



TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM

04.12.2012



Kvaliteediinnustuse tee

Kogemus

...on kogetu (läbielatu) kaudu õpitu
...saab rääkida ja tuleb väärtustada
...ei saa ära võtta, kuid saab juurde saada
...on usalduse kindel koostisosa
...ei saa vahetada!

Toon näiteid üldhariduskooli arenemisloost, kus $G > 1000$ õ; $P_k > 200$; 2 vanglakooli; 9 koolijuhti; 9 andragoogi; 48% p ja 52% t; arvukalt juhtimisalaseid auhindu....



Millest jutt?

Kvaliteet ([lad](#) *qualitas*) on omadus, laad; headus. Kvaliteet on asja, toote, teenuse, info **omadus(ed)** ja täpne vastavus otstarbele, vajadustele ja nõudmistele (vt [standard](#)), tarbimisomaduste kogum.

Erinevate osapoolte jaoks võib sõnast "kvaliteet" olla täiesti erinev arusaam.

- Tootmiskeskne kvaliteet
- Toote keskne kvaliteet
- Väärtuskeskne kvaliteet
- Keskkonnakvaliteet ehk keskkonnasõbralikkus
- Kliendikeskne kvaliteet ehk vastavus kliendi ootustele

Kvaliteeti ei saa tõendada, kui pole seatud kindlat eesmärki ehk kvaliteedikriteeriumit.



Meie käsitus

- **Kvaliteet** – vastutus õppe sisu ja tulemuslikkuse ootustele vastamise eest. Oleme *jõudnud järeldusele*, et ta on siseklientidele keskne väärtus.
- **Juhtimiskvaliteet** – kui organisatsiooni võime saavutada tõhusa juhtimisega huvigruppide (sise- ja välisklientide) rahulolu kasv ja suurendada seeläbi organisatsiooni pikaajalise edukuse tõenäosust. Oleme seda *mõistnud*
- **Väärtused**- kollektiivsed printsiibid, millest lähtuvalt tegutsetakse. Algas see tööalaste *väärtushoiakute* kirjapanekust ja on läbi TQM rakenduspraktika ja uue *organisatsioonikultuuri* loomise jõudnud tõekspidamiste tasandile. Oleme *veendunud*, et iga kollektiiv peab uskuma, et neist sõltub midagi, kandma vastutust ja looma oma tee, alles siis kujuneb ta edukaks organisatsiooniks.



TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM

PERIOOD 1998-2002



Peamised probleemid tee alguses...

- umbusk kitsaskohtade avalikustamise vajalikkuses
- kartus, et avalikustamine võib koolile tuua pigem kahju
- teadmatus, kus asume meie võrreldes teistega
- segadus mõistetega: klient, missioon, visioon, strateegia...
- tõdemine, et põhiprotsess koolis ei olegi õpetamine, õppimine
- TQM on järjekordne aruandekohustus, lisatöö kontr jaoks
- mõistmise puudumine, et TQM aitab elu lihtsamaks teha
- oskamatus sõnastada eesmärgid (oli, et eesmärk = tegevused)



PERIOOD 1996-2006

Kuidas alustasime ?

- 1996.a.- et kaardistada olukord ja jääda koolina alles
- 1997 suurendada omaalgatust, saavutada usaldus, kaasatus
- 1998 -1999 moodustus juhtgrupp ja asusime meeskonnakoolitusse
- 2000 rakendada EKKK-s omandatud teadmisi (5 × 360 t.)
- 2001 sõnastada olulised strateegilised püüdlused
- 2002 selgitada välja TG olukord teiste koolidega võrreldes
- 2003 parendusvaldkonnad lähtuvalt TSR-st
- 2004 määrata võtmevaldkonnad ja olulised tegevused
- 2005 luua uus visiooniraamistik
- 2006 luua SH süsteem ja järgida juhtimiskvaliteedi põhimõtteid



Mida pidasime oluliseks ?

KOOSTÖÖ

- Õppija ja õpetaja on mõlemad tähtsad
- Õppija ja õpetaja kui partnerid austavad teineteist
- Me aktsepteerime oma partnerit - igaühel on õigus seisukohtadele
- Me tunnustame oma partnerit - märkame tehtut ja kiidame....

HEAD SUHTED

- Oleme sõbralikud ja avatud
- Kuulame partneri lõpuni, oleme tema seisukohtade suhtes paindlikud
- Austame kaaslast ja toetame nende eneseväärikust

PIDEV ARENG

- Oleme loovad ja avatud uutele ideedele
- Oleme valmis arenema ja seadma endile jõukohased eesmärgid
- Juhtkond toetab uuendusi, aitab kaasa meeldiva keskkonna loomisele.



Kuidas eesmärgistamise ?

...2002 EESMÄRK: luua uusi õppe- ja töö tingimusi

PERSONAL: kaasame otsustamisse, oleme sõbralikud ja avatud

ÕPPIJAD: laiendame paindlikke õpivõimalusi

HARIDUS-AMETNIKKOND: oleme uuendusmeelsed koolitujad ja täiskasvanuõppe edendajad

PARTNERID: nõustame teisi koole SH ja juhtimis-küsimustes



Kuidas mõtestasime ?





Millele keskendusime ?

Põhiprotsess - INIMESE ARENG ; strateegia - SUHTED

1. AVATUD SUHTLUS: toimiv kommunikatsioon (peainformaatik/õppejuht)

- IT raudvara pidev uuendamine ja aktiivne kasutuselevõtt;
- koolitöötajate informeerituse ja IT oskuste parendamine;
- teavitamise süsteem ja sisehindamissüsteem.

2. HEAD SUHTED (suhetesfäär): usalduspõhised (juhtkond)

- toimiv juhtkond – regulaarsed nõupidamised, - enesehindamised;
- tõhus meeskonnatöö – õppe-/kasvatustöö, koolikultuur, kvaliteet;
- hea mikrokliima – regulaarsed ettevõtmised, rahuloluuuringud, motiv s.

3. SUHETEARENDUS: vaimselt intelligentne juhtimine(direktor + juhtkond)

- omada kindlaid väärtusi, põhimõtteid ja suundumust;
- juhtimisse kaasamine; olla loov, uuenduslik ja tulevikku suunatud;
- saavutada koolile ühiskonna seisukohalt laiem tähendus.



2002-2005 VISIOON

Me oleme siin teie jaoks

PÕHIVÄÄRTUSED

Info liikumine, loovus, eetilisus

Etunamatus

MISSIOON

MISSIOON

Toetada uusi algatusi
õpitingimuste parendamiseks

EESMÄRK

Huvigruppide rahulolu

Rahulolu

STRATEEGIA

Enesehindamine

KRIITILISED EDUFAKTORID

Lojaalsus, pühendumine

Keskne, motiveeriv, toetav

KRIITILISED PROTSESSID

Planeerimine, parendamine, koostöö

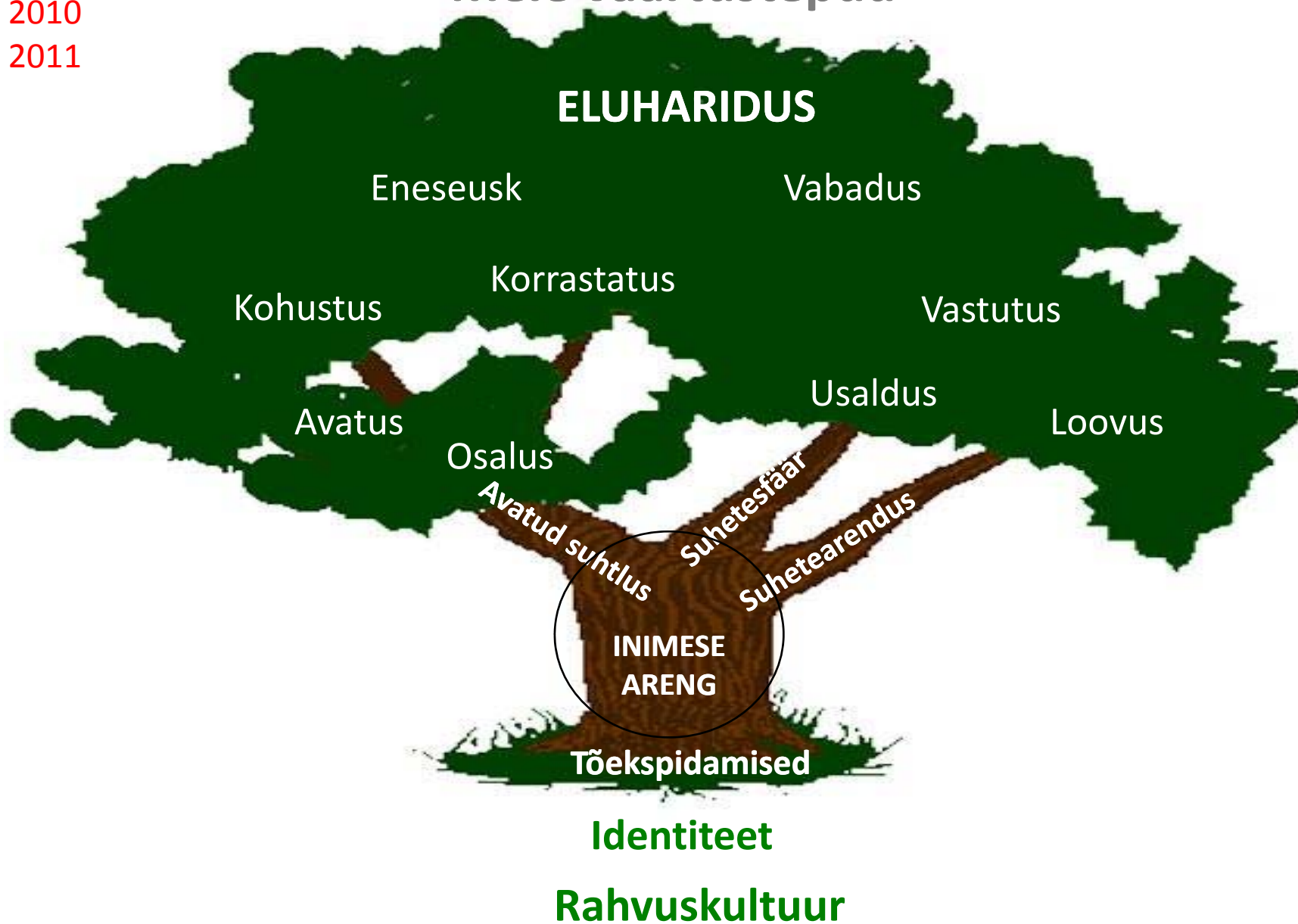
Kvaliteetne õpetamine, toetus-eeskoolitöö,
toimiv kommunikatsioon, tulemuslik juhtimine



2010

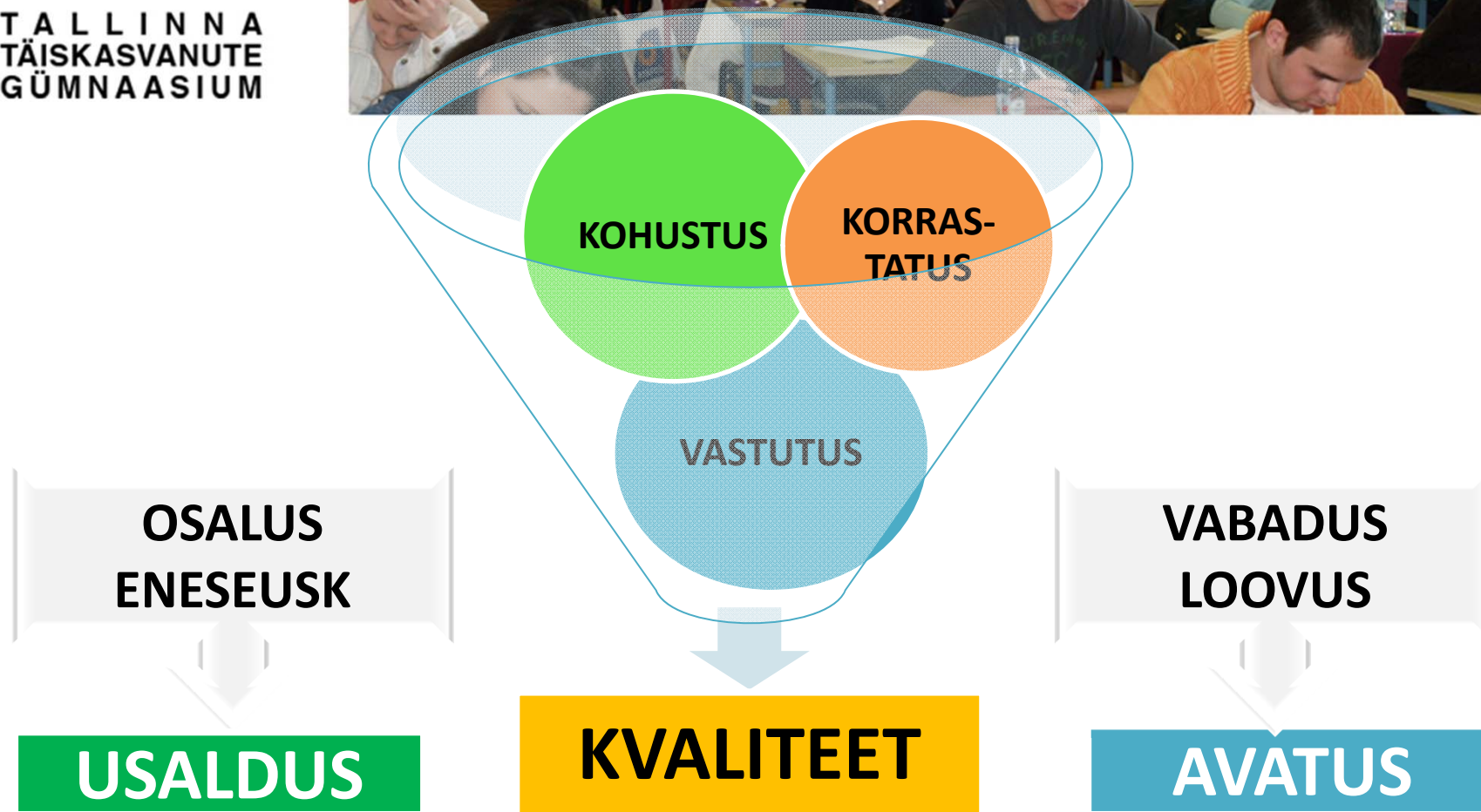
2011

Meie väärtustepuu





Kuidas jõuti tuumväärtusteni?





Kuidas jõudsi me ühiste väärtusteni?



K
U
L
T
U
R

KOOSTÖÖ

Avatud
suhtlus

USALDUS

HEAD
SUHTED

Suhete-
sfäär

KVALITEET

PIDEV
ARENG

Suhete-
arendus

AVATUS



TTG on edukas organisatsioon

Kompetentsus,
kogemus, **2012**
vastutustunne,
kindlus

BRÄND
TOIMIVUS

• **Str lähtuvad**
TOIMIVUSE NÄITAJAD:
kommunikatsioon, SH
mõjus, AK
täitmine, mikrokliima,
juht mõjus, pers
rahulolu juhtimisega
• **Põhiprots toet**
TOIMIVUSE TULEMUSED
pers kaasat/koolitus,
kvalifikats, õppija-
keskne õpetam,
koolit/nõust (CAF-AK)

P
E
R
S
O
N
A
L

• **PÕHISÕNUM:**
„Tule ja õpi, me
aitame Sind selles!“
• **ERISUS:** kõigile
haridusliku
ettevalmistuse
parentajatele
• **VÄÄRTUSED:**
usaldus, kvaliteet,
avatus

P
A
R
T
N
E
R
I
D

• **püüame**
saavutada ja
suurendada huvi-
gruppide rahulolu
• **suudame**
pakkuda kvaliteet-
set õpet /koolitust
• **oskame**
teha tõhusat
meeskonnatööd
• **vastutame**
koolipere heaolu
eest

***USALDUS, KVALITEET, AVATUS**

TÕEKSPIDAMISED



Kuidas edasi ?

„Brändiväärtused tegevusse“ Laulasmaal 15.06.2012

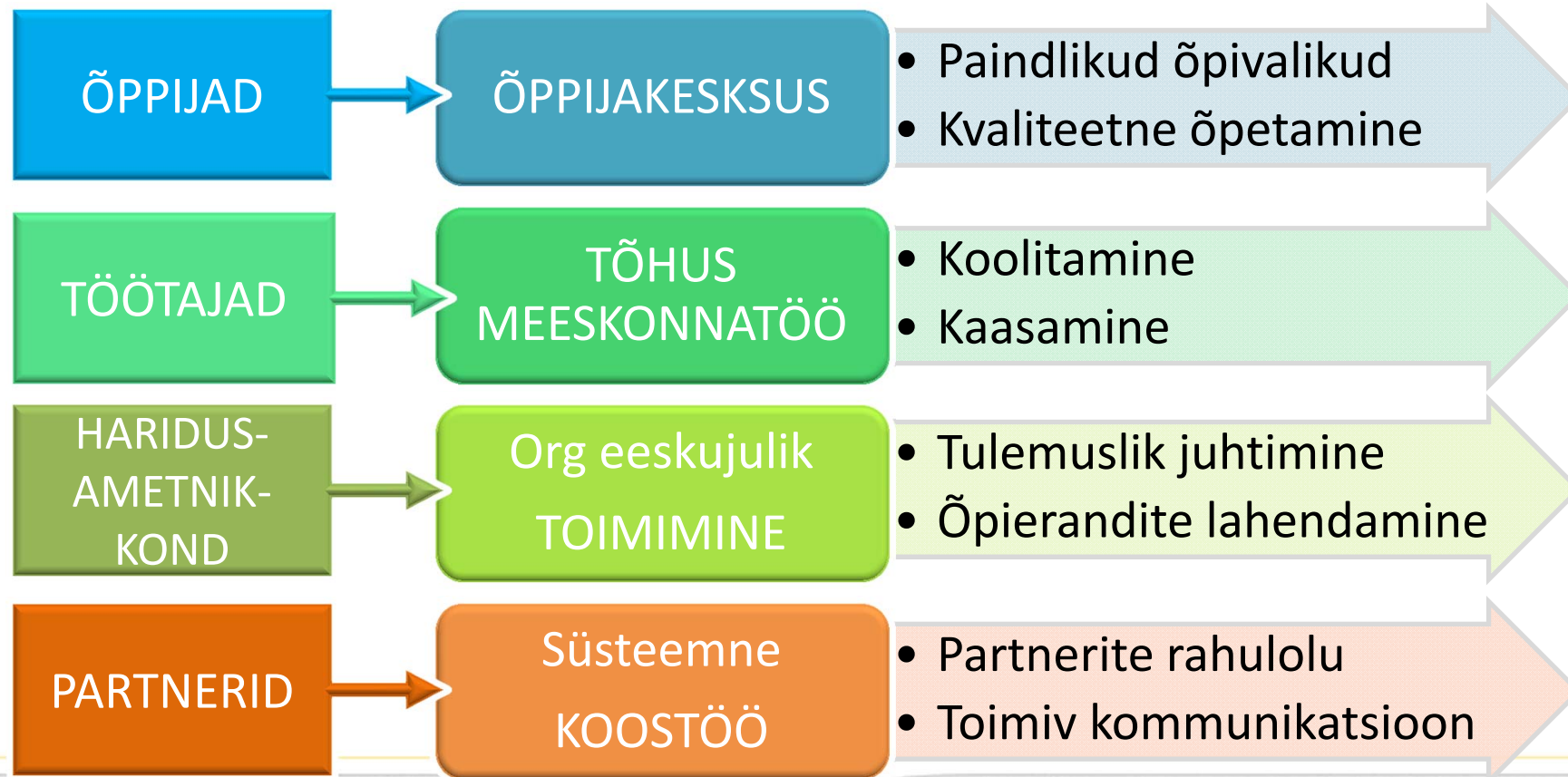
Väärtused	Kasu, mida õppija sellest saab	Mida mina pean selle heaks tegema
<u>Usaldus</u>		
<u>Kvaliteet</u>		
<u>Avatus</u>		

Väärtuskasvatus õpetaja – õppija suhtes



Kuidas edasi ?

CAF-i abil sotsiaalse vastutuse suunas...



Sotsiaalne vastuts:
väärtuskasvatus, kohustus, põhimõtted



Mida järeldada ?

- Vaimsus on indiviidi soov leida moraal, tähendus ja eesmärk oma eksisteerimisele (Tepper 2003). Vaimsus põhineb valikuvabadusel (Webster 2005)
- **Moraal** - abinõu eesmärkide saavutamiseks . Moraal on ühiskonna poolt aktsepteeritud käitumisharjumuste, tavade ja seaduste kogum. Moraal on seotud kult ja eluviisiga.
- Tähendus - igasuguste märkide (sh tegevuste) sisuline külg mis vajab mõistmist
- Eesmärk – tulevikuseisund, mille poole püüeldakse. Tugevalt väärtustatud eesmärke kogetakse *kohustatavate motiividena* (Laitinen 2009) Suurimaks motivaatoriks on mõtte nägemine oma tegevustes (mõttekus)
- Mõttekus – emotsiooniline veendumus, et teatud valikutes on midagi väärtuslikku, nõustumist ja püüdlemist väärivat (B. Grom 2005)
- Väärtused – ihaldusväärsed eesmärgid, mis annavad elule suuna ja mõttekuse (Taylor 2000)
- Usk – julge kindelolek ja usaldus (usutava olemis/toimumistõenäosus on kõrge)

Ilma vaimsuseta ei saa.



TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



Mida järeldada ?

Me usume, et saavutame edu:

- personali kaasamine ja koolitamine
- õppijakesksus
- huvigruppide regulaarsed küsitlused
- kaasaegne ja tulemuslik juhtimine*

Me tuginame järgmistele tõekspidamistele:

- **püüame** saavutada ja suurendada huvigruppide rahulolu
- **suudame** pakkuda kvaliteetset õpet ja - koolitust
- **oskame** teha tõhusat meeskonnatööd
- **vastutame** koolipere heaolu eest

Millesegi tuleb ka ühiselt uskuda

PERIOOD 2000 - 2012



TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



Peamised TQM rakendamise tulemused:

- kvaliteeditermine mõistmine (sh adapteerimine)
- meietunde laienemine ja süvenemine
- usalduse suurenemine juhtkonna suhtes
- huvigruppide rahulolu pidev suurenemine
- CAF statuudi põhine ülevaade arengust 1996-2012
- küsimustike parenemine ja nende arvu vähenemine
- väärtustepõhiste võtmevaldkondade eristumine
- arengukava-sisehindamise aruande-parenduste sidusus
- korrastunud ja süsteemne sisehindamine



TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



Juhtimisalased saavutused

- THA Kvaliteediauhind 2002 üks võitjatest, “Hästi juhitud kool”
- Aasta Koolitussõbralikum organisatsioon Tallinnas 2003
- Aasta koolitaja 2005 Eestis ja Tallinnas - Heiki Kiidli
- THA Kvaliteediauhind 2007 üks võitjatest, “Hästi juhitud kool”
- Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhind 2007 “Hästi juhitud organisatsioon”
- Aasta Koolitussõbralikum organisatsioon Tallinnas 2007
- 2010 Tallinna aasta haridusasutuse juht - Heiki Kiidli
- 2011 Walter Masingu Auhind 2010 nominent – Heiki Kiidli
- 2011 Eesti avaliku sektori kvaliteediauhind silmapaistva juhtimis-kvaliteedi eest



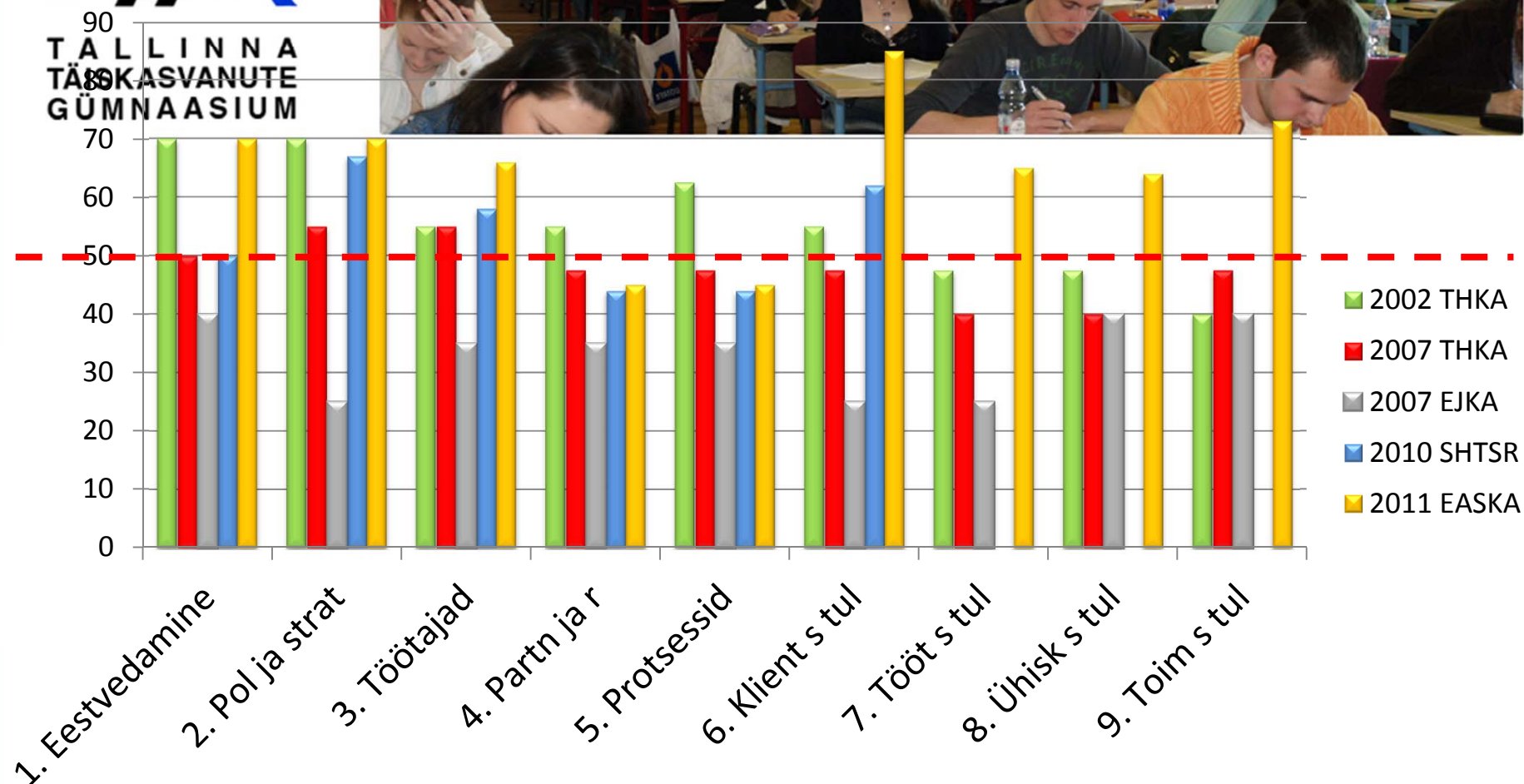
Aeg	Ülesanne	Lahendus. Auhinnakonkurss	Tulemus
1996	Kaardistada, jääda alles	Saada teada oluliste huvigruppide ootused . Algas aktiivne koolitumine	Küsimustikud, statistika....
2000	Rakendada EKKK õpitut	Korrastada andmebaas. Minna üle TQM mudelipõhisele analüüsile	Sisehindamise süsteem
2002	Selgitada välja olukord v tk	Tallinna Haridusasutuste Kvaliteediauhind	Hästi juhitud kool (HJK) üks 3-st võitjast
2007	Võrrelda arengutaset koolide ja asutustega	Tallinna Haridusasutuste Kvaliteediauhind. Eesti Juhtimis-kvaliteedi auhinna konkurss	HJK (üks 2-st võitjast) EFQM 3* Hästi juhitud organisatsioon
2010	Määratleda SH kv	HTM- mudel „Sisehindamise aruanne“	Posit TSA nõunikult
2010	Võrrelda person panust EFQM-s	„Walter Masingu auhind“ auhind EKÜ koostöös Saksa Kvaliteediühinguga	Nominent
2011	Selgitada välja tase CAF põhjal	Avaliku sektori juht kvalit auhind „Arenev Riigiasutus“ konkurss	Parima jkv asutus (3-st) väikeste org hulgas



TALLINNA
TÄHKKASVANUTE
GÜMNAASIUM



Hea võimalus võrrelda hinnanguid ja arengut



2012

Oleme saavutanud 2011.a. lõppskoori taseme 601-650 vahemikus

Heiki Kiidli



TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



TG koolijuhi tööd on THA-s hinnatud...

Valdkond	Indikaator	2005	2007	2009	2011
1. Strateegiline juhtim	AK ja sisehindamine	H	VH	SP	SP
	Kooli komplekteerimine	VH	VH	SP	SP
2. Personali juhtimine	Kvalit person olemasolu	H	VH	SP	SP
	Töötajate tasak arendam	VH	VH	SP	SP
	Töötajate tunnustamine	VH	VH	SP	SP
3. Õppe-kasv juhtim	Õppe-kasv korraldus	H	VH	SP	SP
	Õppetulemused	H	H	SH	SH
	Õpilaste ind arendamine	VH	H	SP	SP
	Õpikeskkond	VH	VH	SP	SP
4. Avaliku s ja partn j	Koostöösuhted ja avatus	H	VH	SP	SP

H – hea; VH – väga hea; SH – stabiilselt hea; SP – silmapaistev, suunda loov

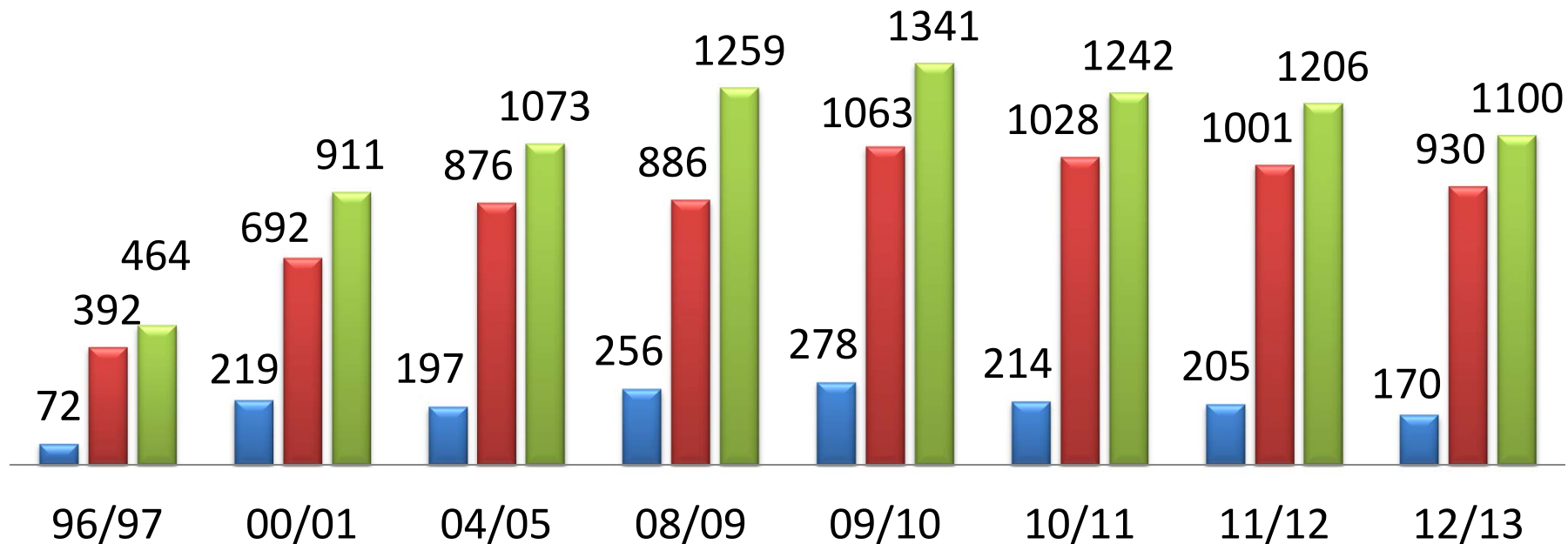


TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



Õpilarvu dünaamika

■ Põhikool ■ Gümnaasium ■ Kokku



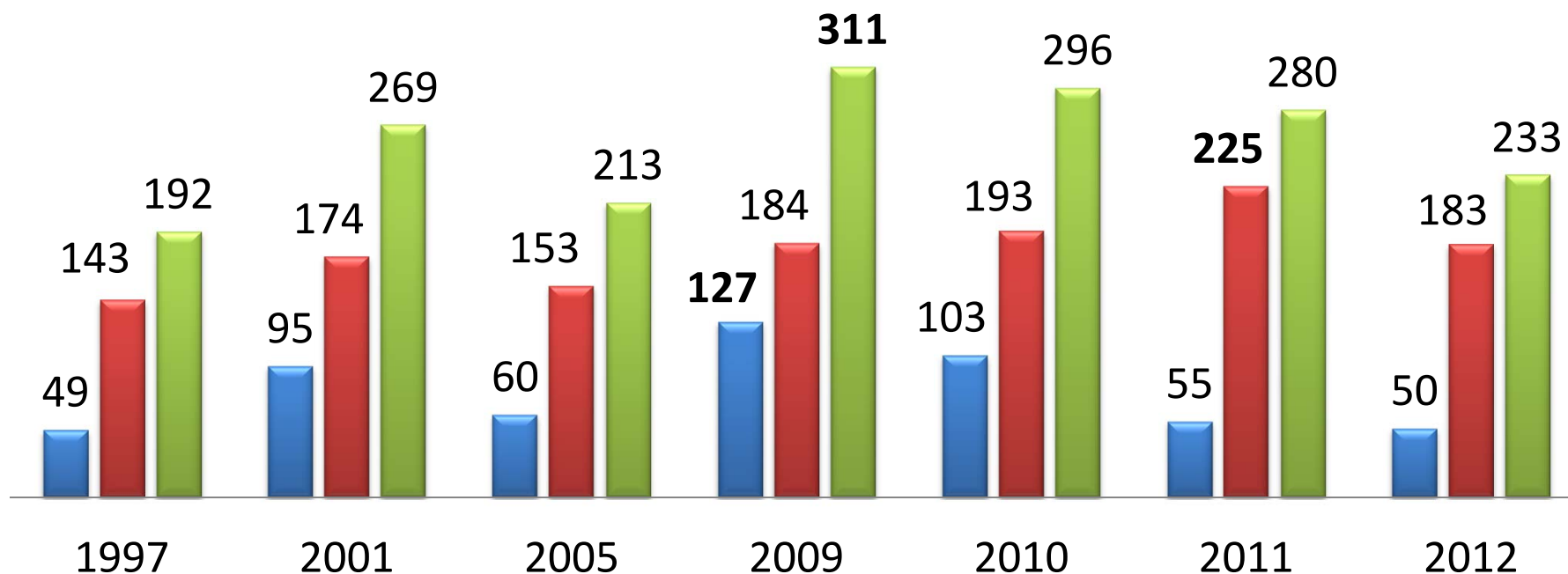


TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



Kooliastme lõpetajate dünaamika

■ Põhikool ■ Gümna ■ Kokku



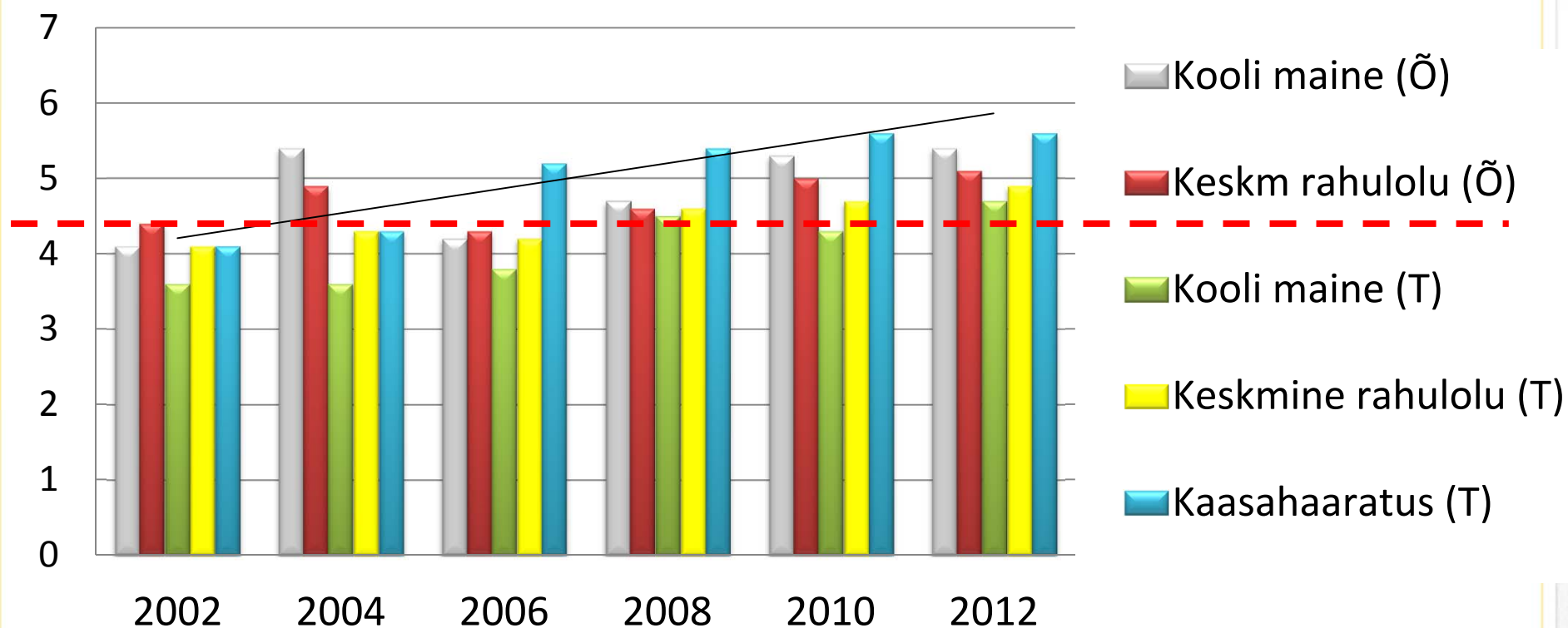


TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



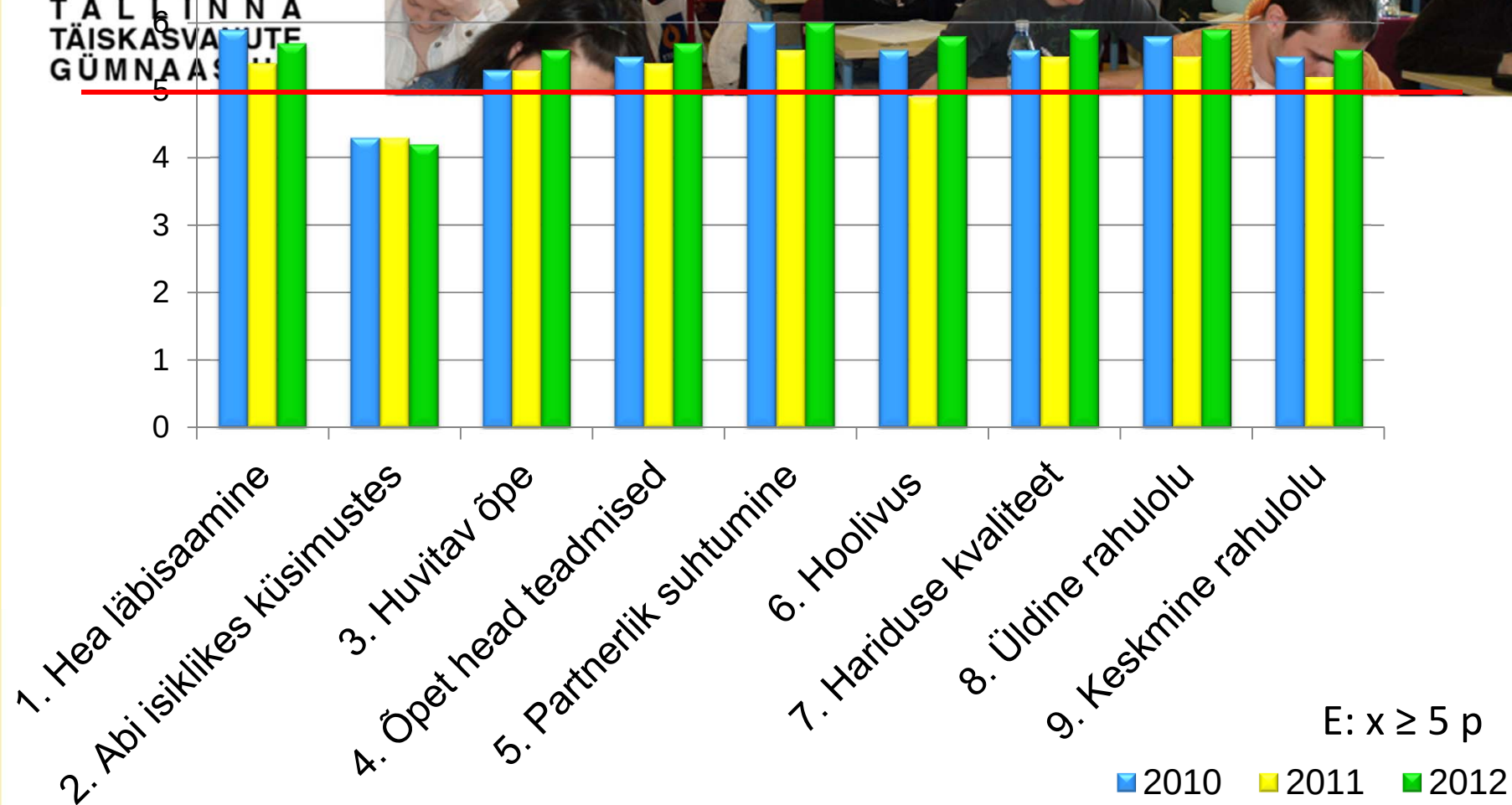
Siseklientide rahulolu dünaamika

E: $x \geq 4,5$ p





TALLINNA
TÄISKASVATUSE
GÜMNAASIU

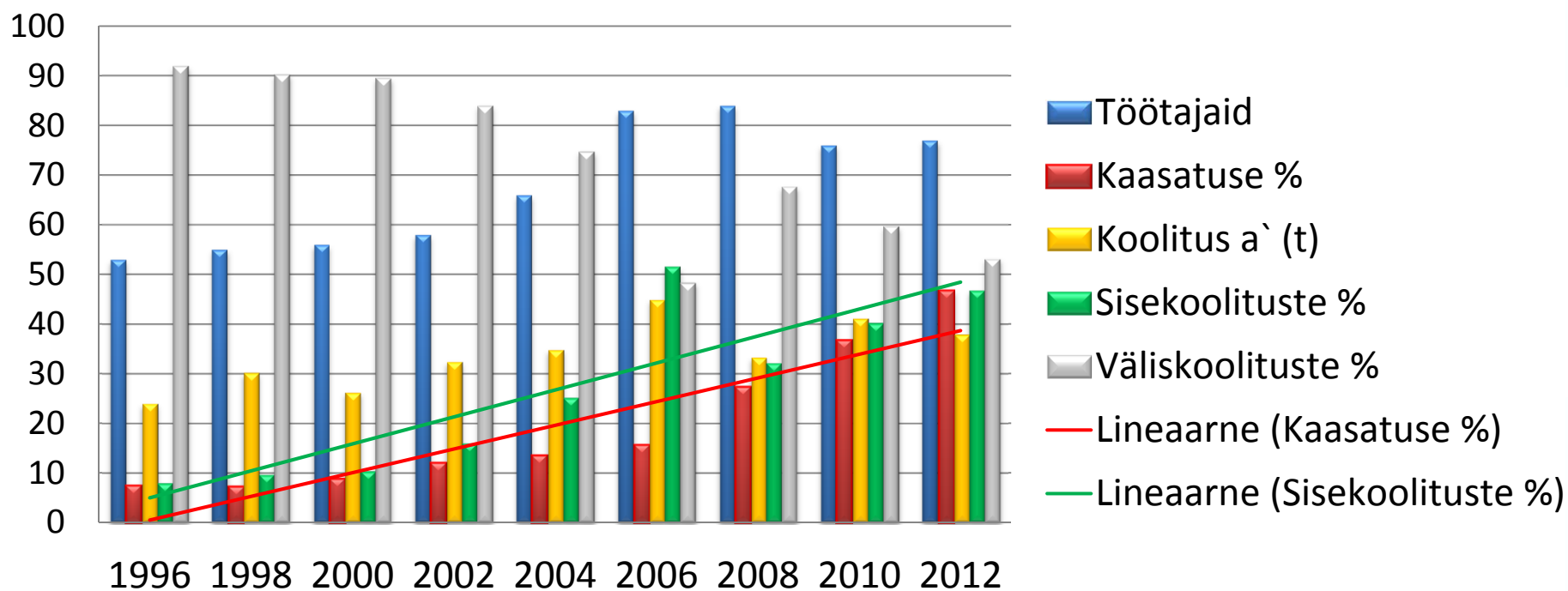




TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



Töötajate arendamine ja kaasamine



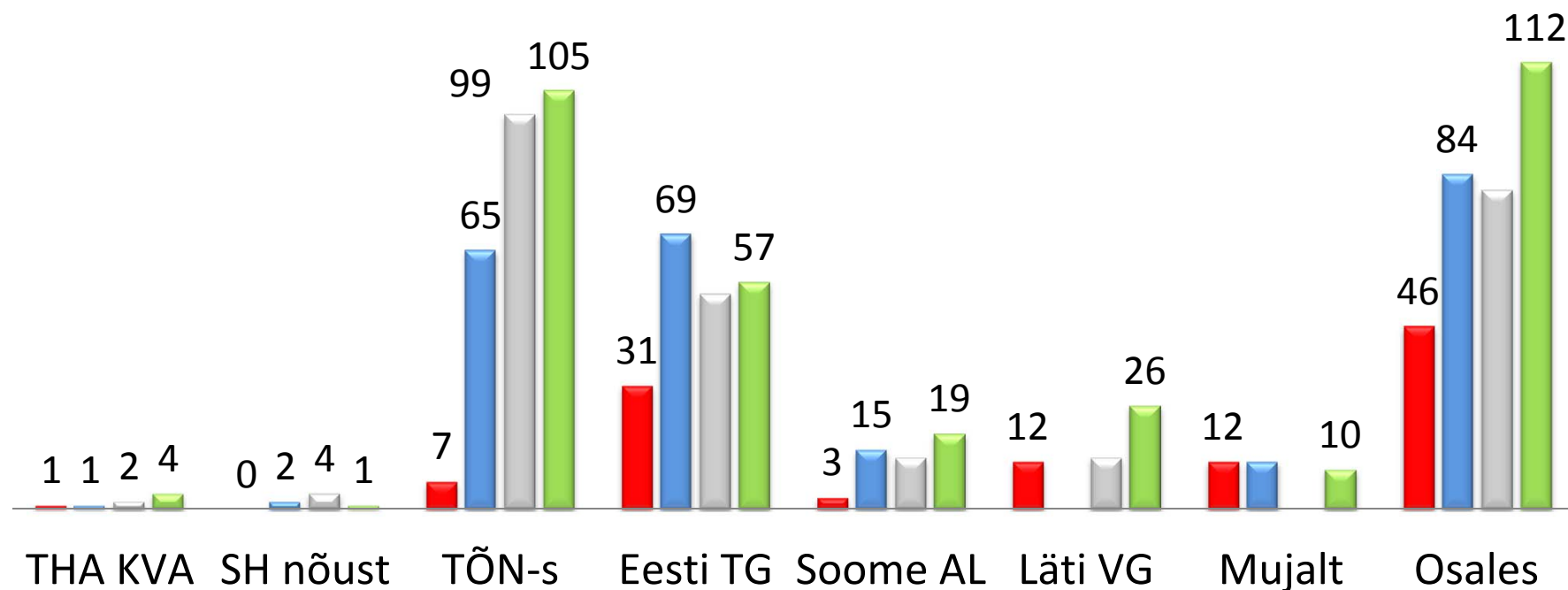


TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



Partnerluse arendamine

■ 2003.a ■ 2007.a ■ 2009.a ■ 2012.a





Peamised omadused tänasel päeval:

- Tugev, positiivne, väärtustel põhinev kultuur
- Pühendumus õppimisele ja eneseuuendamisele
- Pidev adapteerumine, kasutades tagasisidet
- Strat koostöö partneritega, klientide, tarnijatega
- Tahe riskeerida ja eksperimenteerida
- Tasakaalustatud, väärtustel põhinev lähenemine
- Toimivuse mõõtmine



Mida oleme saavutanud ?

- Usalduslikud suhted, avatus ja motiveeritus;
- võtmetulemuste järjekindel parenemine;
- meietunde laienemine ja süvenemine;
- usalduse suurenemine juhtkonna suhtes;
- huvigruppide rahulolu pidev suurenemine;
- andmebaaside täiенemine, - töötlusoskuste arenemine;
- küsimustike parenemine ja nende arvu vähenemine;
- mõõtm.-ja ühiste võrdlusandmete kogumise vaj. mõistmine;
- eesmärkide – kokkuvõtete – parendustegevuste seotus



TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM



Meid iseloomustab:

- töötajate teadlikkus kvaliteedist (sh õppija on oodatud klient)
- keskastmejuhtide rolli tõus kvaliteedi tagamisel
- töötajate/õppijate väärtustamine ja kaasamine otsustamisse
- selgeks on mõeldud ja sõnastatud meid siduvad väärtused
- sots harmoonia, moraalne kord, mis on kokkuhoidev tegur
- väärtuste sidumine tegevuste kaudu kvaliteediga
- EFQM printsiipide elluviimispüüdlus (tulem orient, kliendikesksus...)
- huvigruppide tasakaalustatud rahulolu tõus
- õppekvaliteedi saavutamisel õppijakesksus ja proaktiivsus



Mida soovitada ?

Neid kvaliteedimudeleid oleme rakendanud

<http://www.tallinn.ee/est/haridus/Tallinna-Haridusasutuste-Kvaliteediauhind>
alates 2002, 2003.....2012...

<http://www.eaq.ee/edasipurgiva-organisatsiooni-auhind>

<http://www.eaq.ee/sisu/efqm-taiuslikkusemudel>

<http://www.eaq.ee/sisu/parima-juhtimiskvaliteediga-asutused-2011>

<http://www.fin.ee/kvaliteediauhind-2011>

<http://www.tallinn.ee/est/haridus/Tulemusjuhtimine> alates 2003 , 2005, ...2011 jne

<http://www.hm.ee/index.php?045135> SH alates 01.09.2006 kolme aasta järel



Mida soovitan

- Juhtimisse kaasamiseks moodustage koostöögruppe
- Usaldage ja teenige välja vastuusaldus
- Kandke hoolt, et töösuhted toimiksid
- Sõnastage tööalased väärtushoiakud ja üldeesmärk
- Mõtestage organisatsioonikultuur
- Otsustage suhtumine kvaliteeti (sh lähtumine mudelist)
- Määratlege visiooniraamistik ja strateegia selle elluviimiseks
- Sõeluge välja ühised väärtused → tuumväärtused
- Siduge väärtused tegevusteste kaudu eesmärkidega
- Tegutsege väärtuste rakendamisel vastutustundlikult...



TALLINNA
TÄISKASVANUTE
GÜMNAASIUM

04.12.2012



Tänan kõiki, kes meid koolitasid ja innustasid:

Tiia Tammaru, Signe Hohensee, Valvo Paat

Täna meie koolimeeskonda !

Täna kohalviibijaid !

Soovin teile

mõistmist, et kvaliteet ei ole koll keda karta,
vaid oluline abivahend, mis aitab tööd paremini teha ja
hea võimalus maine parenemiseks!