidmine), koostööl põhinev värbamine (suhtlus ja praktikavõimaluste pakkumine ülikoolide tudengitele) ning kogemuslik värbamine (proovipäevade ja külalistundide pakkumine, et kandidaadid saaksid kogeda koolikeskkonda enne otsuse tegemist). Teine peakategooria keskendus kooli enda tugevustele ja tingimustele, mis mõjutavad kandidaatide valmisolekut seal töötada. Selle alla kuulusid tugistruktuur, keeleõppe ja täienduskoolituse võimalused ning kooli maine ja väärtuste esiletõstmine, mis mängisid olulist rolli õpetajate värbamisel ja hoidmisel.

Kõik intervjuueeritud koolijuhid pidasid värbamisturundust oluliseks ning rõhutasid, et edukas õpetajate leidmine sõltus peamiselt isiklikest kontaktidest ja paindlikest lahendustest. Nad leidsid, et tavapärased töökuulutused ei andnud soovitud tulemusi, mistõttu eelistati pigem soovitud ja võrgustikel põhinevat lähenemist, mis võimaldas kiiremini leida kooli väärtustega sobivaid spetsialiste.

*“Ma võin öelda, et ükski töökuulutus, mida siis CV-Online'i või siis CV-keskuses panin, ei andnud tulemust. Seega pidime otsima õpetajaid tuttavate, kaugemate tuttavate ja sugulaste kaudu. Pean ausalt tunnistama, et õpetajaid on leitud ka tänavalt. Töökuulutuste avaldamine portaalides on pigem formaalsus, oleme kohustatud konkursi ametlikult välja kuulutama ning selle kohta infot avaldama. Kuid ausalt öeldes ei usu ma enam, et ainult töökuulutuste kaudu on võimalik õpetajaid leida.” (KJ1)*

*“Üks inimene tuli ise tänavalt. Ta ei vaadanud CV-Keskust, vaid ütles, et elab siin lähedal ega saa enam oma varasemal töökohal jätkata tervislikel põhjustel. Samas soovis ta töötada noortega ning tal oli vastav haridus. (...) Rääkisime temaga pikalt (...) ise ta oli huvitatud lõimitud aine- ja keeleõppest ning õpetaja koolitusvõimalustest. Üritasin mõista, kas ta tuli õpetajaks missioonitundest või pelgalt sissetuleku pärast. Juba tollal sain aru, et tegemist on väga hea inimesega, kes soovib areneda ning küsib pidevalt koolitusi. Ta on küll tulnud tänavalt, kuid see töövestlus oli minu jaoks väga sisukas ja positiivne. Õppisin teda tundma ning siamaani olen väga rahul, et ta on meiega liitunud.” (KJ6)*

Lisaks seostatakse värbamisstrateegiaid kooli maine ja tööandja kuvandiga, mis mõjutab

kandidaatide huvi ja valmisolekut üleminekuprotsessis osaleda. Kõigi koolijuhtide hinnangul mängivad nende enda suhtumine ja kohanemisvõime suurt rolli, aidates pakkuda õpetajatele vajalikku tuge, et üleminek eestikeelsele õppele kulgeks tulemuslikumalt.

*“Viimasel hetkel, 29. augustil, leidsime ta ühe tuttava kaudu. (...) Tal endal ei olnud alguses usku, et ta saab hakkama, kuid koheselt sõlmisime temaga lepingu, tutvustasime teda samal päeval õppenõukogus ja ka lastevanemate üldkoosolekul. Ta tõi välja, et tema jaoks oli oluline kooli kõrge maine, et ei ole vaja eriti distsipliinimuredega tegeleda ning et koolis on olemas suur tugimeeskond. Täna näeme, et ta on suurepäraselt kohanenud. Sisuliselt ühe päevaga suutsime ühe konkreetse inimese kaudu värvata väga hea õpetaja, kes vastas kvalifikatsiooninõuetele.” (KJ4)*

Kõik intervjuueeritud koolijuhid rõhutasid, et õpetajate värbamine on kõige tulemuslikum siis, kui kogu kooli meeskond sellesse panustab. Koolides kasutatakse mitmeid koostööpõhiseid värbamisstrateegiaid, sealhulgas kandidaatide kaasamist kooliellu juba enne töölepingu sõlmimist. KJ5 märkis, et proovipäevade ja proovitundide pakkumine on efektiivne viis anda kandidaatidele realistlik ettekujutus kooli igapäevaelust ning võimaldab ka kolleegidel uue töötaja sobivust hinnata.

*“Meil on hästi töötanud see, et me laseme uutel õpetajakandidaatidel tulla kooli ja veeta siin üks selline töövarjupäev. Noh, et nad näeksid päriselt, milline see koolielu siin on ilma filtriteta. Ja teised õpetajad saavad ka nendega suhelda ning anda ausat tagasisidet. See loob sellise... noh, vahetu ja usaldusliku õhkkonna. Inimesed hindavad seda väga.” (KJ5)*

Samuti KJ2 tõi esile ülikoolidega tehtava koostöö olulisust – tudengitele praktika- ja koolitusvõimaluste pakkumine on aidanud koolidel leida motiveeritud ja arengule suunatud õpetajaid.

*“Noh, meie puhul on vist kõige paremini toimunud koostöö ülikoolidega. Me kutsume tudengeid aeg-ajalt kooli, et nad saaksid siin veidi praktikat teha ja samas näeksid, mis meie koolis toimub. Mõni neist jääb siia kohe kauemaks... või vähemalt mõtleb sellele. Ja ausalt öeldes – inimesed tahavad teada, kuhu nad tulevad tööle, eks. Me üritame luua sellist avatud õhkkonda, et nad tunneksid, et siit võiks nende õpetaja teekond alata.” (KJ2)*

## **Peamised väljakutsed, millega koolijuhid õpetajate värbamisel kokku puutuvad**

Teise uurimisküsimuse eesmärk oli välja selgitada, millised on peamised väljakutsed, millega koolijuhid õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides kokku puutuvad. Teise tulemuste bloki alla kuuluvad kategooriad nagu piiratud kandidaatide arv, eesti keele oskuse nõuded, mitteametlike värbamismeetodite kasutamine, pidev värbamine, kohanemine viimase hetke lahendustega, värbamiskoormus koolijuhtidele, tugistruktuuride vajadus, õpetajate maine, ressursside piiratus.

Intervjuude põhjal ilmnes, et koolijuhid puutuvad eestikeelsele õppele üleminekul õpetajate värbamisel kokku mitmete keerukate probleemidega. Enamik neist nentis, et värbamisprotsessist on saanud pidev ja aeganõudev ülesanne, mis nõuab paindlikkust ning loovate lahenduste kasutamist, kuid teiste asjade arvelt.

*“Värbamisprotsess ei ole enam selline, noh, ütleme... konkreetse ajahetkega seotud töövajadus või lihtsalt tööhõive küsimus, vaid see on pidev, sa oled pidevalt värbamisprotsessis. Tahaks suhelda õpilaste ja õpetajatega, aga oledki pidevalt värbamisega hõivatud. Värbamine ei tähenda ju ainult seda, et otsid õpetaja, leiad ta, vormistad tööle ja kõik. Värbamisprotsessi kuuluvad ka toetamine, tagasisidestamine, murede ära kuulamine ning juhul, kui midagi ei tule välja, siis ka lahkumisprotsessi korraldamine.” (KJ1)*

*“Tahaksin väljakutsete puhul rõhutada seda, et ebakvaliteetne värbamine toob endaga kaasa muude tööülesannete plahvatusliku kasvu, ülekoormuse ja nii edasi. Kui värbad inimese, kes ei saa oma tööga hakkama, siis sinu töölauale tekib ka täiendav „tulekahjude kustutamine” pead suhtlema lastevanematega, tegelema suhtekorraldusega ja lahendama muid probleeme. See on ääretult koormav ja viib tasakaalust välja.” (KJ4)*

Samuti töid koolijuhid korduvalt esile, et õpetajate vähesus ja keelenõuetele mittevastavus piiravad oluliselt kandidaatide valikut.

*“Lihtsalt paljud kandidaadid ei vasta eesti keele oskuse nõuetele. Eriti keeruline on see koolides, kus varem õpetati peamiselt vene või muus keeles. Kuigi leidub häid õpetajaid, ei pruugi neil olla piisavat keeleoskust, mis seab meid keerulisse olukorda – kas võtta tööle motiveeritud, kuid keeleliselt nõrgem kandidaat või oodata ideaalset kandidaati.” (KJ2)*

Paljud koolijuhid märkisid samuti, et töö koolis, eriti õpetaja amet, ei tundu potentsiaalsete kandidaatide jaoks perspektiivika karjäärivalikuna. KJ3 ja KJ6 rõhutasid, et avalik arutelu mängib võtmerolli suhtumise kujundamisel: mida rohkem keskendutakse õpetajatöö negatiivsetele aspektidele – nagu suur töökoormus, madal palk ja emotsionaalne läbipõlemine, seda enam tulevad kandidaadid vestlustele juba eelarvamustega.

*“Esiteks, õpetajaametist räägitakse praegu hästi palju just nimelt avatakse seda negatiivset poolt, et umbes väike töötasu, kõrge koormus, aga kõik need positiivsed küljed jäävad ikkagi väga tagaplaanile.” (KJ6)*

*“Üks suur probleem on õpetajaameti maine – noored ei näe seda alati kui perspektiivikat karjääri. Värbamisel oleme muide kogunud, et potentsiaalsed kandidaadid kahtlevad, kas see amet suudab pakkuda piisavat rahalist ja sotsiaalset kindlustunnet. Eriti nooremate kandidaatide seas kerkivad esile mured töökoormuse, palga ja läbipõlemise riski osas.” (KJ3)*

Koolijuhid rõhutasid, et reaalinete õpetajate puudus ja värbamine ei ole pelgalt koolide probleem, vaid haridussüsteemi laiem murekoht. KJ2 sõnas, et asendusõpetajate kasutamine ei täida alati oma eesmärke. Asendusõpetajad sageli ei ole spetsialiseerunud konkreetsetele ainetele ning enamasti ei vii nad läbi sisulisi tunde, vaid lihtsalt viibivad klassis, et õpilased ei jääks järelevalveta. See aga tähendab, et õppimine nende tundide ajal on minimaalne, mistõttu jäävad õpilased vajalike teadmiste ja oskustega hätta. Olukord eriklassides on eriti raskendatud oma spetsiifika tõttu.

*“Teatud ainevaldkondades, nagu matemaatika, füüsika ja keemia, on kvalifitseeritud õpetajaid äärmiselt raske leida ja nüüd on see veelgi süvenenud. No peame improviseerima, paludes olemasolevatel õpetajatel võtta lisatunde või rakendama erinevad lühiajalisi lahendusi, mis pole aga jätkusuutlikud. Teine olukord on asendusõpetajatega. Jah, mõnikord meil on neid, kuid enamasti ei ole nad aine spetsialistid. Nad istuvad klassis, jälgivad korda, aga tegelikult sisulist õpet ei toimu. Ja siis õpilased kaotavad tunde. Kui õpetaja on pikalt haiguslehel või lahkub ootamatult, siis võime küll tuua asendaja, kuid tavaliselt ta lihtsalt hoiab klassil silma peal. Ütleksin, et see on ajutine lahendus.” (KJ2)*

*“Olukord veelgi keerulisem eriklassides, kus õpilaste jaoks on ühe kindla õpetaja kohalolek eriti oluline. Need lapsed vajavad stabiilsust ja usaldussuhet konkreetse inimesega ning kui õpetaja järsku vahetub, võib see tekitada segadust.” (KJ5)*

## Arutelu

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, milliseid värbamisstrateegiaid koolijuhid kasutavad õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides ning millised on peamised väljakutsed, millega nad selle protsessi käigus kokku puutuvad.

Esimese uurimisküsimuse „Milliseid värbamisstrateegiaid koolijuhid kasutavad õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides?“ valguses selgus, et koolijuhid kasutavad nii traditsioonilisi kui ka uuenduslikke strateegiaid, mis hõlmavad tööportaalides kuulutuste avaldamist, koostööd ülikoolidega, proovipäevi ja suunatud värbamiskampaaniaid.

Võrreldes tulemusi varasemate uuringutega ilmnis mitmeid sarnasusi ja erinevusi. Näiteks Diliberti ja Schwartz (2023) on rõhutatud, et õpetajate värbamisel on kõige olulisemaks teguriks konkurentsivõimeline palk ja töötingimused. Käesolev uuring kinnitab, et ka eestikeelsele õppele üleminevates koolides on need aspektid olulised, kuid lisaks sellele rõhutati praktikavõimaluste loomist alustavatele kandidaatidele ja kandidaatide hindamist töövarjupäevade kaudu, kus potentsiaalsed õpetajad vaatlevad tundi, suhtlevad erinevate koolitöötajatega ja toimub koolituvustus. See viitab sellele, et värbamises on üha olulisem kandidaatide varajane kaasamine ja võimalus testida töö sobivust enne lõpliku otsuse tegemist. Erinevalt Borman ja Dowling (2008) varasemast uuringust, kus sageli keskendutakse formaalsetele värbamismeetoditele, viitavad käesoleva uuringu tulemused sellele, et isiklikud kontaktid ja suunatud värbamiskampaaniad mängivad olulist rolli. See on tõenäoliselt tingitud õpetajate puudusest, mistõttu koolijuhid ei saa jääda lootma pelgalt passiivsetele värbamismeetoditele, vaid peavad olema proaktiivsed ja otseselt kandidaate kaasama.

Teise uurimisküsimuse vastuseks selgus, et peamisteks väljakutseteks on piiratud kandidaatide arv, eesti keele oskuse nõuded, töökoormus ning ressursside nappus. Need tegurid loovad olukorra, kus koolijuhid peavad tegema kompromisse kvalifikatsiooni ja keeleoskuse vahel. Samuti leiti, et pidev värbamisvajadus häirib koolijuhtide muid töökohustusi, mis on sarnane Castro (2020) uurimuses välja toodud tulemustega, mille kohaselt värbamisprotsess koormab juhtkonda ja segab strateegilist juhtimist. See näitab, et õpetajate värbamine ei ole enam aeg-ajalt toimuv ülesanne, vaid pidev protsess. See võib põhjustada koolijuhtide väsimust ja

mõjutada kogu kooli arengut, sest muutub järjest tähtsamaks koolijuhi roll personalijuhina. Kui koolijuhid peavad kogu aeg keskenduma uute õpetajate leidmisele, jääb vähem aega õppetöö arendamiseks, õpetajate toetamiseks ja kooliperega tegelemiseks. Tuleb arvestada, et õpetajate puuduse ajal ei ole vanad värbamismeetodid enam piisavad. Selle asemel on vaja uut lähenemist, mis ühendab personalitöö, turunduse ja selge väärtuste esitamise.

Uuringus ilmnes ka, et avalik diskursus mõjutab potentsiaalsete kandidaatide suhtumist õpetajatöösse. Kui avalikkuses domineerivad negatiivsed arutelud madala palga ja kõrge töökoormuse üle, siis potentsiaalsed kandidaadid võivad sellest eemale hoida (Taimalu *et al.*, 2020). See aspekt on oluline koolijuhtidele, kes peavad lisaks tööpakkumistele looma ja hoidma positiivset mainet oma kooli ja õpetajaameti suhtes eriti meedias.

Lisaks esines tõendeid selle kohta, et reaalinete ja eriklasside õpetajate puudus on eriti tõsine, mis kinnitab varasemate uuringute tulemusi, mis viitavad, et reaalinete õpetajate leidmine on globaalselt väljakutse (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021b). See näitab, et vaja on terviklikke lahendusi, mis ei keskendu ainult õpetajate värbamisele, vaid ka nende ettevalmistusele, töötingimustele ja motiveerimisele. Samuti ajalised lahendused nagu asendusõpetajate kaasamine, võivad kaasa tuua vastuolulisi tulemusi. Ühelt poolt võib juhtuda, et asendusõpetaja tunneb end koolikeskkonnas hästi ning koolijuhtkonnaga kokkuleppel otsustab kooli tööle jääda, mis võib osutada positiivseks arenguks. Teisalt aga võivad asendusõpetajad, eriti juhul kui nad töötavad eriklassides, mitte sobituda laste vajaduste ja rühmaga, mis võib raskendada usaldusliku suhte loomist. Lisaks võib juhtuda, et nad ei keskendu piisavalt õpisihtide saavutamisele, kuna on teadlikud oma ajutisest rollist koolis. See võib mõjutada õppetöö järjepidevust ja kvaliteeti.

Uuringu peamised piirangud seisnesid selles, et käsitleti ainult teatud piirkondade koolijuhte, mistõttu tulemusi ei saa otseselt laiendada kõigile Eesti koolidele. Üheks piiranguks oli ka andmekogumise keerukus. Esialgu ei vastanud suur osa koolijuhtidest kutsele intervjuus osaleda, mistõttu tekkis mure, et vajaliku arvu osalejate kaasamine ei pruugi õnnestuda. Lõpuks õnnestus vajalik valim siiski kokku saada tänu personaalsele lähenemisele. Edasised uuringud võiksid kaasata kvantitatiivseid meetodeid, et mõõta näiteks, millised värbamisstrateegiad on statistiliselt efektiivsemad.

Töö väärtus seisneb selles, et autorile teadaolevalt ei ole Eestis varem uuritud õpetajate värbamist koolides, mis on üleminekul eestikeelsele õppele. Käesoleva uurimuse tulemused on

kasulikud nii koolijuhtidele kui ka hariduspoliitika kujundajatele, kes soovivad paremini mõista õpetajate värbamismeetodeid ja nende rakendamisega seotud väljakutseid, et leida lahendusi kvalifitseeritud õpetajate puudusele.

### **Tänu sõnad**

Avaldan tänu oma juhendajale Hasso Kukemelki suuniste ning toetuse eest kogu uurimistöö protsessi vältel. Olen väga tänulik ainekursuse juhendaja Liina Lepale tema pideva toetuse ja hindamatute soovitude eest. Tänan ka kõiki koolijuhte, kes osalesid intervjuudes ja jagasid oma teadmisi, aidates oluliselt kaasa uurimistöö sisulisele väärtusele.

### **Autorsuse kinnitus**

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

Tatjana Kaverza

/allkirjastatud digitaalselt/

05.05.2025

## Kasutatud kirjandus

- Arenguseire Keskus. (2023). *Õpetajate järelkasvu tulevik Eestis*.  
[https://arenguseire.ee/wp-content/uploads/2023/11/2023\\_o%CC%83petajate-ja%CC%88relkasvu-tulevik\\_raport.pdf](https://arenguseire.ee/wp-content/uploads/2023/11/2023_o%CC%83petajate-ja%CC%88relkasvu-tulevik_raport.pdf)
- Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2008). *Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research*. *Review of Educational Research*, 78(3), 367–409.  
[https://www.researchgate.net/publication/238069694\\_Teacher\\_Attrition\\_and\\_Retention\\_A\\_Meta-Analytic\\_and\\_Narrative\\_Review\\_of\\_the\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/238069694_Teacher_Attrition_and_Retention_A_Meta-Analytic_and_Narrative_Review_of_the_Research)
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods (4th ed.)*. Oxford University Press.
- Castro, A. J. (2020). Tensions Between What Principals Know and Do: The Role of Labor Market Conditions on Teacher Recruitment and Hiring. *Leadership and Policy in Schools*, 21(4), 756–779. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1833352>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.  
[https://www.researchgate.net/publication/332246566\\_Book\\_Review\\_Creswell\\_J\\_W\\_2014\\_Research\\_Design\\_Qualitative\\_Quantitative\\_and\\_Mixed\\_Methods\\_Approaches\\_4th\\_ed\\_Thousand\\_Oaks\\_CA\\_Sage](https://www.researchgate.net/publication/332246566_Book_Review_Creswell_J_W_2014_Research_Design_Qualitative_Quantitative_and_Mixed_Methods_Approaches_4th_ed_Thousand_Oaks_CA_Sage)
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Diliberti, M. K., & Schwartz, H. L. (2023). *Educator turnover has markedly increased, but districts have taken actions to boost teacher ranks: Selected findings from the sixth American School District Panel Survey*. RAND Corporation.  
[https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA956-14.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA956-14.html)
- Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents, Teachers, and Assistant Principals Identify the Central Importance of Managerial Skills. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091–1123.  
<https://doi.org/10.3102/0002831211402663>

- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021a). *Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035*.  
[https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-09/eesti\\_haridusvaldkonna\\_arengukava\\_2035\\_seisuga\\_2020.03.27.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-09/eesti_haridusvaldkonna_arengukava_2035_seisuga_2020.03.27.pdf)
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021b). *Õpetajad ja koolijuhid elukestvate õppijana. OECD Hariduse Ülevaade: Eesti 2020*.  
[https://harno.ee/sites/default/files/documents/2021-02/talis\\_eesti\\_raporti\\_i\\_osa.pdf](https://harno.ee/sites/default/files/documents/2021-02/talis_eesti_raporti_i_osa.pdf)
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2023). *Õpetajate tööturu tõmbe- ja tõukejõud: Kirjanduse ülevaade*.  
[https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-05/%C3%95petajate%20j%C3%A4relkasv.%20Kirjanduse%20%C3%BClevaade\\_0.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-05/%C3%95petajate%20j%C3%A4relkasv.%20Kirjanduse%20%C3%BClevaade_0.pdf)
- Ingersoll, R. M., & Perda, D. (2009). *The mathematics and science teacher shortage: Fact and myth*. Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/76392344.pdf>
- Ingersoll, R. M., & Tran, H. (2023). Teacher shortages and turnover in rural schools in the US: An organizational analysis. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 396-431.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X231159922>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Sissejuhatus kvalitatiivse uurimise meetoditesse*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14, 89-90  
<https://www.aims-international.org/AIMSijm/papers/14-2-2.pdf>
- Nguyen, T. D., Pham, L., & Springer, M. G. (2019). *Reviewing the evidence on teacher attrition and retention*. Brookings Institution.  
<https://www.brookings.edu/articles/reviewing-the-evidence-on-teacher-attrition-and-retention/>
- Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian speech recognition and transcription editing service. *Baltic Journal of Modern Computing*, 10(3), 409–421.  
<https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). *Strategic Staffing (3rd ed.)*. Pearson.

- Pulinx, R., Van Avermaet, P., & Agirdag, O. (2015). Silencing linguistic diversity: the extent, the determinants and consequences of the monolingual beliefs of Flemish teachers. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 20(5), 542–556. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13670050.2015.1102860>
- Reymert, I., Jungblut, J., & Borlaug, S. B. (2021). Are evaluative cultures national or global? A cross-national study on evaluative cultures in academic recruitment processes in Europe. *Higher Education*, 82, 823–843. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00659-3>
- See, B. H., Morris, R., Gorard, S., Kokotsaki, D., & Abdi, S. (2020). Teacher recruitment and retention: A critical review of international evidence of most promising interventions. *Education Sciences*, 10(9), 123. <https://www.mdpi.com/2227-7102/10/10/262>
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., Leijen, Ä., & Pedaste, M. (2020). *Õpetajad ja koolijuhid väärtustatud professionaalidena: OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2018 tulemused* (2. osa). Haridus- ja Teadusministeerium; SA Innove. <https://dspace.ut.ee/bitstreams/99d5e2ba-ab3f-48cc-a427-a23a164372d8/download>
- Teadlase eetika. (s.a.)*. Tartu Ülikool. [https://sisu.ut.ee/teadustoo\\_alused/teadlase-eetika-0/](https://sisu.ut.ee/teadustoo_alused/teadlase-eetika-0/)

## Lisad

### Lisa 1. Koolijuhtide nõusoleku vorm

Lugupeetud koolijuht

Mina olen Tartu Ülikooli kolmanda kursuse tudeng Tatjana Kaverza, kirjutan bakalaureusetööd teemal "Värbamisturundus eestikeelsele haridusele üleminevates koolides: koolijuhtide vaade." Uuringu raames soovin läbi viia intervjuu koolijuhtidega, et koguda andmeid, mis aitavad kaasa minu uurimistööle ja võivad pakkuda väärtuslikku teavet ka koolidele värbamisstrateegiate tõhustamiseks ja üleminekuperioodi sujuvamaks muutmiseks.

Palun teie nõusolekut intervjuus osalemiseks ja selle salvestamiseks. Pärast intervjuu läbiviimist transkribeeritakse salvestised kirjalikule kujule ning teie nimi asendatakse varjunimega.

Tulemused esitatakse anonüümselt, tagades täieliku konfidentsiaalsuse. Helisalvestised kustutatakse kohe pärast transkribeerimist ning intervjuu sisu analüüsin ainult mina ja minu juhendaja.

Enne intervjuu toimumist koostatakse intervjuu kava, mis saadetakse teile eelnevalt tutvumiseks. See lähenemine aitab tagada, et olete intervjuuks valmis ja tunnete end mugavalt. Intervjuu kestab umbes üks tund ning kava koosneb sissejuhatusest, värbamisturunduse strateegiatest koolis ning isiklikest arvamustest värbamisest.

Enne intervjuud tutvustan teile intervjuu eesmärgi, teie õigusi ning intervjuu ülesehitust. Teil on igal hetkel õigus keelduda intervjuu salvestamisest või osalemisest.

Kui olete nõus intervjuus osalema, palun kinnitage seda alloleva allkirjaga.

**Olen lugenud intervjuueeritava informeerimise ja teadliku nõusoleku vormi ning nõustun osalemisega intervjuus.**

Nimi:

Allkiri:

Kuupäev:

Uuringu läbiviija kontakt: Tatjana Kaverza

E-post: [tatjana.kaverza@ut.ee](mailto:tatjana.kaverza@ut.ee)

## **Lisa 2. Intervjuu kava**

### **Soojendusküsimused:**

1. Kuidas on Teie päev möödunud?
2. Mis on viimasel ajal Teie koolis kõige positiivsemaks sündmuseks olnud seoses üleminekuga?

### **Värbamisturunduse strateegiad koolis:**

1. Milliseid värbamisturunduse meetodeid olete kasutanud, et leida õpetajaid, kes suudaksid õpetada eesti keeles?
2. Kuidas olete oma kooli kui tööandjat tutvustanud potentsiaalsetele kandidaatidele, kes võiksid liituda kooli meeskonnaga?
3. Kas tunnete, et olete pidanud oma värbamisstrateegiaid kohandama seoses eestikeelsele õppele üleminekuga? Kui jah, siis kuidas?
4. Millised on suurimad väljakutsed, millega olete seni värbamisel silmitsi seisnud?

### **Isiklikud arvamused ja kogemused:**

1. Kuidas hindate oma kooli konkurentsivõimet õpetajate värbamisel võrreldes teiste koolidega?
2. Milliseid ettepanekuid annaksite koolijuhtidele, et lihtsustada eestikeelsele õppele üleminekut ja samal ajal leevendada õpetajate puudust?

### **Intervjuu lõpetamine:**

1. Mida soovite veel lisada?

### Lisa 3. Koodide moodustumine transkriptsiooni põhjal

**Tabel 1.** Koodide moodustumine esimese uurimisküsimuse “Milliseid värbamisstrateegiaid koolijuhid kasutavad õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides?” näitel.

Transkriptsioon	Kood
KJ1: Tunnistan ausalt, et kindlat strateegiat ei ole, toimub pidev kohanemine. Ma võin öelda, et ükski töökuulutus, mida siis CV-Online'i või siis CV-keskuses panin, ei andnud tulemust. Seega pidime otsima õpetajaid tuttavate, kaugemate tuttavate ja sugulaste kaudu.	Isiklikud võrgustikud
KJ3: Me kutsume tudengeid aeg-ajalt kooli, et nad saaksid siin veidi praktikat teha ja samas näeksid, mis meie koolis toimub. Mõni neist jääb siia kohe kauemaks...	Koostöö ülikoolidega
KJ5: Meil on hästi töötanud see, et me laseme uutel õpetajakandidaatidel tulla kooli ja veeta siin üks päev.	Töövarjupäevade rakendamine

#### Lisa 4. Koodide pea- ja alakategoriate kujunemine

**Tabel 2.** Kategooriate kujunemine uurimisküsimuse *koolijuhtide kasutatavaid värbamisturunduse strateegiaid* lõikes.

<b>Peakategooriad</b>	<b>Alakategooriad</b>
Õpetajate värbamise strateegiad	võrgustikupõhine värbamine, koostööl põhinev värbamine, kogemuslik värbamine
Kooli atraktiivsust mõjutavad tegurid	töötasu ja lisahüved, keeleõppe ja täienduskoolituse võimalused, kooli maine, väärtuste esiletõstmine

**Tabel 3.** Kategooriate kujunemine uurimisküsimuse *peamised väljakutsed, millega koolijuhid õpetajate värbamisel eestikeelsele õppele üleminevates koolides kokku puutuvad* lõikes.

<b>Peakategooriad</b>	<b>Alakategooriad</b>
Õpetajate värbamise strateegiad	piiratud kandidaatide arv, eesti keele oskuse nõuded, mitteametlike värbamismeetodite kasutamine, pidev värbamine, kohanemine viimase hetke lahendustega
Kooli atraktiivsust mõjutavad tegurid	tugistruktuuride vajadus, ressursside piiratus, värbamiskoormus koolijuhtidele, õpetajate maine

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Tatjana Kaverza,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Värbamisturundus eestikeelsele haridusele üleminevates koolides: koolijuhtide vaade,

mille juhendaja on Hasso Kukemelk,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Tatjana Kaverza*

**05.05.2025**