



PROJEKT „ÜLIÕPILASTE KONKURENTSIVÕIME TÕSTMINE LÄBI  
ÕPPETEGEVUSE KVALITEEDI ARENGU” AKRONÜÜMIGA **LÜKKA**

KVALITEEDIALASE OLUKORRA KAARDISTAMISE UURINGU ARUANNE

ALAPROJEKT „KVALITEEDIKULTUURI ARENDAMINE ÜLIKOOLIDES”  
töönimega „KOMPASS”

Mai 2006

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	3
1 Kvaliteeduuringu teoreetilised lähtekohad .....	3
2. Uuringu eesmärk.....	5
3. Uuringuküsimused EFQM täiuslikkumudelisse paigutatuna.....	6
4. Metoodika ja andmete kogumine.....	10
5. Kvaliteedirahulolu-uuringu tulemused .....	14
6. Koolitusvajaduse väljaselgitamine .....	81
Kokkuvõtvad järeldused uuringu kohta.....	83

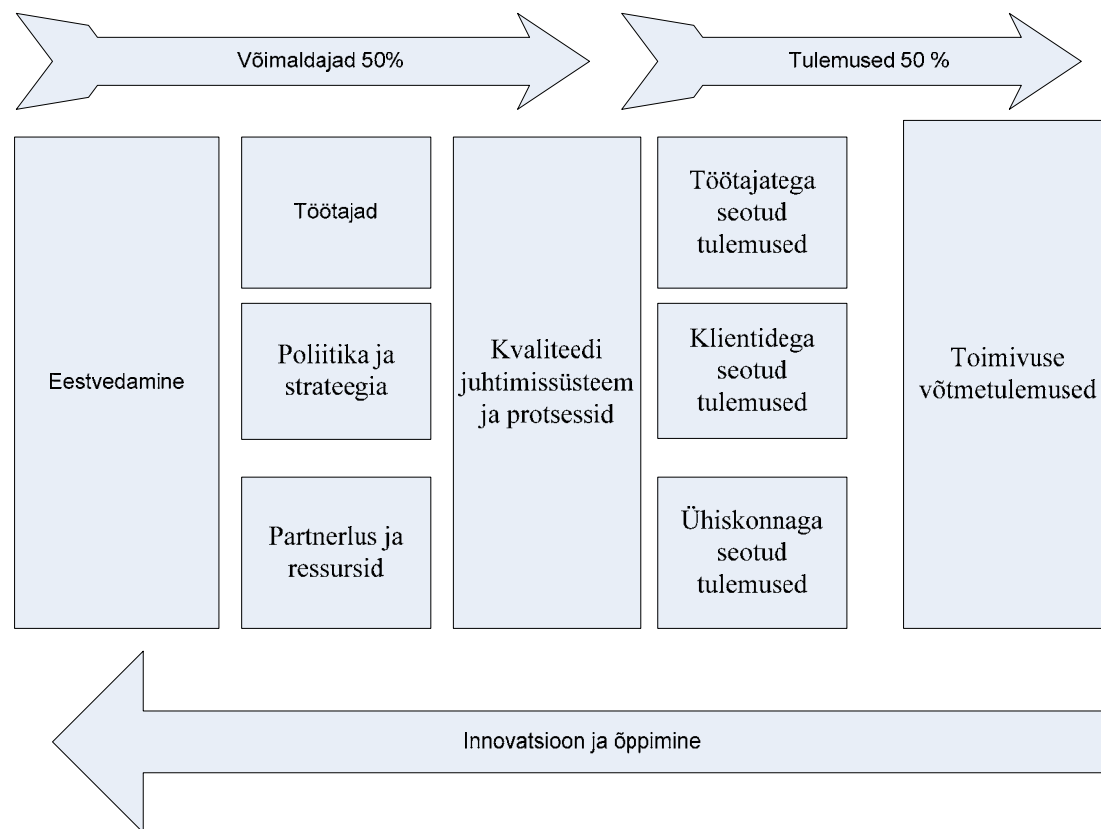
## Sissejuhatus

Uuring kvaliteedialase olukorra kaardistamiseks viidi läbi professionaalse uuringufirma abita ja see oli osalejate taotluslik samm. Käesolev raport annab lugejale ülevaate üldistest hoiakutest kvaliteedileppega liitunud kõrgkoolides. Lisaks üldraportile valmisid kõikides kõrgkoolides ka sisemised analüüsidokumendid, mis on olulised infoallikad kõikide kriteeriumite osas, mille kohta sihtgruppidele arvamust küsisime. Siseanalüüsid on kõrgkoolide töömaterjalid, mille avalikustamine on kõrgkooli valik.

## 1 Kvaliteediuringu teoreetilised lähtekohad

Uuringu käigus kaardistati kvaliteedialast olukorda ülikoolides EFQM täiuslikkuse mudeli põhjal. Mudel näitab, kuidas **suurepäraseid tulemusi tegevuste võtmenäitajate, klientide, töötajate ja ühiskonna jaoks on võimalik saavutada poliitikat ja strateegiat, töötajaid, partnerlussuhteid ja ressursse ning protsesse suunava eestvedamise kaudu.**

Euroopa täiuslikkuse mudel (EQFM Excellence Model)



Allikas: Enesehindamise käsiraamat (EJK 2004)

Mudeli 9 elementi vastavad kriteeriumitele, mida kasutatakse organisatsioonide hindamiseks nende teel täiuslikkuse poole. Mudel on jaotatud viieks võimaldajate ja neljaks tulemuste kriteeriumiks.

Võimaldajad näitavad, **kuidas** organisatsioon toimib. Tulemused näitavad, **mida** organisatsioon on saavutanud.

### **Miks EFQM täiuslikkusmudel**

EFQM täiuslikkusmudel on maailma praktikas ja teoorias üha suurema levikuga tervikliku juhtimise mudel, millega on üsna kergesti võimalik siduda teisi organisatsiooni kohta käivaid kontseptsioone. Euroopas on paljudes õppeasutustes just see mudel leidnud kasutamist, samuti on Eesti üldharidus- ja kutsekoolide kvaliteediauhinna kriteeriumid välja töötatud Euroopa täiuslikkusmudeli (EFQM Excellence Model) põhjal. Lähtutud on väike- ja keskettevõtete (SME) mudeli struktuurist ja uuenenud EFQM täiuslikkusmudeli põhimõtetest.

### **Milleks ülikoolile kvaliteedijuhtimissüsteem**

Kvaliteedijuhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine on ülikooli **strateegiline otsus**. Peab olema selge, mida soovitakse kvaliteedisüsteemi abil saavutada.

Näiteks:

- personalil on parem ettekujutus oma rollist, eesmärkidest ja sellest, mida neilt oodatakse;
- lõpetajad vastavad tööandjate ootustele (tööandjad rahul);
- kulude vähenemine (tegevused on kontrolli all, vähem ümbertegemisi);
- erinevate osapoolte tunnustuse suurendamine;
- positiivne institutsionaalne akrediteerimine (seaduse nõue).

## **2. Uuringu eesmärk**

Kvaliteedijuhtimissüsteemi mudeli loomine projekti raames eeldab informatsiooni kogumist ülikooli kui terviku kohta.

Uuringuga sooviti teada saada, millisena näevad ülikooli tervikuna ülikooli enda töötajad, millised on töötajate probleemid ja positiivsed kõrgkoolis töötamise kogemused.

Uuringu avatud küsimuste osa annab palju olulist informatsiooni, mida on võimalik arvestada kõrgkoolide edaspidises töökorralduses ja juhtimises.

Uuringu tulemuste põhjal teevad töögrupi liikmed oma kõrgkoolis juhtkonnale ettepanekuid kvaliteedialase olukorra parendamiseks ja võimalike uute strateegiate ja lähenemiste kasutuselevõtmise osas. Olulise tähtsusega on kvaliteedialase koolitusvajaduse väljaselgitamine, tulemusi kasutatakse koolitusprogrammi koostamisel.

### **3. Uuringuküsimused EFQM täiuslikkumudelisse paigutatuna**

Küsitleti nelja sihtrühma: juhtkonda, õppejõude, administratiivtöötajaid ja üliõpilasi.

J – juhtkond; Õ – õppejõud; T – töötajad; Ü – üliõpilased

#### **EESTVEDAMINE**

1. J – Olen alati ülikooli arenguga seotud tegevuste entusiastlik eestvedaja  
Õ/T/Ü – Juhtkond on alati ülikooli arengu entusiastlik eestvedaja
2. J – Toetan ja tunnustan akadeemilise struktuuri töötajate tegevust ja karjäärivajadusi  
Õ – Minu teadus- ja loometöö tegemiseks on olemas ülikooli toetus, eestvedamine ja materiaalsed tingimused

#### **POLIITIKA JA STRATEEGIA**

3. J/Õ/T – Ülikooli strateegia ja plaanid tuginevad alati asjakohasele informatsioonile
4. J/T – Strateegia ja plaanide uuendamine ja ülevaatus toimub perioodiliselt (võin alati olla kindel, et minu vastutusvaldkonna tegevusplaanid on asjakohased ja töötaja saab nendest lähtuda)  
Õ – Ülikooli strateegia ja plaanid on alati uuendatud ja üle vaadatud
5. Õ/T – Ülikooli juhtimisotsused on läbipaistvad (otsuste alused, avalikustamine)

#### **TÖÖTAJAD**

1. J/Õ/T – Õppejõudude, õppijate, töötajate vastused on selgelt määratletud, ei teki olukordi, kus keegi ei vastuta
7. J – Töötaja teab alati, kust leiab ülikoolisiseselt tööks vajaliku info  
Õ/T – Tean alati, kust saan vajaliku tööga seotud info
8. J/Õ/T – Ülikool soodustab järelkasvu teket teadustöök
9. J – Töötajate tagasiside küsitlused on asjakohased, toimuvad süstemaatiliselt
10. J – Akadeemilise struktuuri töötajate initsiatiiv ja omaalgatus, panus ülikooli üldistesse arengutesse on väga hea  
Õ – Tunnen, et minu ettepanekutega arvestatakse

## **PARTNERLUS JA RESSURSID**

11. Õ – Minu poolt õpetatavate ainete õppekirjanduse ja jaotusmaterjalide kättesaadavus on piisav  
Ü – Õpikud ja muud õppematerjalid on piisavalt kättesaadavad
12. Ü – Õppeainetel on piisav e-õppe tugi (näiteks olemas koduleht, e-õppematerjalid jm vajalik)
13. Ü – Üldkasutatavaid ruume on ülikoolis piisavalt (nt töökohad väljaspool auditooriume, kohvikud, koridorides istumise võimalused jm)
14. Ü – Ülikoolis on piisavalt võimalusi huviala- ja harrastustegevusteks (sh sportimiseks)
15. J/Õ/T – Infosüsteemid toimivad efektiivselt (erinevad andmebaasid on üksteisega seotud ning töötajad oskavad neid kasutada)
16. J – Töötajatele on loodud töötingimused (ruumid, arvutid, tehnika), mis soodustavad heade töötulemuste saavutamist  
Õ/T – Töötingimused (ruumid, arvutid, tehnika) soodustavad heade tulemuste saavutamist õppe-, loome- ja teadustöös  
Ü – Ülikooli õppetingimused on head (õpperuumide suurus, sisustus, õppetehnika, valgustus, ventilatsioon jm)

## **KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEM JA PROTSESSID**

17. J – Ülikoolis on tagatud kaebuste registreerimine, kõrvaldamine, analüüs ja vältimine  
Õ/T – Tean, kuhu ülikooli tööd puudutav parendusettepanek saata
18. J – Ülikoolis toimub süstemaatiline nõuete (õigusaktid, protseduurid, juhendid, reeglid, kasutatavad vormid/blanketid) ülevaatus ja ajakohastamine
19. J – Kasutan üliõpilaste, vilistlaste ja tööandjate tagasiside küsitlustest saadud teavet oma igapäevatoos
20. Õ – Õpetamise ja ainekursuste hindamise tagasiside küsitlus on asjakohane, toimub piisava sagedusega
21. Õ – Kasutan õpetamise ja ainekursuste hindamise tagasiside küsitlustest saadud teavet oma igapäevatoos
22. Ü – Hindamiskriteeriumid on üliõpilastele teada ning hindamine on objektiivne

23. J/Õ – Erialade tööandjate esindajatega tehakse piisavalt koostööd
24. J/Õ/T – Ülikool tegeleb aktiivselt õppijakandidaatides huvi äratamisega
25. Õ – Ülikoolis õppijate erinev ettevalmistus õppegruppides ei takista õppetöö läbiviimist
26. Ü – Erinevate õppeainete sisu ei kattu (õppeained ei dubleeri üksteist)
27. Ü – Tunnen, et minu tehtud ettepanekuid võetakse arvesse
28. Ü – Üliõpilasi kaasatakse teadustöösse piisavalt

### **KLIENTIDEGA SEONDUVAD TULEMUSED**

29. Ü – Olen teadlik üliõpilaste õigustest ja kohustustest, mis tulenevad õppekorralduseeskirjadest ja muudest dokumentidest
30. Ü – Akadeemiline nõustamine on olemas ja on väga heal tasemel
31. Ü – Olen rahul oma tunniplaani kättesaadavuse, ülesehituse ja korraldusega
32. Ü – Ülikoolis on võõrkeelseid ja rahvusvaheliste õppejõududega õppeaineid, mooduleid ja õppekavu piisavalt
33. Ü – Töökoormus 1 AP (1AP = 40 tundi üliõpilase tööd) on erinevates ainetes võrreldav
34. Ü – Praktilise sisuga aineid on piisavalt
35. Ü – Teoreetilise sisuga aineid on piisavalt
36. Ü – Info erinevate stipendiumite kohta on kergesti kättesaadav ja oskan seda leida
37. Ü – Õppejõudude õpetamisoskused on head (oskavad ainet väga hästi edasi anda)
38. Ü – Õppejõud kasutavad piisavalt palju erinevaid õppemeetodeid (nt meeskonnatöö, probleemipõhine õpe, projektide koostamine jmt)
39. Ü – Õppejõud arvestavad piisavalt üliõpilaste aine omandamise kiirust ja eelnevat taset
40. Ü – Kontakt õppejõuga on piisav (loengu kuulajate hulk pole liiga suurearvuline jms)
41. Ü – Ülikoolipoolne karjäärinõustamine on heal tasemel (saan vajadusel teavet ja nõu karjäärinõustamise valdkonnas)
42. Ü – Ülikoolis peaks olema võimalus kasutada psühholoogilist nõustamisteenust
43. Ü – Mul on vajadusel võimalik kasutada ülikoolipoolset psühholoogilist nõustamist
44. Ü – Ülikoolipoolne praktikakorraldus on heal tasemel

- 45. Ü – Informatsioon välismaal õppimise ja praktiseerimise kohta on kättesaadav
- 46. Ü – Õppekorraldusala teave on vajadusel kiirelt leitav
- 47. Ü – Mul on piisavalt võimalusi anda tagasisidet õppejõudude ja õppetöö kohta

### **TÖÖTAJATEGA SEONDUVAD TULEMUSED**

- 48. J – Ülikooli sisemine töökultuur on väga hea  
Ü – Teeninduskultuur haldus/tugistruktuurides on väga hea
- 49. J/Õ/T – Minu enesearenduse- ja koolitusvõimalused on piisavad
- 50. J/Õ – Minu eneseteostuse võimalused on piisavad  
T – Minu eneseteostuse võimalused meie ülikoolis on piisavad
- 51. J/Õ/T – Minu töötasu on konkurentsivõimeline
- 52. J/T – Minu edutamisevõimalused on piisavad
- 53. Õ – Minu akadeemilise karjääri võimalused on piisavad
- 54. J/Õ/T – Minu tegevuse hindamise alused on selged
- 55. Õ – Minu teaduskonnas on piisavalt kompetentne, kvalifitseeritud tugipersonal
- 56. Õ – Tugistruktuur toetab hästi minu õppe-, loome- ja teadustegevust
- 57. Õ – Tugistruktuur vähendab minu administratiivseid töökohustusi
- 58. Õ/T – Töölased suhted kaastöötajatega on väga head
- 59. Õ – Mulle on loodud võimalused välismaal stažeerimiseks
- 60. T – Struktuuriüksuste omavaheline koostöö on hea
- 61. T – Töökoormus on sobiv, tulen ülesannetega õigeaegselt toime

### **ÜHISKONNAGA SEONDUVAD TULEMUSED**

- 62. J – Haldus/tugistruktuuri töötajad on aktiivsed oma valdkonna aramusliidrina, esindavad oma seisukohti huvigruppide, meedia, ühiskonna ees
- 63. J – Akadeemilise struktuuri töötajad on aktiivsed oma valdkonna aramusliidrina, esindavad oma seisukohti huvigruppide, meedia, ühiskonna ees
- 64. J/Õ/T – Ülikool osaleb aktiivselt rahvusvaheliste organisatsioonide tegevustes
- 65. J/Õ/TÜ – Minu arvates on meie ülikooli maine Eesti ühiskonnas väga hea
- 66. J/Õ/T/Ü – Mulle on oluline ülikooli kui terviku rahvusvaheline tunnustatus
- 67. Õ – Olen kursis ülikoolidevahelise kvaliteedileppega ning sellega seonduvate dokumentidega

**Uuringus väljapakutud koolitusteemad:**

1. Protsessipõhine juhtimine – millised on ülikooli põhi-, tugi-, võtmeprotsessid ja nendevahelised seosed; kuidas aitab protsessipõhine juhtimine muuta osakondadevahelisi tegevusi selgemaks
2. Kvaliteeditööriistade kasutamine praktikas – nt loova töö meetodid, probleemilahendusmeetodid, ajurünnakud
3. Sisehindamine (organisatsiooni eneseanalüüs ja siseaudit) – kuidas toimub sisehindamine Eestis avalikus sektoris, häid rahvusvahelisi näiteid
4. Kvaliteedialased mõisted, Eestis ja mujal ülikoolides kasutatavad kvaliteedialased meetodid – ülikooli põhiväärtused, võtmeprotsessid, EFQM täiuslikkuse mudel, ISO 9000, EUA, EKAK jmt.

**4. Metoodika ja andmete kogumine**

Uuring viidi projektiga KOMPASS liitunud ülikoolides läbi perioodil jaanuar kuni märts 2006 neljas sihtgrupis. Alljärgnev tabel võtab kokku uuringu sihtrühmad ja vastanute arvud.

<b>Kõrgkool</b>	<b>Juhtkond</b>	<b>Õppejõud</b>	<b>Töötajad</b>	<b>Üliõpilased</b>
Tartu Ülikool	6	17	14	31
Tallinna Ülikool	-	16	19	48
Tallinna Tehnikaülikool	27	104	113	230
Eesti Maaülikool	17	98	49	32
Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia	-	1	1	18
Eesti Kunstiakadeemia	5	16	9	28
Estonian Business School	7	15	23	51
<b>Kokku</b>	<b>62</b>	<b>267</b>	<b>228</b>	<b>438</b>

Küsitlus oli veebipõhine. Eelnevalt toimus küsimustiku testimine kõikide sihtgruppide lõikes, mille tulemusena muudeti küsimuste sõnastust, kus see oli raskesti arusaadav ja mitmeti mõistetav. Testimise käigus viidi Tallinna Tehnikaülikoolis läbi kõikide sihtgruppide lõikes ka süvaintervjuud, et testida küsimustest arusaamist ja töötajate üldist suhtumist uuringusse. Tulemusi arvestati küsimustiku muutmisel.

Küsitluse tulemuste analüüsil kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset lähenemist materjalile.

Uuringu viisid läbi projekti töögrupi liikmed, nõustajatena kasutati projektiekspertide Liina Freivaldi ja Tiia Tammaru abi. Töögrupi liikmetele oli uuringutulemuste analüüsimisel abiks küsimustiku analüüsi juhend. Töögrupi liikmed tegid kokkuvõtteid oma ülikooli kohta, üldkokkuvõtte koostas kvaliteediteema juht Monika Ilves Tallinna Tehnikaülikoolist.

Ülikoolisisesed analüüsid projekti raames eraldi avalikustamisele ei kuulu, kuid on töövahendiks ülikoolisestest juhtimisotsuste tegemisel. **Tähtsusest on aga see informatsioon kõige olulisem, mida on võimalik projekti edaspidistes tegevustes kasutada.**

### **Hinnang küsitluse kvantitatiivsete tulemuste kohta**

Uuringut ette valmistades oli ootus vastanute arvu osas suurem kui tegelik vastanute arv. Euroopa Sotsiaalfondi rahade avanedes kirjutati kõrgkoolides suur hulk projekte, kus esimese tegevusena nimetati olukorra kaardistamist. See tõi kaasa väga suure küsitluste laine, mis lisaks ajaperioodi kokkulangemisele hõlmas ka suures osas sama sihtgruppi. Lisaks toimusid osades ülikoolides ka projektivälised rahulolu-uuringud, mille tulemusena vastajate huvi ja tahe küsimustele vastata oluliselt langes.

Samuti oli kitsaskohaks see, et kvaliteediteadlikkus on kõrgkoolides madal, teema ei tundu olevat esmatähtis. Ei olnud veendumust, et vastanute tulemusi arvestatakse ja nende alusel ka muudatusettepanekuid tehakse.

Oluliseks miinuseks osade partnerite juures oli juhtkonnapoolse toetuse puudumine kvaliteediprojekti tegevustele, samas on eestvedamine kvaliteedijuhtimises oluline aspekt.

**Tartu Ülikoolis** oli vastajate arv väike. Üheks põhjuseks võib pidada asjaolu, et kvaliteediuuringu läbiviimine langes ühelt poolt üliõpilaste eksamisesseiooni ajale, teisalt oli just läbi viidud suuremahulised uuringud (kommunikatsiooniuring, õppejõudude uuring jt). Selle tõttu ei olnud kvaliteediküsitlusele vastajate arv suur.

Juhtkonna (rektoraat, dekaanid, kolledžite direktorid) esindajaid oli kokku 26 inimest. Veebipõhine küsitlus saadeti kõikidele juhtkonna esindajatele, vastas neist 6 ehk 23%.

Õppejõududest koostati juhuvalim personaliosakonnast saadud andmete põhjal. Juhuvaim koostati õppejõududest, kes on ülikoolis töötanud 5 või enam aastat

(professorid, dotsendid, assistendid, lektorid, õpetajad, uurija-professorid, vanemteadurid ja teadurid), neid oli nimekirjas kokku 1140. E-kirjad saadeti 117-le. Vastanuid oli 17 ehk teavitatud õppejõudude hulgast 14,5%.

Töötajatest saadeti teavituskirjad 93-le, kellest vastas 14 ehk 15%.

Üliõpilasi õppis küsitluse ajal ülikoolis 18 267, e-kiri küsitluse toimumise kohta saadeti 500-le, vastajaid oli nende hulgas 31 ehk siis 6%.

Olemasolevate vastuste põhjal ei ole võimalik teha üldistusi ülikooli lõikes, kuid siiski kokkuvõtte vastanute hoiakutest teha saab. Vastanute arvu põhjal võib teha järelduse, et kvaliteediprojekti valdkonnajuhil on teha suur töö juhtkonna kaasamisel, esimene võimalus avaneb selleks kui mitte enne, siis kvaliteedikoolitusel.

**Tallinna Ülikoolis (TLÜ)** koostas valimi kvaliteedispetsialist koostöös akadeemilise prorektori ja üliõpilasesindusega. Juhtkonna hulka kuulusid lisaks rektoraadi liikmetele ka teaduskondade dekaanid, instituutide juhatajad ning akadeemilise raamatukogu direktor. Õppejõude kaasati kõikidest akadeemilistest struktuuriüksustest, tudengitest saadeti ankeet tuutoritele ning kursusevanematele. Kokku moodustas valimi 180 inimest. Juhtkonnast saadeti küsimustik 20 inimesele, vastuseid ei saadud. Õppejõududest saadeti küsimustik 31-le, vastasid 16 (51,6%), ülikooli töötajatest saadeti 56-le, vastas 19 (33,9%), tudengitest saadeti 75-le, vastas 49 (65,3%).

Vähese vastamise põhjus seisneb eeldatavasti selles, et kõrghariduse kvaliteedialane vestlusring viidi TLÜ-s läbi 2005. aasta kevadel, mille käigus arutati kõikides akadeemilistes struktuuriüksustes analoogseid küsimusi.

**Tallinna Tehnikaülikoolis (TTÜ)** valis sihtgrupid välja kvaliteedijuht. Kõrgkooli eripäralt omaselt täidab hulk inimesi üheaegselt erinevaid rolle – juht/õppejõud, juht/üliõpilane, töötaja/üliõpilane. Sihtgrupid oli vaja jagada selliselt, et igas sihtgrupis oleks piisav arv vastajaid. Seetõttu ei vasta sihtgruppide jaotus täpselt ametlikule koosseisule. Juhtkonna (rektoraat, dekaanid, instituutide direktorid, struktuuriüksuse juhid) esindajaid oli kokku 80 inimest. Veebipõhine küsitlus saadeti kõikidele juhtkonna esindajatele, vastas neist 27 ehk 34%.

Õppejõud ja teadustöötajad (professorid, dotsendid, assistendid, lektorid, õpetajad, uurija-professorid, vanemteadurid ja teadurid) on ülikoolis kokku 755. E-kirjad saadeti 534-le (ülejäanutel kas e-aadress puudus või tuli kiri tagasi). Vastanuid oli 104 ehk siis teavitatud õppejõudude hulgast 19%.

Töötajaid on ülikoolis 484, kellest vastasid 113 ehk siis 23%.

Üliõpilasi õppis küsitluse ajal ülikoolis 10 764, vastajaid oli nende hulgas 230 ehk siis 2%. TTÜ üliõpilasesindus levitas ise küsimustikku oma listides, aga vaatamata mitmekordsele saatmisele jäi tagasisideprotsent oodatust olulisemalt madalamaks. Siiski osalesid Eesti Üliõpilaskondade Liidu esindajad aktiivselt küsimustiku ettevalmistamisel. Ülikooli kolledžid selle uuringu sihtgruppide hulka arvatud ei olnud.

**Eesti Maaülikoolis (EMA)** sai ajavahemikus 4.-6. jaanuar 2006 iga maaülikooli vastavasse sihtgruppi arvatud isik personaalselt (nimeliselt) talle suunatud üleskutse uuringus osalemiseks. Uuringus oli juhtkonna hulka arvatud lisaks tippjuhtkonnale instituutide direktorid ja õppedirektorid ning haldus- ja tugistruktuuriüksuste juhid. Maaülikooli struktuur erineb klassikalisest ülikooli struktuurist, kus teaduskondi asendavad instituudid (osa neist teadus- ja arendusasutuse staatuses).

17. jaanuaril saadeti kordusüleskutse sihtgrupile „juhtkond”.

26. jaanuaril saadeti kordusüleskutse ülejäänud kolmele sihtrühmale.

Sihtgrupi „Tudengid ja ülikool” osas oli küsimustiku levitajaks üliõpilasesindus. Kontaktisikuteks üliõpilaste seas olid kursusevanemad ja esinduse liikmed. Üliõpilaste osalus jäi kõige tagasihoidlikumaks, üheks põhjuseks võis olla küsitluse läbiviimise aeg, mis langes eksamisessiooni ajale.

Alljärgnev tabel annab ülevaate uuringus osalenutest sihtrühmade lõikes.

Sihtrühm	Ankeet edastatud	Vastanuid	Vastanute %
Juhtkond ja maaülikool	25	17	68 %
Õppejõud/teadustöötaja ja maaülikool	225	98	44 %
Töötajad ja maaülikool	76	49	64 %
Tudengid ja maaülikool	58	32	55 %

Kuna Maaülikooli tippjuhtkond on kvaliteediteadlikkuse suurendamisele orienteeritud, siis võib loota, et projekti tegevustest kasusaajate hulk on selles ülikoolis üks suuremaid.

**Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia (EMTA)** panustas uuringusse võimaluste piires, tagasihoidlik tulemus on põhjustatud kunstiinimeste vähesest huvist rahulolu-uuringute vastu üldisemalt ja ka sellest, et projekti liikmed vahetusid ning liitusid meeskonnaga alles peale küsitluse lõppu. Samuti ei olnud küsitluse läbiviimise aeg vastamiseks parim. EMTA juhtkond on võtnud vastu otsuse viia läbi kordusküsitlus projektiväliselt.

**Eesti Kunstiakadeemia (EKA)** juhtkonda kuulub 3 rektoraadi liiget ja 13 valitsuse (loodud operatiivseks juhtimiseks) liiget. Vastas 5 juhtkonna liiget ehk 31%. Õppejõudude arv on 85, vastasid nendest 16 ehk 18%. Töötajate koosseisuline arv on 103, vastas 9 ehk 8%. Üliõpilasi õppis küsitluse ajal 961, vastas 51 ehk 5%.

**Estonian Business School-i (EBS)** juhtkonda esindasid 16 tippjuhtkonna ja juhtimismeeskonna liiget, vastas 7 ehk 44%. Koosseisulisi õppejõude töötas küsitluse ajal 46, vastas 15 ehk 32%. Töötajate arv küsitluse ajal oli 53, vastas 23 ehk 43%. Tudengite arv küsitluse ajal oli 1550, vastas 51 ehk 3%. Kõik ülalmainitud said elektroonilise kutse vastata küsimustikule märkega, et vastuseid oodatakse jaanuari lõpuni. Kuigi küsimustikule oli teoreetiliselt võimalik ka järgneva kuu jooksul vastata, siis on tõenäoliselt EBS väikese osavõtu üheks põhjuseks koolivaheaeg. Küsimustiku läbiviimise aja paremal planeerimisel oleks vastanute arv olnud ilmselt suurem.

Lisaks tõlkis EBS küsitlused projektiväliselt ka inglise keelde ja küsitles nii oma välislektoreid, juhtkonda kui ka välisüliõpilasi, mis näitab kooli positiivset suhtumist oma osapooltesse ja projekti raames tehtavatesse tegevustesse tervikuna.

## **5. Kvaliteedirahulolu-uuringu tulemused**

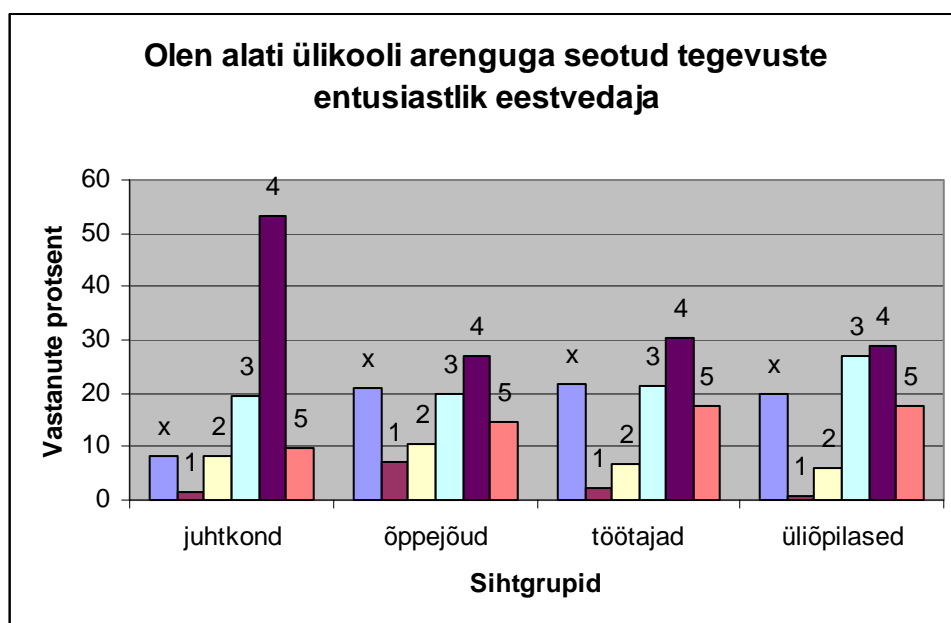
Kvaliteedialase olukorra kaardistamise uuringus osales kokku 995 inimest seitsmest ülikoolist. Statistilise uuringu jaoks on selline osalus väike, kuid oma metoodika ülesehitamisel arvestati vähese osaluse võimalusega, mistõttu kvantitatiivne ja kvalitatiivne meetod koos kasutatuna võimaldavad siiski teatud järeldusi uuringu tulemuste põhjal teha. Kuna uuring sellisel kujul viidi kõrgkoolides läbi esmakordselt, siis võib väikest osalusprotsenti pidada normaalseks. See on tingitud sellest, et küsimused olid küllaltki spetsiifilised. Taoliste uuringute puhul on tavaliselt iseloomulik, et vastajate hulga suurenedes kasvab ka negatiivsete vastuste osakaal. Seega on vajalik väikese representatiivsusega uuringu analüüsil jälgida just negatiivsete vastuste osa, millele ka järgnevas analüüsis tähelepanu pööratakse.

## SISSEJUHATUS

Küsimused on formuleeritud sihtgruppidele erinevalt, detailne ülevaade peatükis 3 „Uuringküsimused EFQM täiuslikkumudelisse paigutatuna” ja statistilises ülevaates neid enam eraldi lahti kirjutama ei hakata.

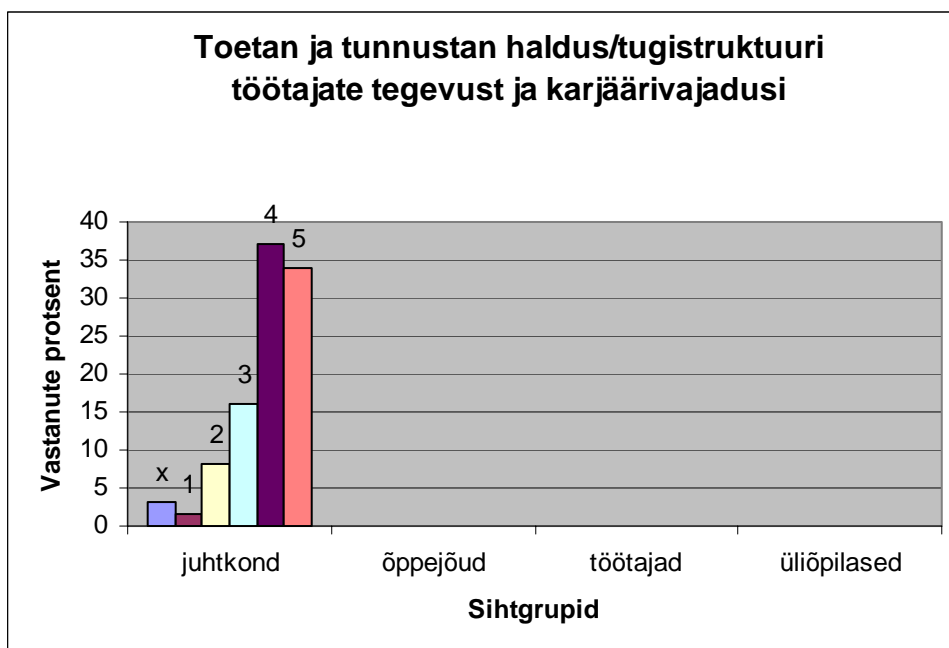
Küsimustikus kasutatakse 5-pallilist skaalat, kus pall 1 tähendab, et ei nõustu üldse ja pall 5 tähendab, et vastaja nõustub täiesti. X – ei oska öelda.

## EESTVEDAMINE



Joonis 1. Olen alati ülikooli arenguga seotud tegevuste entusiastlik eestvedaja

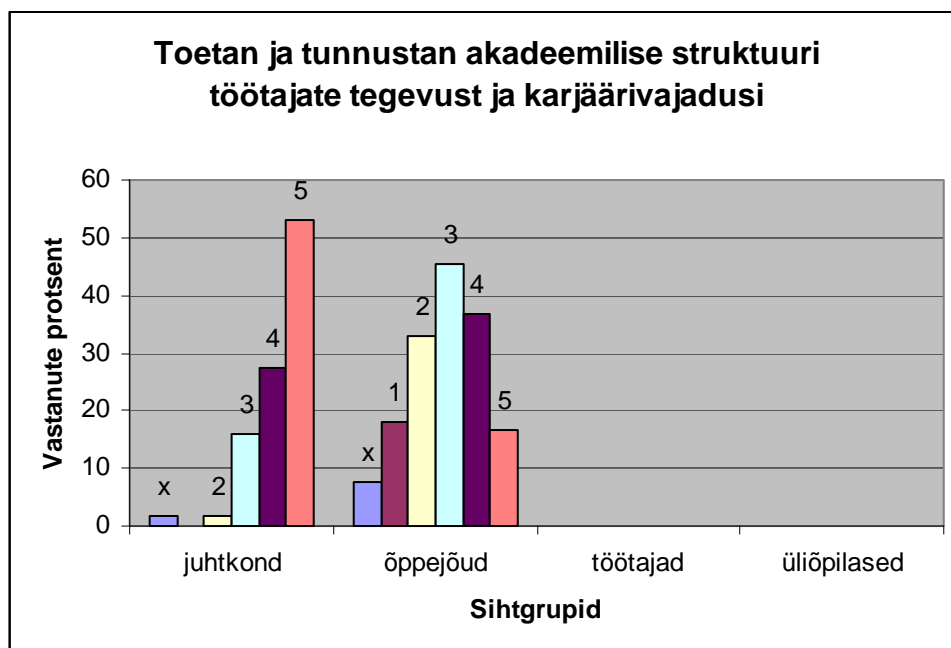
Küsimus esitati neljale sihtgrupile paralleelselt, vastuste võrdlus on toodud joonisel 1. Kõik sihtgrupid on hinnanud võrdselt enim vastuseid palliga 4, mis on hea näitaja. Juhtide tegevuse vähest läbipaistvust näitab vastanute suur protsent, kes ei ole osanud küsimusele vastata. Vastused küsimusele: kas tehakse üldse õigeid asju, annavad kvaliteediprojekti järgnevad tegevused – protsesside kirjeldamine ja protsesside vastastikuste seoste leidmine.



**Joonis 2. Toetan ja tunnustan haldus/tugistruktuuri töötajate tegevust ja karjäärivajadusi**

23 juhti hindasid küsimuse olulisust nelja palliga, 21 vastajat hindasid oma toetust maksimaalselt.

Vastajad pidasid oluliseks lahtistes küsimustes välja tuua, et haldus/tugistruktuuri koostöö akadeemilise struktuuriga võiks tihedam olla. Vähese koostöö põhjust nähti väheses huvis, hea tahte puudumises, aga ka motivatsioonimehhanismide olematuses.

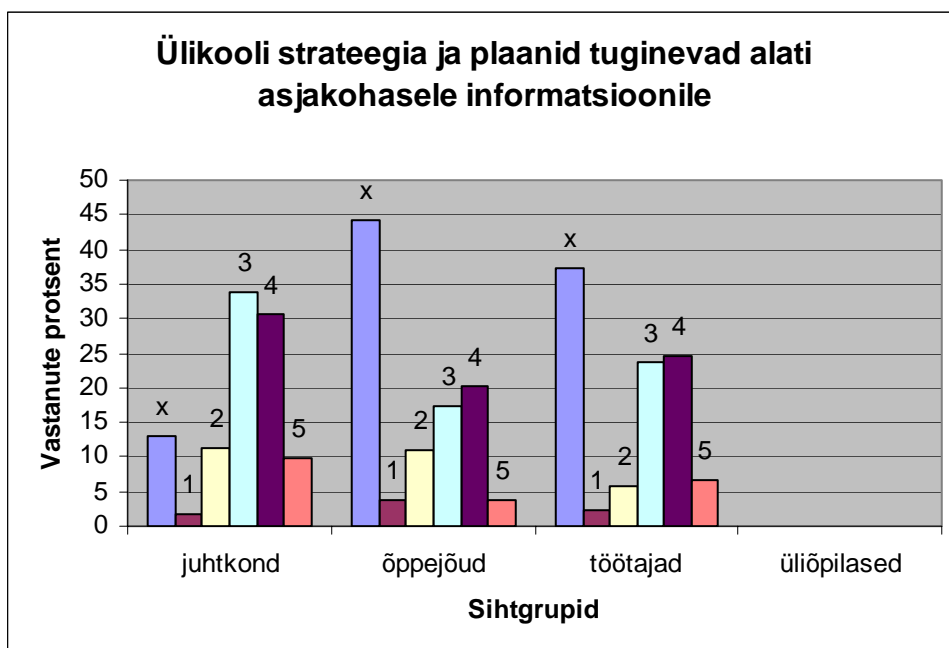


**Joonis 3. Toetan ja tunnustan akadeemilise struktuuri töötajate tegevust ja karjäärivajadusi**

Küsimusele vastasid juhtkonna esindajad ja õppejõud. Viis palli andsid juhtkonna esindajad kõige rohkem – 53,2% vastanutest, õppejõudude hulgast andsid viis palli 16,5%, kõige rohkem hindasid õppejõud juhtkonda palliga 3 – 45,3%. Lahtiste vastuste osakaal õppejõudude osas oli suur ja sealt on võimalik lugeda olulist tagasisidet, mida just õppejõud enda tegevuse toetamisel kõige olulisemaks peavad.

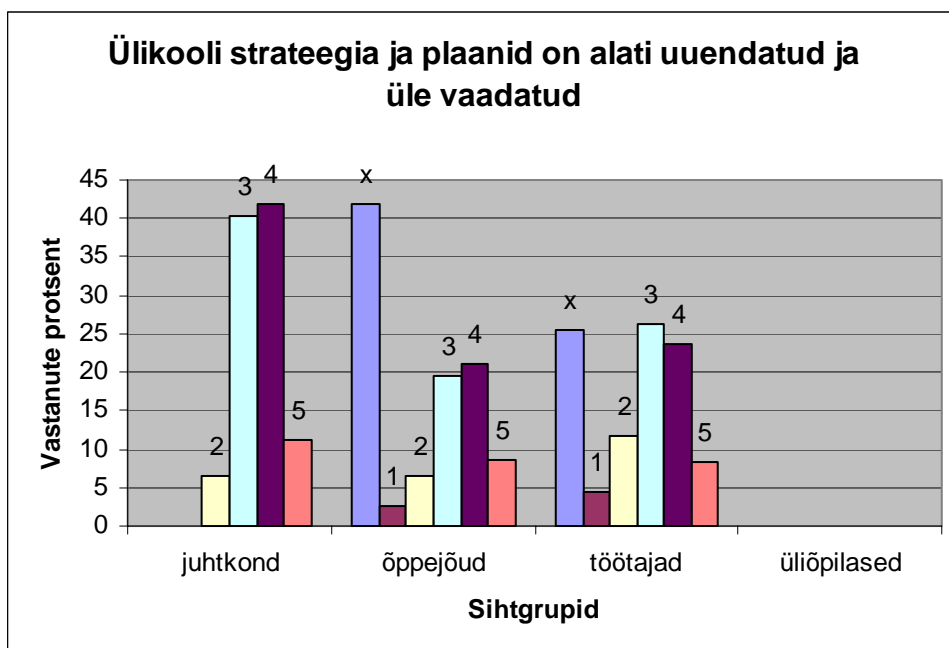
Õppejõud olid rohkem rahul moraalse toetusega, aga tundsid puudust materiaalsest toetusest ja see fakt toodi esile mitme erineva kõrgkooli õppejõu poolt. Juhid ise märkisid mitmel korral, et õppejõud on tööga liiga üle koormatud.

## POLIITIKA JA STRATEEGIA



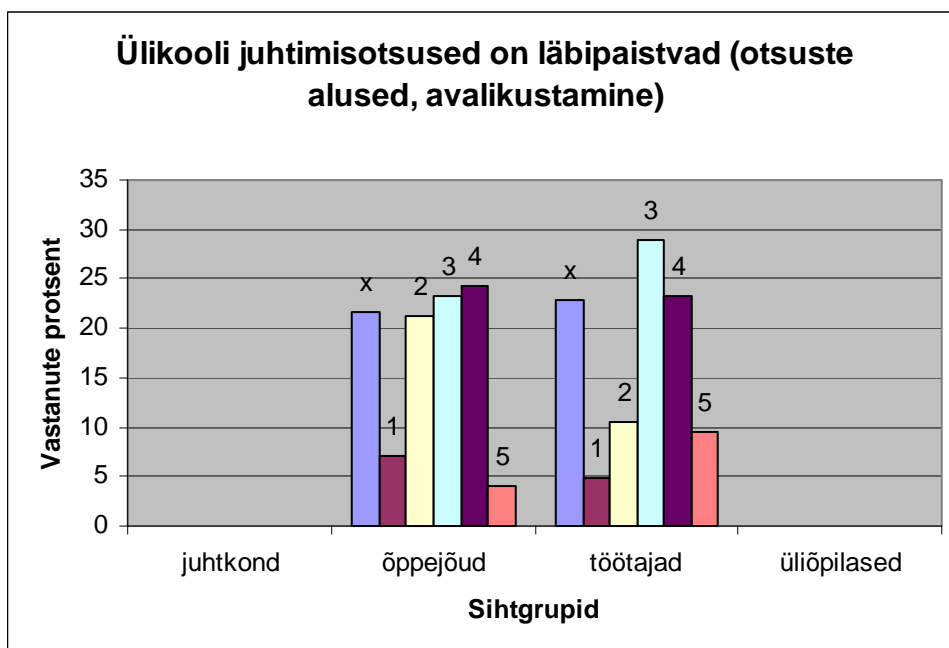
Joonis 4. Ülikooli strateegia ja plaanid tuginevad asjakohasele informatsioonile

Küsimusele ei osanud vastata juhtkonna hulgas 12,9%, õppejõudude hulgas 44,2% ja töötajate hulgas 37,3%. Saadud tulemusi tasub edaspidistes projektitegevustes kaaluda kui ühte koolitusel käsitletavat valdkonda. Eriti oluline on selle näitaja muutmine juhtkonnas organisatsiooni tõhusa juhtimise seisukohalt. Samas olid töötajad ise huvitatud strateegiate ja plaanide tegemistes osalema, mis aitab paremini mõista kõrgkooli eesmärgi ja töötaja enda rolli eesmärkide saavutamisel.



Joonis 5. Ülikooli strateegia ja plaanid on alati uuendatud ja üle vaadatud

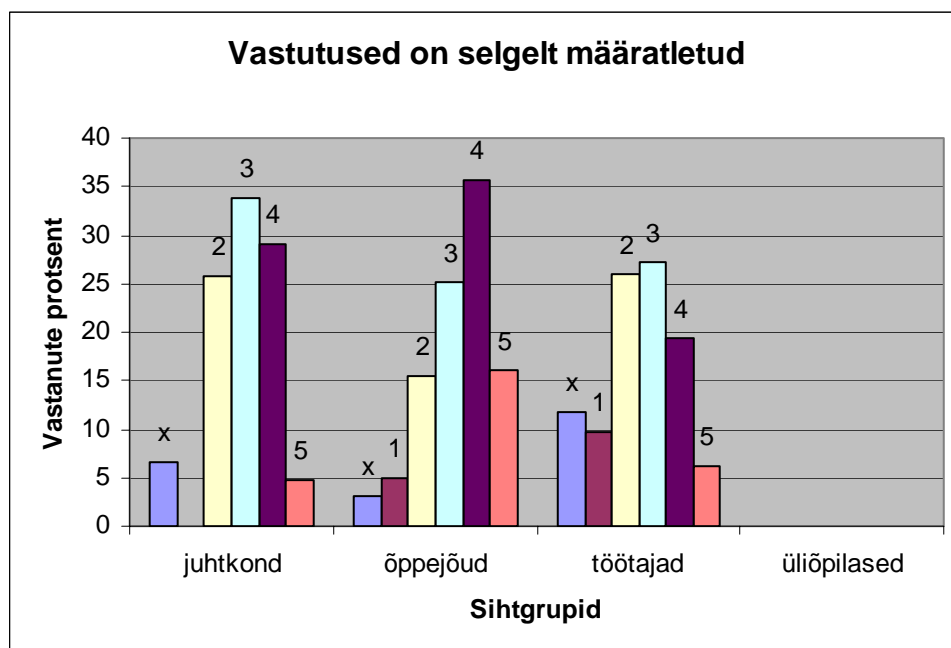
Juhtkonna tulemust võib hinnata keskmiseks, viis palli andsid 11,3% vastanuist, kaks palli andsid poole vähem vastajatest. Suurem osa vastanutest hindas oma tegevust strateegiate ja plaanide ülevaatusel palliga kolm ja neli. Projekti raames loodav sisehindamissüsteem peaks tagama olukorra, et ülikooli strateegia ja plaanid oleksid regulaarselt uuendatud ja üle vaadatud. Lahtised vastused sisaldasid hulgaliselt infot nii selle kui ka teiste küsimuste puhul, et kontroll ja ülevaatus vajavad parendamist. Õppejõudude ja töötajate hulgas on palju „ei oska öelda” vastuseid, millest võib järeldada, et muudatuste elluviimine toimub õppejõude kaasamata. Lähtudes EFQM täiuslikkuse mudelist peavad töötajad koos teiste huvipooltega olema muudatuste tegemistesse kaasatud.



Joonis 6. Ülikooli juhtimisotsused on läbipaistvad (otsuste alused, avalikustamine)

Küsimust hindasid õppejõud ning töötajad suhteliselt sarnaselt. „Ei oska öelda” vastused olid vastavalt 21,7% ja 22,8%, kõrgeima palli on andnud 4,1% õppejõududest ja 9,6% töötajatest. Sisulise ja reaalse kommentaari andis üks vastanud õppejõududest: teades otsuste põhjuseid on neid parem omaks võtta. Veel oli palju arvamusi selle kohta, et teaduskonniti info küll levib, kuid ülikooli kui terviku suhtes jääb infolevik puudulikuks. Selliselt vastasid eriti suuremate kõrgkoolide esindajad.

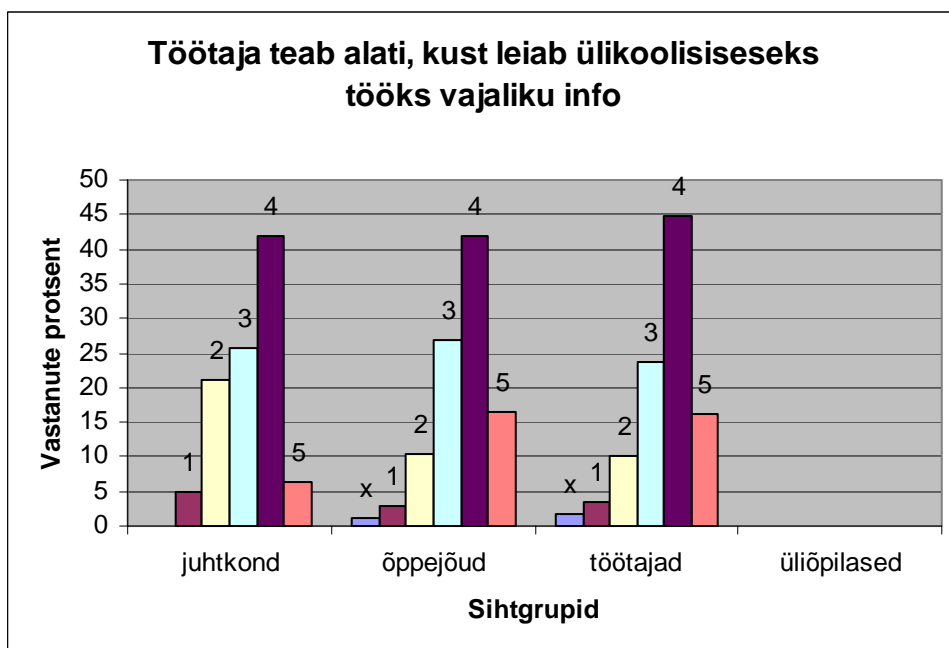
## TÖÖTAJAD



Joonis 7. Õppejõudude, õppijate, töötajate vastutused on selgelt määratletud, ei teki olukordi, kus keegi ei vastuta

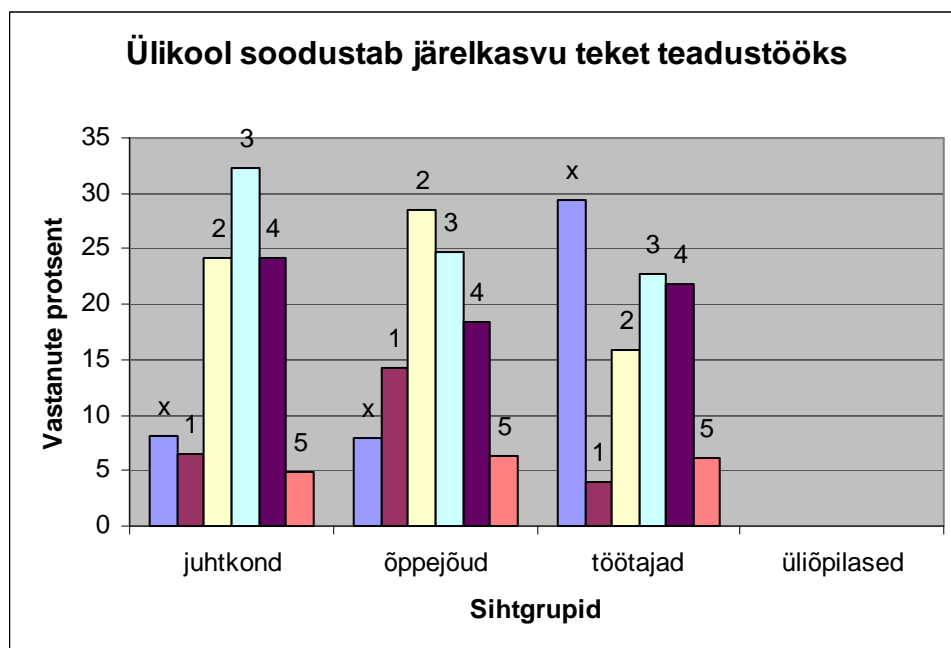
Juhtkonna hulgas on vastused jagunenud skaalal enamuses kahe, kolme ja nelja palli vahel, nii on ka teistel sihtgruppidel. Kõige parema hinnangu sellel küsimusele on andnud õppejõud, neli palli anti 35,6% vastajate poolt ja viis palli andsid 16,1% vastanud õppejõududest.

Lisaks protsentuaalsele jagunemisele esines lahtises küsimuses mitmel korral väide, et kuigi vastutus võib olla selgelt määratletud, kuid kui sellest kinnipidamist ei kontrollita, siis kaotab asi mõtte.



Joonis 8. Töötaja teab alati, kust leiab ülikoolisiseselt tööks vajalik info

Sihtruppide vastuste sarnasus on suur. Enim on vastatud palliga neli. Madalaid palle andnud vastajate osakaal on väike, vastata ei osanud kõikide sihtruppide peale kokku 2,9% ja ühe palli andsid 11,3% vastanuist. Mitme kõrgkooli esindajad tõid välja, et raske on infot leida kas dokumendiregistrist, arhiivist või ka kodulehelt. Projekti üheks tegevuseks on koostada kvaliteedikäsiraamatud. Olemasolevate dokumentide ja loodava käsiraamatu integreerimine on keeruline, kuid oluline tegevus.

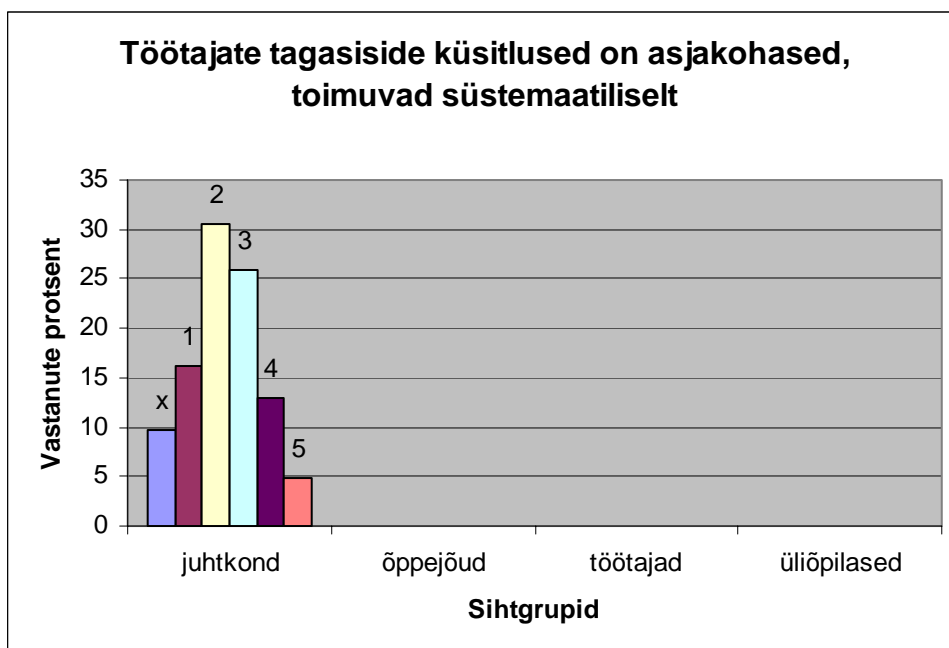


Joonis 9. Ülikool soodustab järelkasvu teket teadustöös

Töötajate „ei oska öelda” vastus võib tuleneda asjaolust, et vastajad olid töötajad, kes teadustööga otseselt ei tegelenud ja seetõttu küsimusele vastata ei saanud.

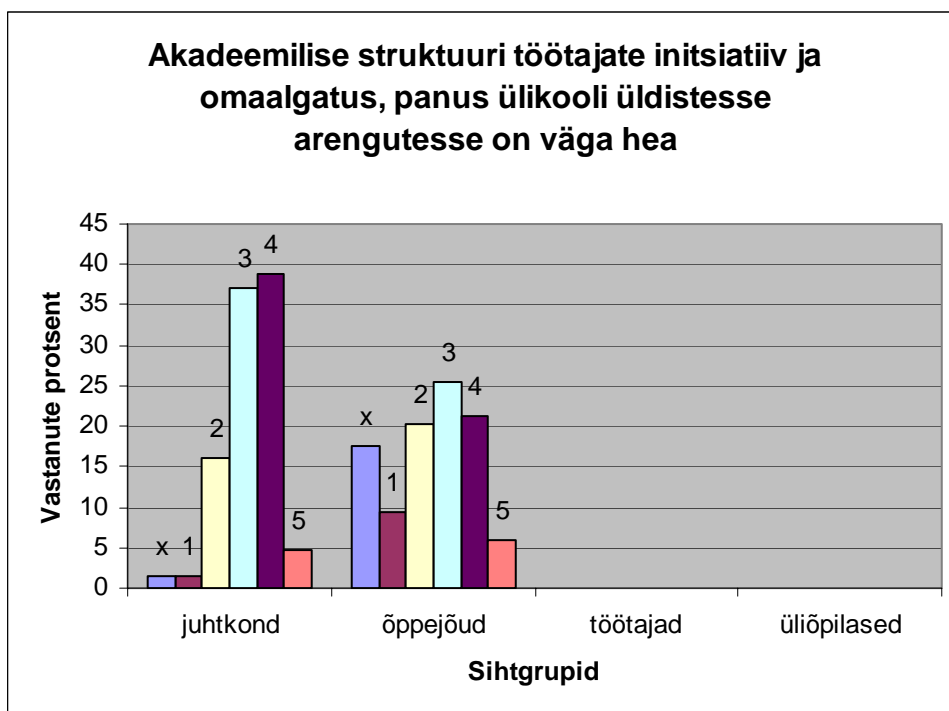
Juhtkonnast suurim osa andis kolm palli – 32,3%, õppejõud hindasid olukorda madalamalt, suurim vastuste osakaal langes pallile 2 – 28,5%.

Ülikoolide arengu jaoks väga oluline küsimus. Lahtistest vastustest tuli mitmel puhul tagasisidet, et teaduse finantseerimise iseärasuste tõttu Eestis pole ülikoolide võimalused järelkasvu tekkimise soodustamiseks kuigi suured.



Joonis 10. Töötajate tagasiside küsitlused on asjakohased, toimuvad süstemaatiliselt

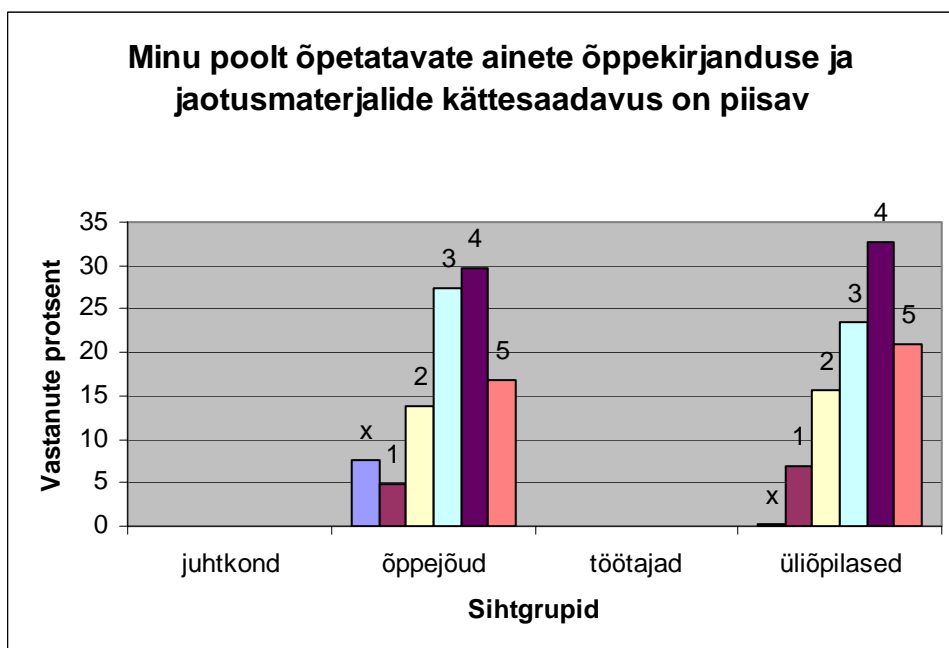
Küsimus esitati juhtkonnale, et teada saada üldine olukord ülikoolides. Õigusaktid kohustavad ülikoolil küsitleda üliõpilasi, tööandjaid ja vilistlasi, otsest kohustust küsida tagasisidet oma töötajatelt ei ole. Mõnedes ülikoolides seda siiski tehakse, kuid rääkides kvaliteedijuhtimissüsteemist, mille ühe osana mõistame ka töötajatelt saadud tagasiside kogumist, analüüsimist ja nende alusel muudatuste sisseviimist, siis saame ka käesolevat uuringut käsitleda töötajatelt tagasiside kogumisena. Mitmel korral tõid vastajad välja, et nende käest ei ole varem tagasisidet küsitud ning nende ettepanekutega arvestatud.



Joonis 11. Akadeemilise struktuuri töötajate initsiatiiv ja omaalgatus, panus ülikooli üldistesse arengutesse on väga hea

**Õppejõudude küsimus oli esitatud järgmiselt: tunnen, et minu ettepanekutega arvestatakse.**

Juhtkond on akadeemilist struktuuri hinnanud kõrgemalt kui hinnatavad ise. Enim juhtkonnapoolseid vastuseid hinnati nelja palliga, õppejõudude vastused jagunesid pallide kaks, kolm ja neli vahel üsna võrdselt. Samas hindasid vastuse viie palli vääriliseks 4,8% juhtkonnast ja 6% õppejõududest. Ülikoolide arengumootoriks on 6% õppejõududest, motiveerimise tulemusena on võimalik seda ringi tunduvalt laiendada. Kõrgkooli siseanalüüsides on vajadusel võimalik lisainfot hankida ja juba konkreetseid meetmeid rakendada. Ennast kõrgelt hinnanud vastanud võiksid kuuluda ka kvaliteedikoolituse meeskonda.

**PARTNERLUS JA RESSURSID**

Joonis 12. Minu poolt õpetatavate ainete õppekirjanduse ja jaotusmaterjalide kättesaadavus on piisav

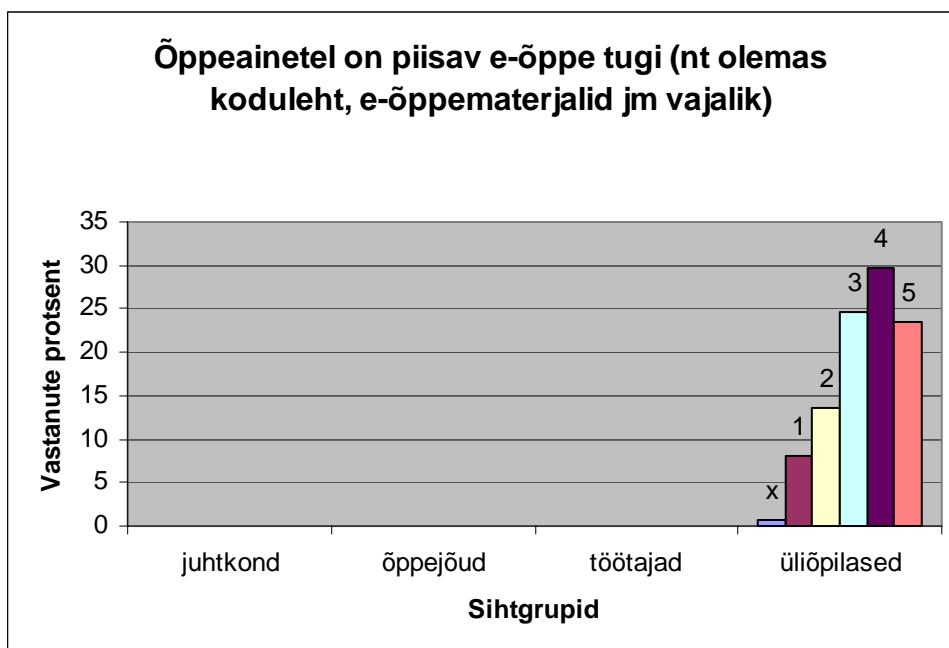
**Üliõpilaste küsimus – Õpikud ja muud õppematerjalid on piisavalt kättesaadavad**

Küsimus oli esitatud nii õppejõududele kui ka üliõpilastele, et võrrelda saadud tulemusi. Mõlemas sihtgrupis vastati kõige rohkem pallile neli.

Õppejõududest 7,5% ei osanud vastata, mis seab küsimuse püstituse kahtluse alla.

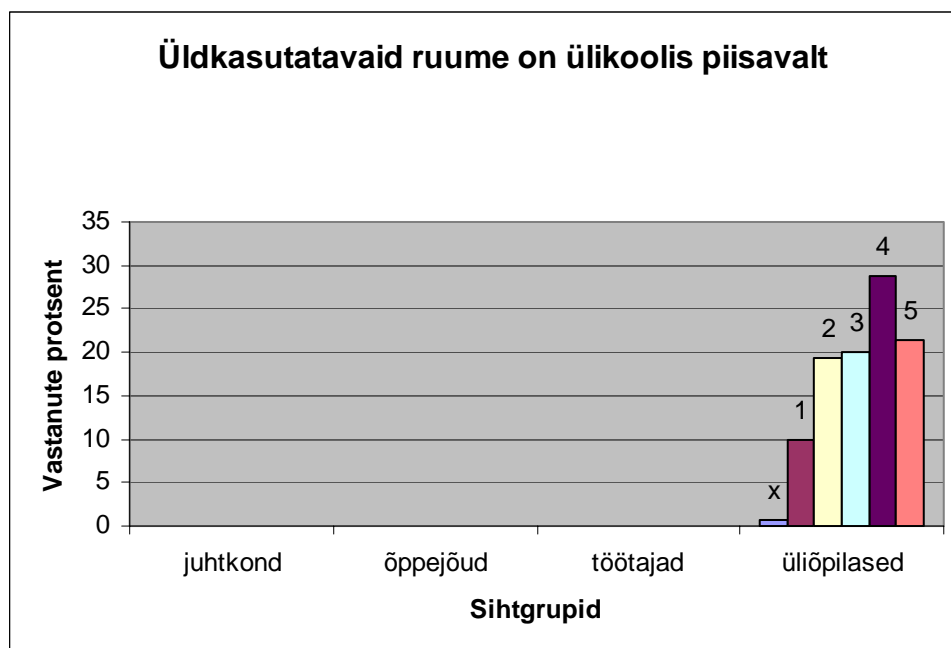
Õppejõud peaks siiski ise teadma, kas tema õppematerjalid on kättesaadavad.

Teist lähenemist kirjeldasid üliõpilased – on õppejõude, kes arvavad, et raamatukogus on õpik, mida kasutada ning see on üliõpilase asi see sealt leida. See näitab õppejõu suhtumist üliõpilastesse.



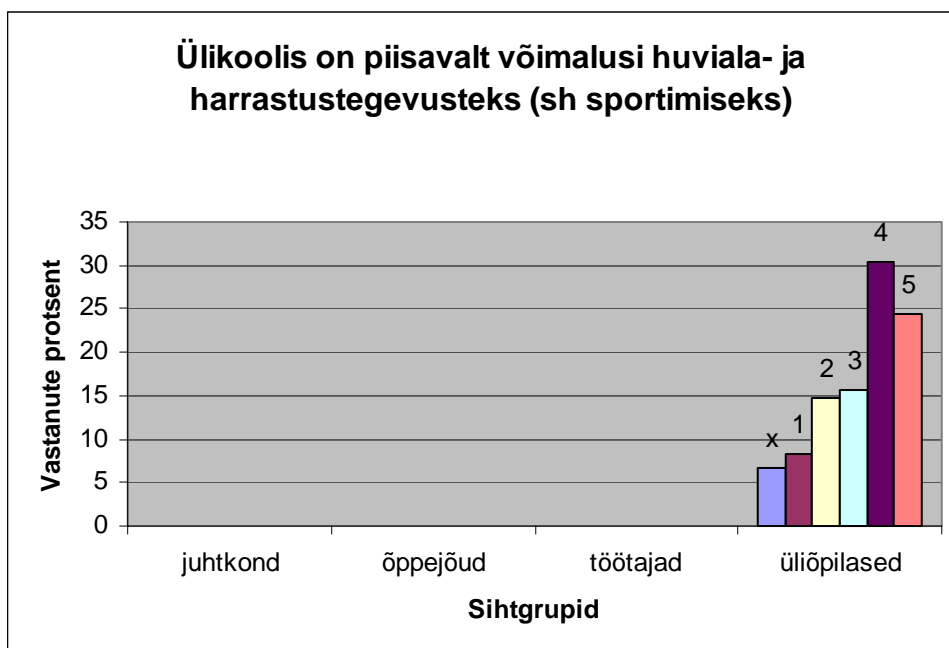
Joonis 13. **Õppeainetel on piisav e-õppe tugi (näiteks olemas koduleht, e-õppematerjalid jm vajalik)**

Keskmine tase nimetatud aspekti osas on hea, neli palli anti kõige enam, protsentuaalselt 29,6. Erinevused on aga kõrgkooliti, lisaks veel teaduskonniti ja õppeainete lõikes. Hea võrdlusmaterjali annab lisaks käesolevale uuringule ka iga-aastaselt kvaliteedileppega liitunud kõrgkoolide poolt täidetav kvaliteediindikaatorite aruanne, kus indikaator „õpetamiseks valmisolevad e-õppeained” näitab seesuguste õppeainete osakaalu õppeainete üldhulgast.



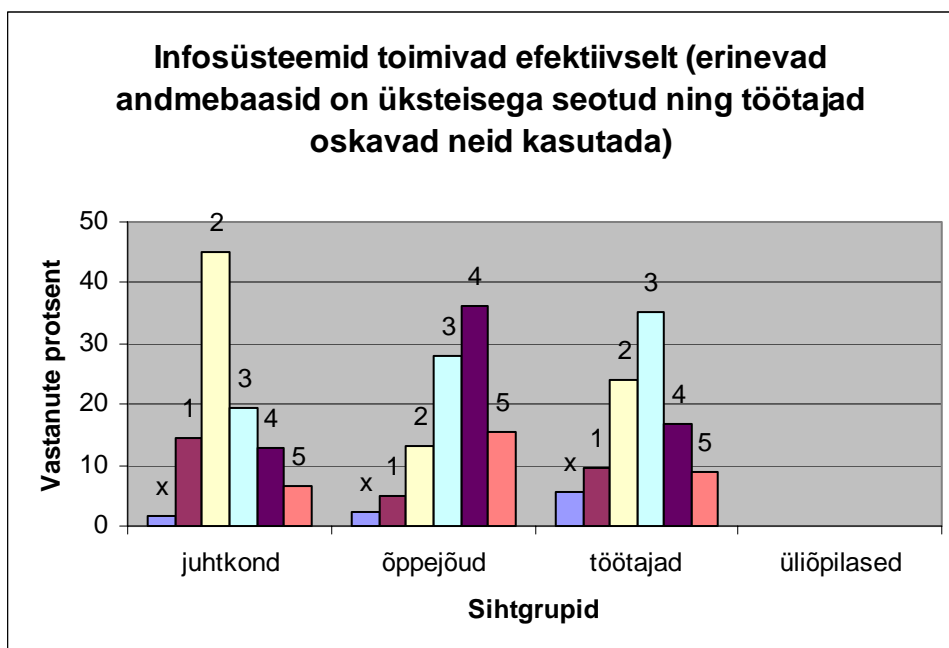
Joonis 14. Üldkasutatavaid ruume on ülikoolis piisavalt (nt töökohad väljaspool auditooriume, kohvikud, koridorides istumise võimalused jm)

Vastanuist 49,2% ei ole olukorraga väga rahul, mis on oluline informatsioon juhtimisotsuste vastuvõtmisel. Siiski on üliõpilastest vastanute hulk ja koguarv proportsioonist väljas ja olulisi järeldusi uuringust teha ei saa. Suurprojekti LÜKKA raames on üks alaprojekt seotud üliõpilaste sotsiaalmajandusliku olukorra parendamisega. Nimetatud projekti raames läbiviidud uuringutele vastanute arv on arvestatav ja oluline informatsioon tulevikuarenguteks.



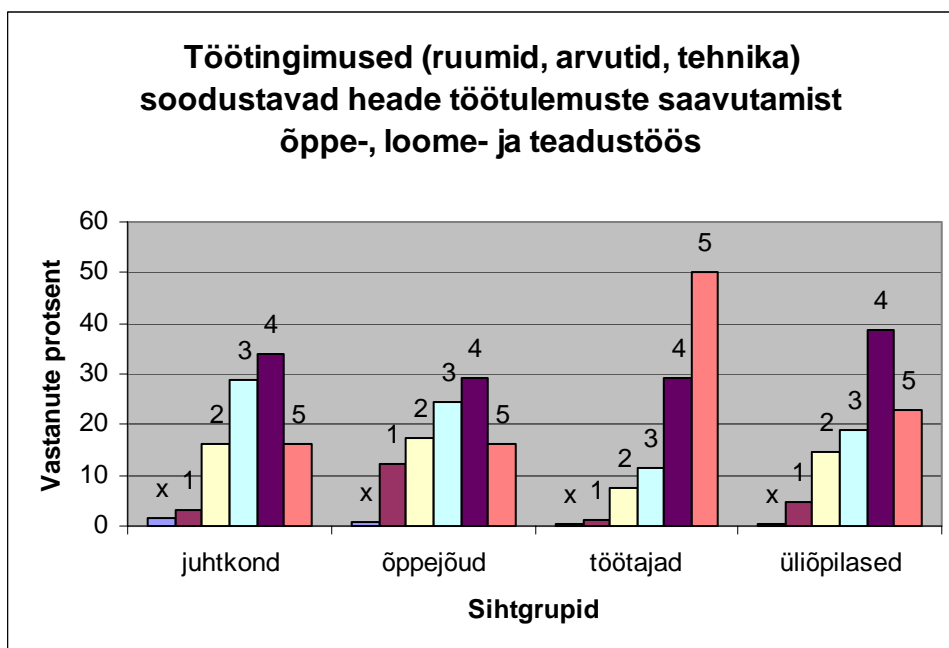
Joonis 15. Ülikoolis on piisavalt võimalusi huviala- ja harrastustegevusteks (sh sportimiseks)

Vastanutest 30,3% hindasid olukorda heaks ja 24,4% väga heaks. 38,7% andsid madalama hinnangu. Siiski on kõrgkooliti rahulolu tase erinev, näiteks Tallinna Tehnikaülikooli üliõpilased andsid olulisemalt paremaid hinnanguid kui ülikoolide keskmine. Üliõpilased andsid selle küsimuse juures väga palju lahtiseid vastuseid, kust saab välja lugeda, millest konkreetsetes kõrgkoolides puudust tuntakse. Huvialategevust peetakse oluliseks ka seetõttu, et soovitakse enam tundma õppida nii kaasüliõpilasi kui ka õppejõude.



Joonis 16. Infosüsteemid toimivad efektiivselt (erinevad andmebaasid on üksteisega seotud ning töötajad oskavad neid kasutada)

Juhtkonna rahulolematus on kõige suurem, kaks palli andsid koguni 45,2% vastanutest. Õppejõud olid kõige positiivsemad hindajad, tulemus võib olla seotud erinevate andmebaaside vähesest kasutamisevajadusest. Töötajad andsid kõige rohkem kolm palli – 35,1%, ülejäänud vastused jagunesid suhteliselt võrdselt. Töötajate puhul on selle küsimuse vastamisel oluline töö iseloom. Madalamaid palle andsid need töötajad, kes koostavad aruandeid, mis vajavad andmete kogumist erinevatest andmebaasidest.



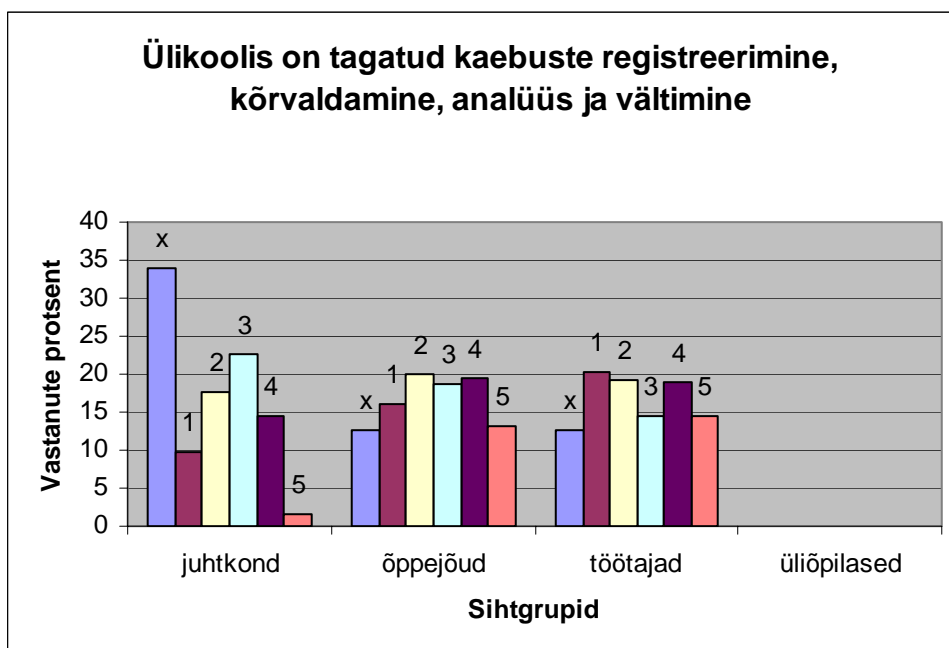
Joonis 17. Töötingimused (ruumid, arvutid, tehnika) soodustavad heade töötulemuste saavutamist õppe-, loome- ja teadustöös

**J – Töötajatele on loodud töötingimused (ruumid, arvutid, tehnika), mis soodustavad heade töötulemuste saavutamist**

**Õ/T – Töötingimused (ruumid, arvutid, tehnika) soodustavad heade tulemuste saavutamist õppe-, loome- ja teadustöös**

**Ü – Ülikooli õppetingimused on head (õpperuumide suurus, sisustus, õppetehnika, valgustus, ventilatsioon jm)**

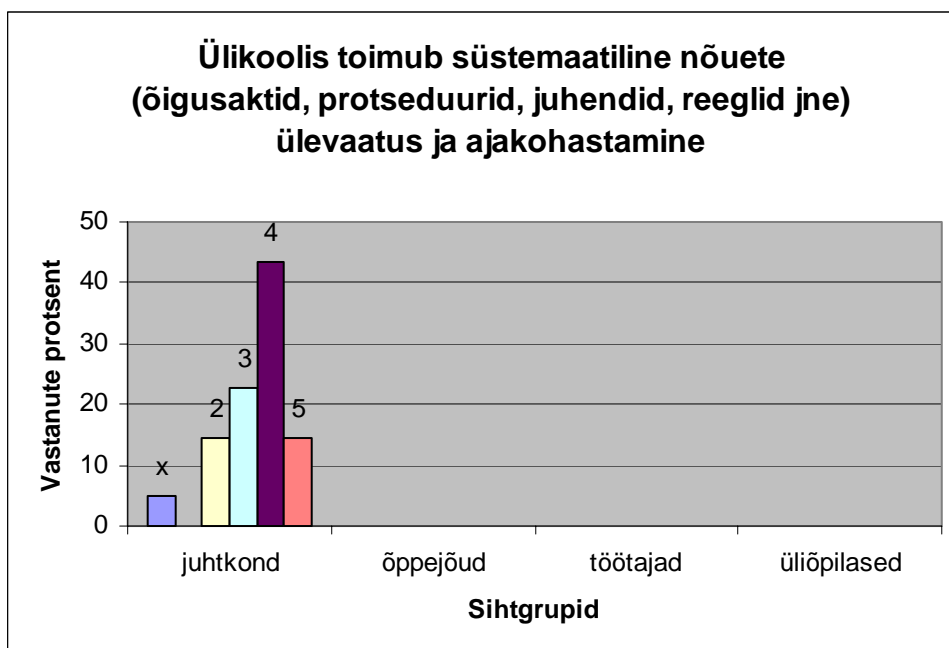
Uuringu alusel võib väita, et kõige paremad töötingimused on loodud mitteakadeemilisele personalile, kõrgeima hinnangu andsid vastanud töötajatest 50%, mis on väga hea tulemus. Üliõpilaste nelja- ja viiepallised vastused moodustasid kokku 61,3%, õppejõudude hinnangud olid kõige tagasihoidlikumad. Kinnitust leiab vastaja kommentaar, et tingimused on üleülikooliliselt väga ebahühtlased. Kõige madalamad hinnangud tulid õppejõududelt, kes on seotud uurimis- ja teadustööga.

**KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEM JA PROTSESSID**

Joonis 18. Ülikoolis on tagatud kaebuste registreerimine, kõrvaldamine, analüüs ja vältimine

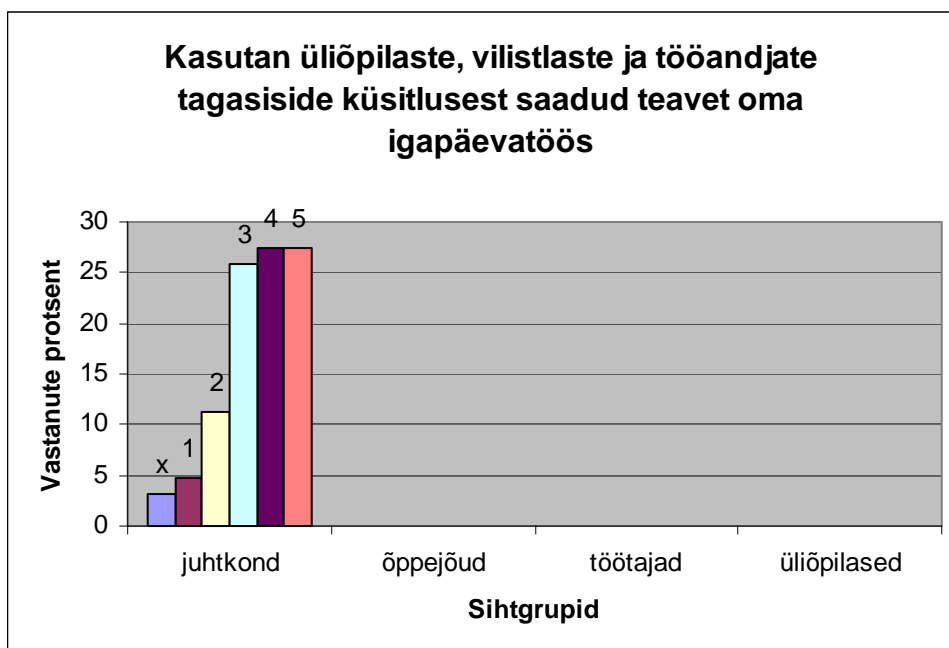
**Õ/T – Tean, kuhu ülikooli tööd puudutav parendusettepanek saata**

Küsimuse olulisus tulenes sisehindamissüsteemi loomise ja rakendamise vajadusest projekti tegevuste raames. Ülikooli akrediteerimiskord näeb ette, et õppeasutus tagab mittevastavuste ohje: registreerimise, kõrvaldamise, analüüsi ja vältimise. Uuringu põhjal võib väita, et süsteemset tegevust selles valdkonnas ülikoolides sisse viidud ei ole. Juhtkonnast 33,9% ei osanud küsimusele vastata, mis annab kinnituse, et temaatikaga on vaja tegeleda.



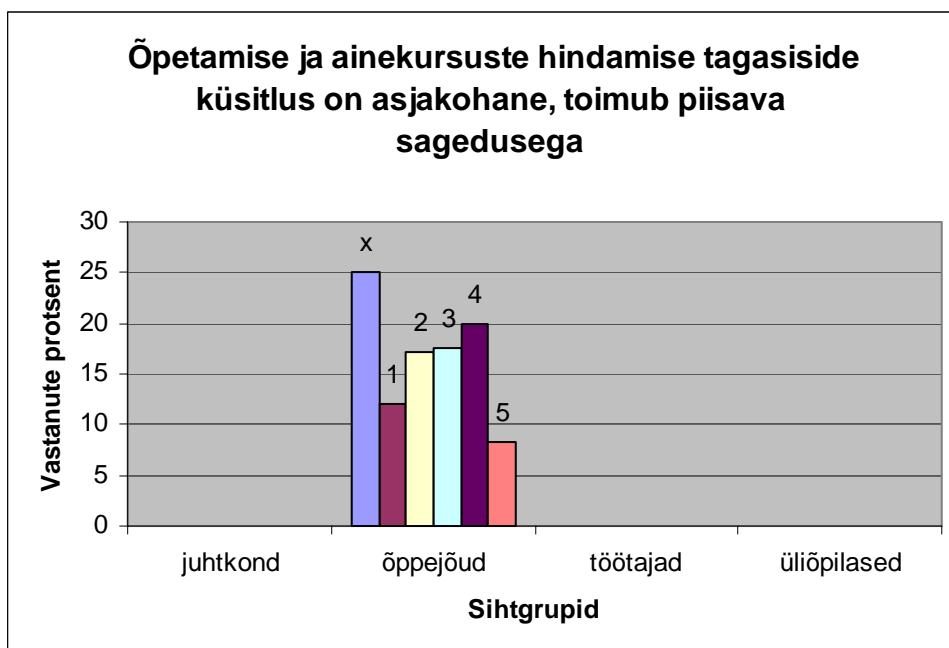
Joonis 19. Ülikoolis toimub süstemaatiline nõuete (õigusaktid, protseduurid, juhendid, reeglid, kasutatavad vormid/blanketid) ülevaatus ja ajakohastamine

43,5% vastanutest peab olukorda ülikoolis heaks. Kuna ülikool on avalik-õiguslik institutsioon, siis on pigem tegemist ülereguleeritud organisatsiooniga, kus ülevaatus tuleks suunata olemasolevate õigusaktide vajalikkusele ja integreeritusele teiste õigusaktide suhtes. Toimiv kvaliteedijuhtimissüsteem aitab kaasa liigsete dokumentide kaotamisele ja tegelikkuses vähendab, mitte ei suurenda bürokraatiat.



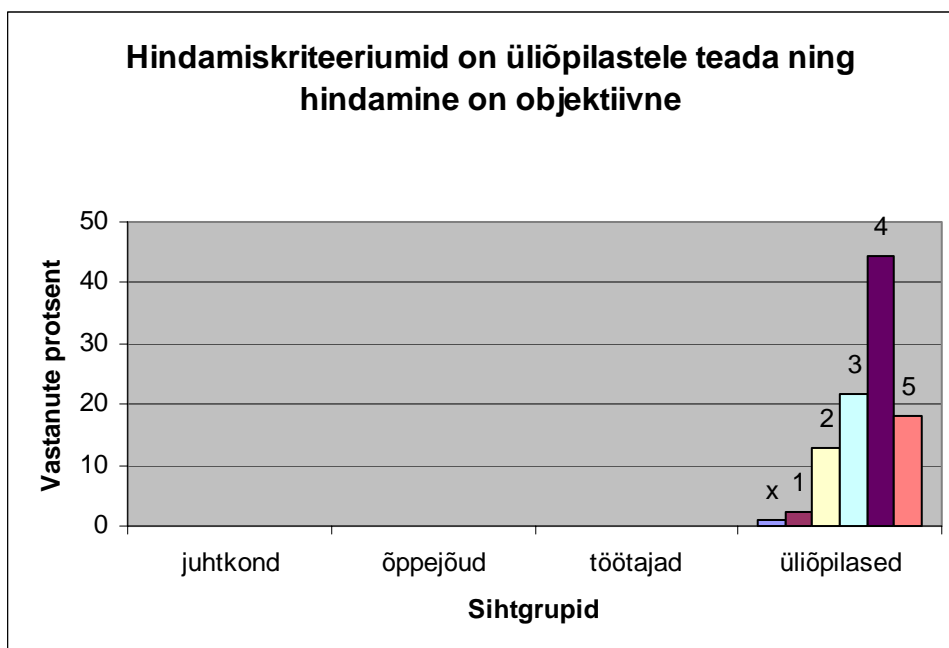
Joonis 20. **Kasutan üliõpilaste, vilistlaste ja tööandjate tagasiside küsitlustest saadud teavet oma igapäevatoos**

Tagasiside on üks olulisemaid kanaleid nn „kliendi hääl” saamisel, mida juhtkond ka oma töös ära kasutab. Vastanutest 19,3% on küsimust hinnanud palliga kolm või vähem. Kvaliteedikultuuri tõstmise projekti sisulised tegevused peaksid avaldama positiivset mõju tagasiside tulemuste suuremale kasutamisele.



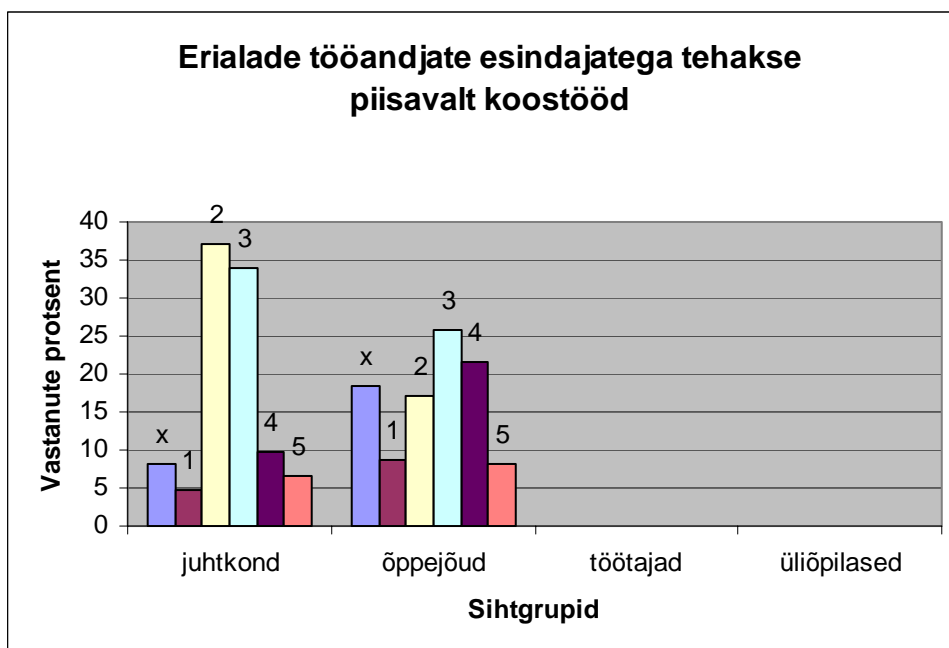
Joonis 21. **Õpetamise ja ainekursuste hindamise tagasiside küsitlus on asjakohane, toimub piisava sagedusega**

„Ei oska öelda” vastanute protsent on kõrge – 25,1. Küsitlus on vahend, kust õppejõud peaks oma tööks vajaliku info saama. Seetõttu ülikoolides, kus vastanud olid madalaid hinnanguid andnud, tuleks sisehindamissüsteemi rakendamisel küsitluste asjakohasus ja sagedus üle vaadata. Tase kõrgkooliti on väga erinev, õppejõudude poolt on esitatud rida konkreetseid ettepanekuid, kuidas asjad võiksid paremini korraldatud olla.



Joonis 22. **Hindamiskriteeriumid on üliõpilastele teada ning hindamine on objektiivne**

Vastanud üliõpilastest 44,4% andsid neli palli. Kuna üliõpilasi vastas kuuest avalikõiguslikust ülikoolist ja EBSst kokku ainult 438, siis ei saa laiapõhjalisi järeldusi teha. Küll on aga võimalik ülikoolisest vabade kommentaaride kokkuvõtete alusel teha järeldusi, mis annavad infot olemasolevate hindamiskriteeriumite kohta.

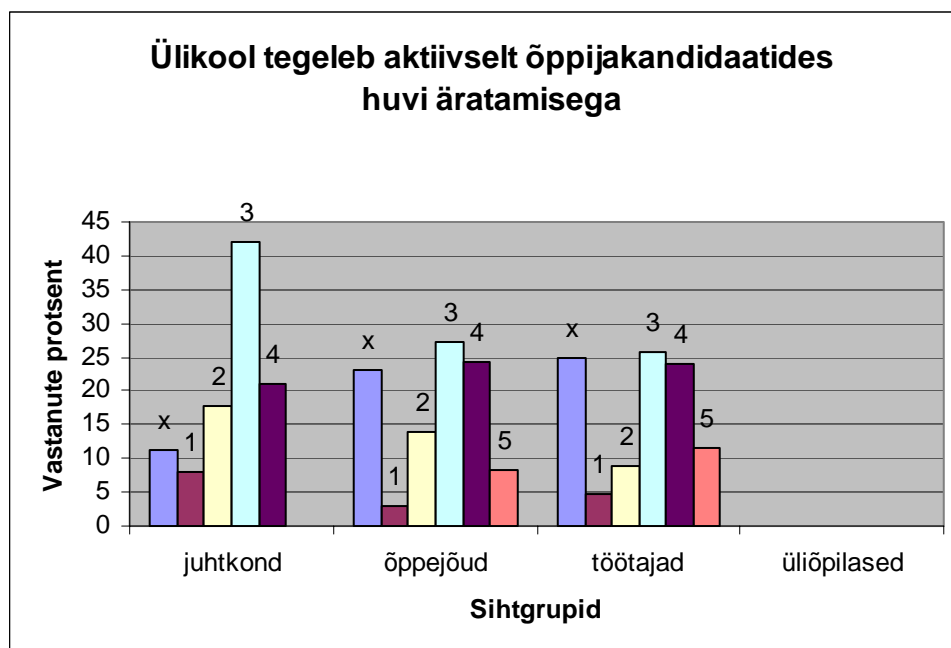


Joonis 23. Erialade tööandjate esindajatega tehakse piisavalt koostööd

Vastanute hulgas levinum seisukoht on, et ei tehta piisavalt koostööd. Siiski ei ole see nii kõikidel erialadel, on valdkondi, kus koostöö on väga tihe.

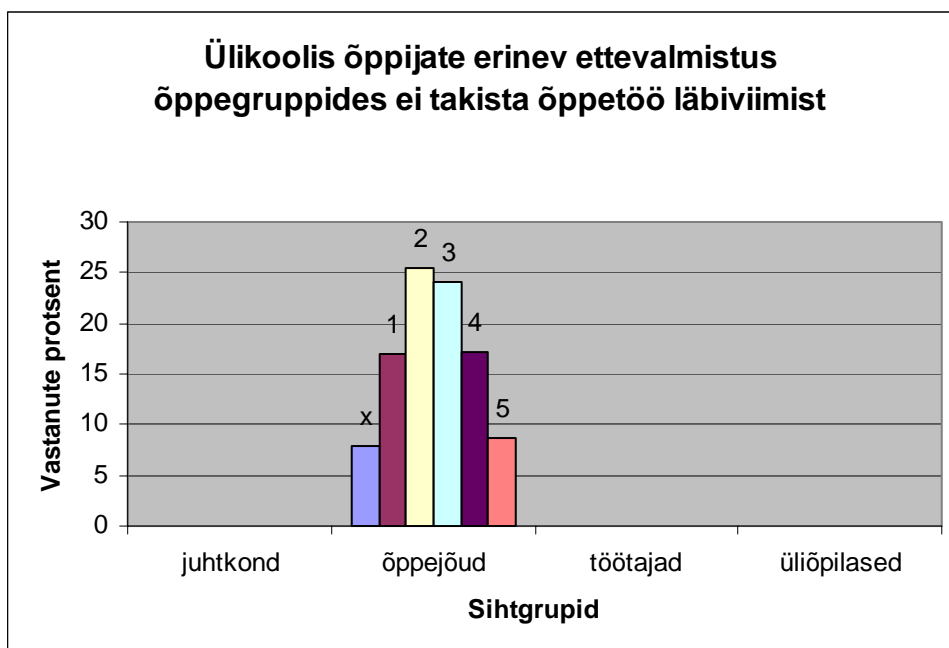
Õppejõude, kes ei osanud sellele küsimusele vastata, oli protsentuaalselt 18,4.

Koostöö paraneks, kui suurem arv õppejõude oleks kaasatud meeskondadesse, kes teevad koostööd tööandjatega õppekavade arendamisel. Koostöö tööandjatega vähendab lõpetajate töötuse määra, tõstab õppekavade kvaliteeti ja on seetõttu väga oluline näitaja ning otseses seoses meie projekti põhieesmärgiga: tõsta lõpetajate konkurentsivõimet tööturul.



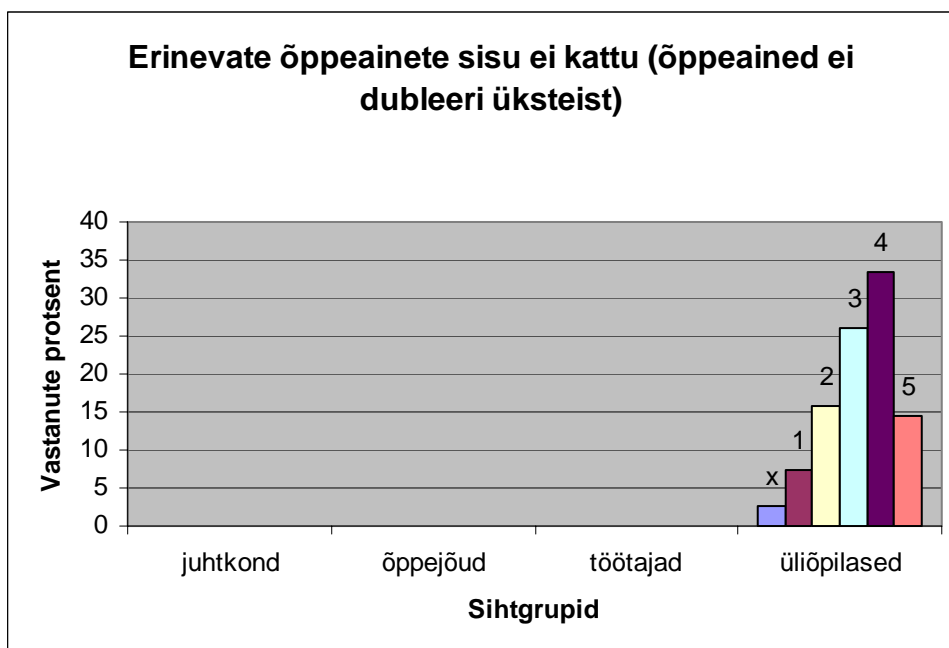
Joonis 24. Ülikool tegeleb aktiivselt õppijakandidaatides huvi äratamisega

Juhtkonna hulgas valitseb seisukoht, et üliõpilaskandidaatidega tuleks rohkem tööd teha. Viis palli ei ole andnud ükski juhtkonna esindaja. Ülikoolide tegevusele avaldab survet Eestit ees ootav demograafiline situatsioon, mis muudab tema eelolevatel aastatel järjest olulisemaks. Noortel on avardunud võimalused õppida väljaspool Eestit, mis seab kõrgkoolidele kõrgendatud kvaliteedinõuded, et konkureerida välismaa ülikoolidega.



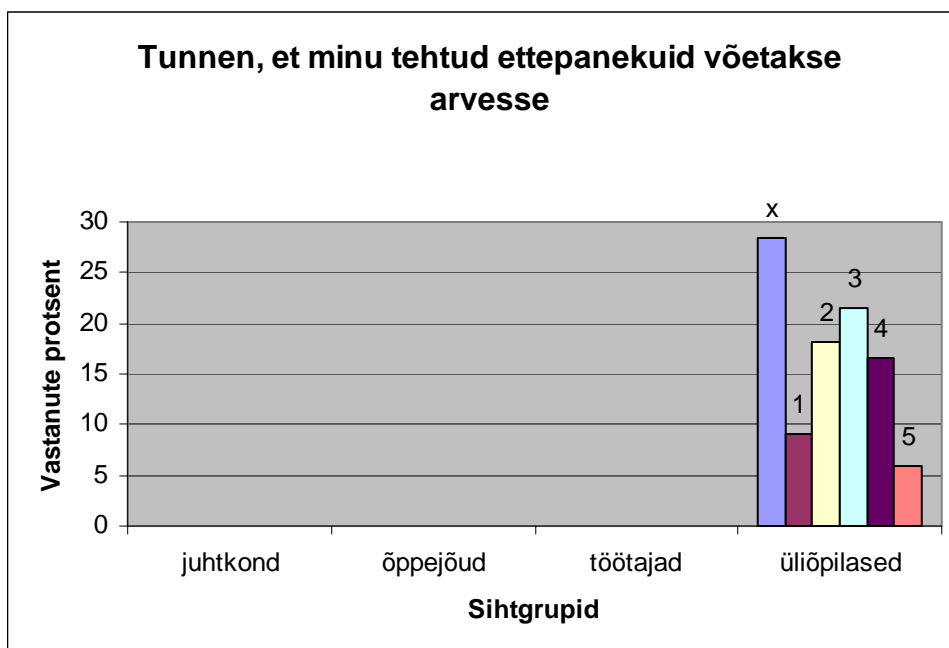
Joonis 25. Ülikoolis õppijate erinev ettevalmistus õppegruppides ei takista õppetöö läbiviimist

Õppejõud on vastamisel välja toonud erinevaid põhjusi, mis õpetamist segavad: ebapiisav võõrkeeleoskus, erinev eesti keele tase, erinevad õpiharjumused. Eriti tuleb see välja esimesel kursusel. Õppejõudude arvates on õppijate tase aastatega langenud. Siiski on 8,6% vastanud õppejõududest leidnud, et see ei ole nende jaoks mingil juhul takistus.



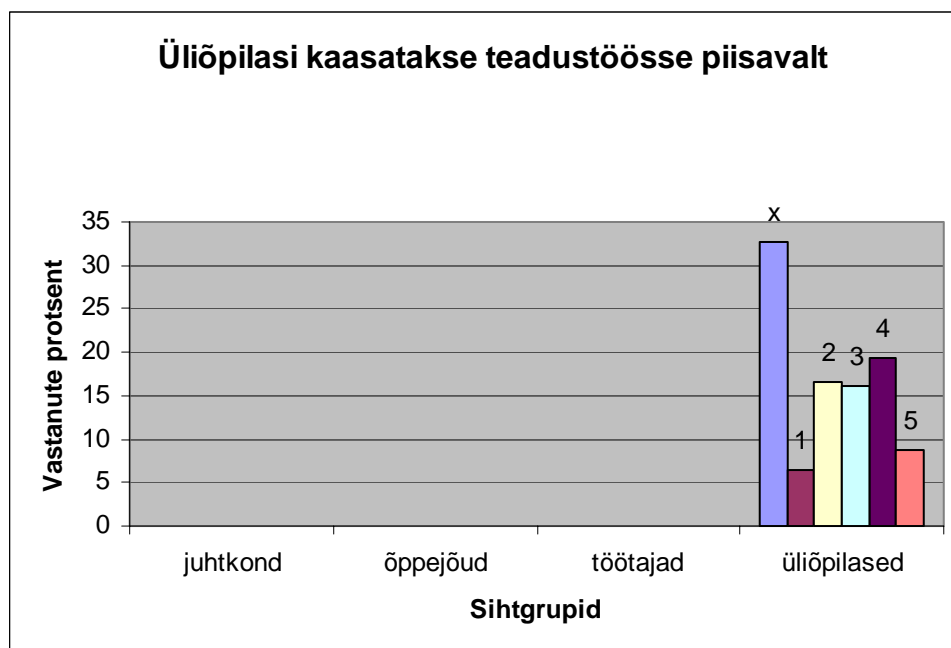
Joonis 26. **Erinevate õppeainete sisu ei kattu (õppeained ei dubleeri üksteist)**

Üliõpilased on andnud erinevaid vastuseid. On toodud äärmuslikke näiteid, kus neljanda semestri aine kordas esimese semestri ainet. Üliõpilased soovivad, et õppejõud teaksid, mida ja kuidas teistes õppeainetes õpetatakse. Enim vastanutest hindasid õppeainete sisu nelja palliga (33,5%). Ülikoolisiseselt tuleks tööd teha nende õppeainetega, millele vastajad andsid madalad hinnangud. Selle küsimuse vastused on sisendiks LÜKKA teise alaprojekti – õppekavade arenduse töögrupi liikmetele.



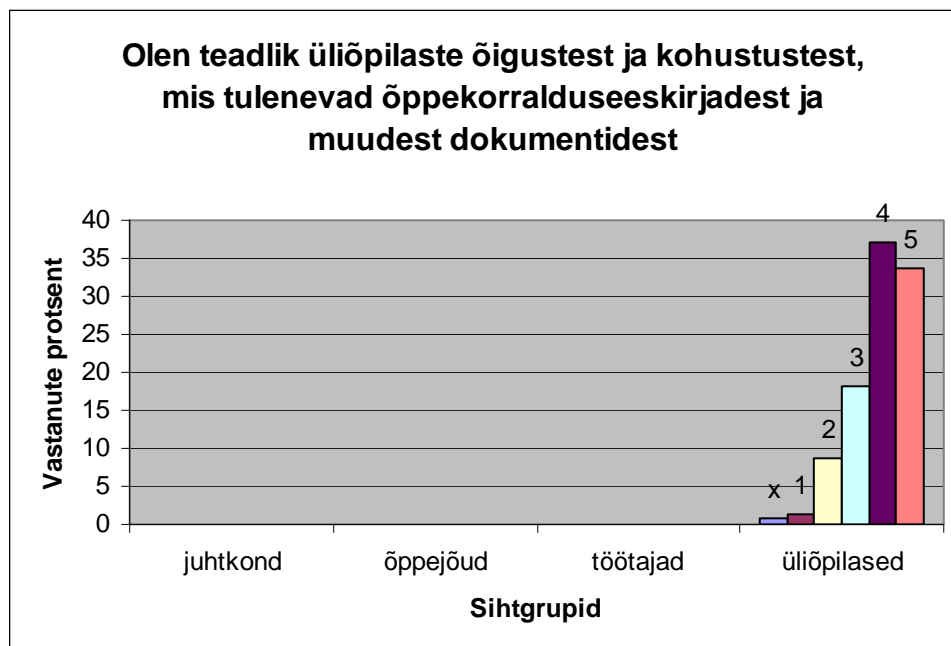
Joonis 27. **Tunnen, et minu tehtud ettepanekuid võetakse arvesse**

Küsimusele ei osanud vastata 28,5% vastanutest. Üliõpilased annavad tagasisidet üldjuhul semestri lõpus, seetõttu puudub neil ülevaade sellest, kas õppejõud on järgmistel semestritel ettepanekutega arvestanud. Vastanud üliõpilased olid väga huvitatud oma arvamuse avaldamisest ja sellest, et neile hiljem ka tagasisidet antakse. Kõrgkoolid võiksid sellise võimaluse oma üliõpilastele anda.



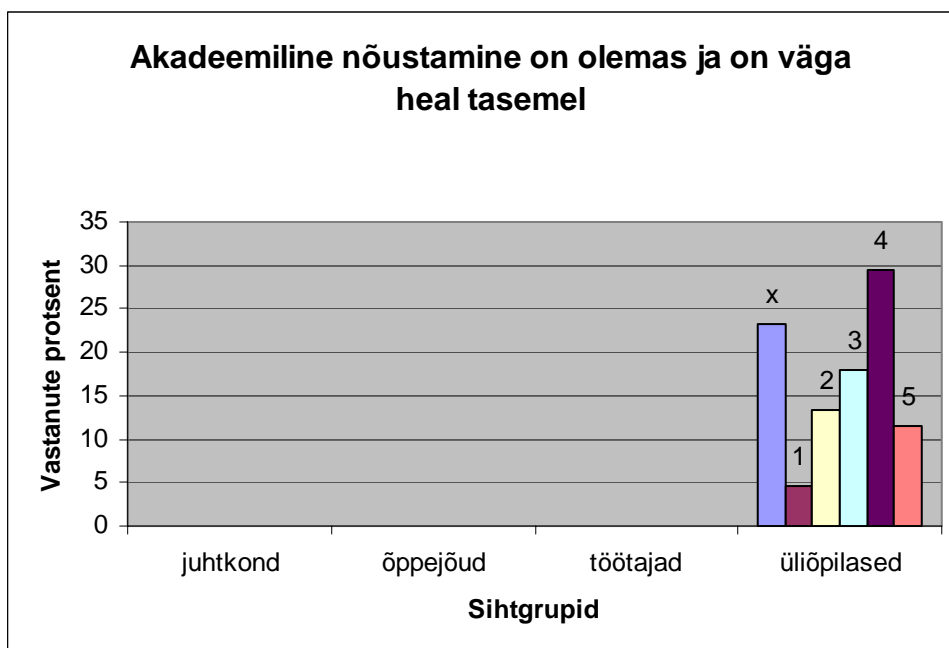
Joonis 28. Üliõpilasi kaasatakse teadustöösse piisavalt

Vastanud üliõpilaste hulgas domineeris seisukoht, et pole sellest midagi kuulnud. Sooviti teadusklubide käivitamist, et tudengite töid saaks kasutada kõrgkoolide teadusaruannetes. Sooviti, et õppejõud üliõpilasi rohkem teadustöö teemadel valgustaksid. 8,7% vastanutest olid olukorraga väga rahul ja osalesid aktiivselt teadustöös.

**KLIENTIDEGA SEONDUVAD TULEMUSED**

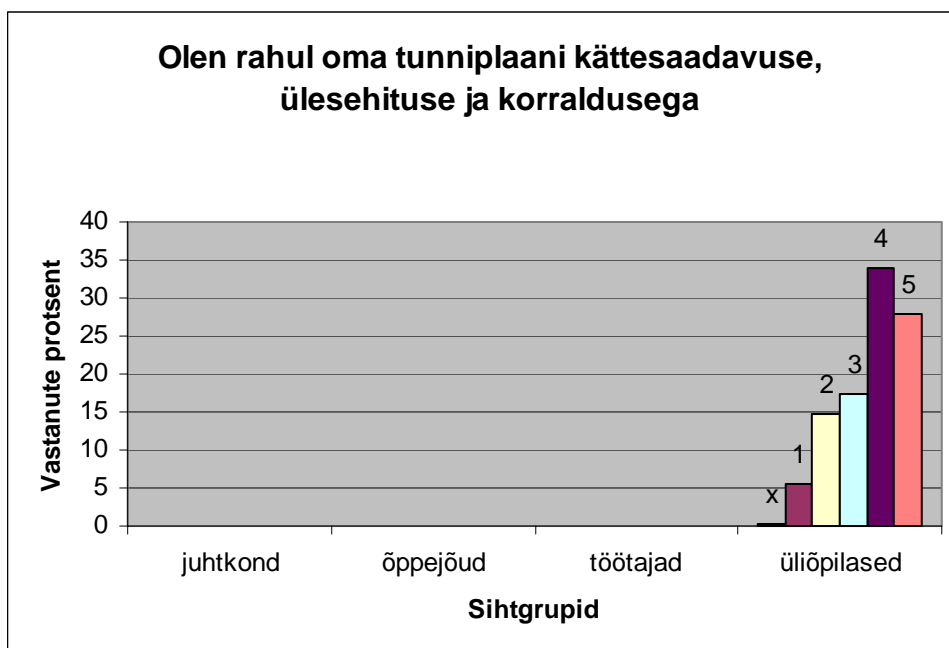
Joonis 29. **Olen teadlik üliõpilaste õigustest ja kohustustest, mis tulenevad õppekorralduseeskirjadest ja muudest dokumentidest**

Üldise rahulolu taustal (neli palli andis 37,1% vastanutest ja viis palli 33,7% vastanutest) toodi välja ka mitmeid puudusi. Näiteks tõi üks vastaja näite, et hiljuti eksmatrikuleeriti mitu üliõpilast selle pärast, et info õigusaktis oli segane ja erinevates õigusaktides erinev. Positiivsena toodi välja tuutorite ja üliõpilasesinduste roll info edastamisel.



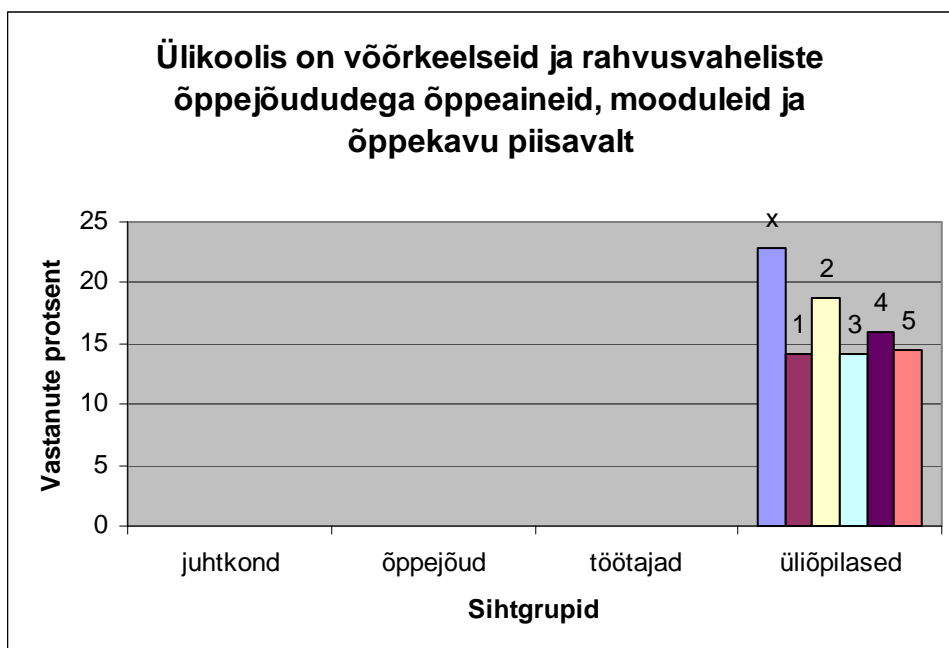
Joonis 30. Akadeemiline nõustamine on olemas ja on väga heal tasemel

Üliõpilased vastasid kõrgkooliti väga erinevalt. Vastus olenes ka sellest, kas akadeemilise nõustaja ametikoht kõrgkoolis oli olemas või täitis seda keegi töötajatest, keda otseselt sellise nimega ei nimetatud. 23,2% vastanutest ei olnud sellisest nõustamisest kuulnud, mis tähendab, et üliõpilasi tuleb senisest enam nõustamise võimalustest teavitada.



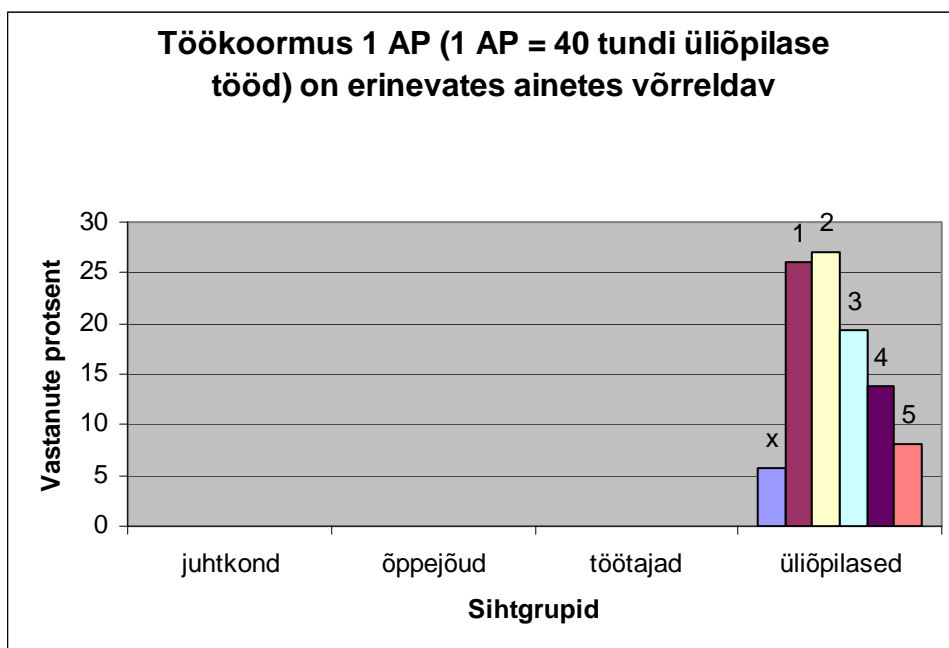
Joonis 31. Olen rahul oma tunniplaani kättesaadavuse, ülesehituse ja korraldusega

Üldine keskmine rahulolu on olemas, neli palli andsid 33,9% üliõpilastest. Siiski on hinnangud ülikooliti väga erinevad, aja paremaks planeerimiseks soovitakse tunniplaaniga tutvuda võimalikult varakult. Mitmetes ainetes sooviti tsükliõpet, selle asemel, et loengud toimuvad kord kahe nädala jooksul. Eeskujuks toodi Tartu Ülikool, kus toimub intensiivsem õpe. Kuna osades kõrgkoolides toimub veel tunniplaani koostamine käsitsi (nt TTÜ), siis peaks planeeritavad tegevused selles valdkonnas (tarkvara ostmine ja elektroonilisele keskkonnale üleminek) olukorda tunduvalt paremaks muutma.



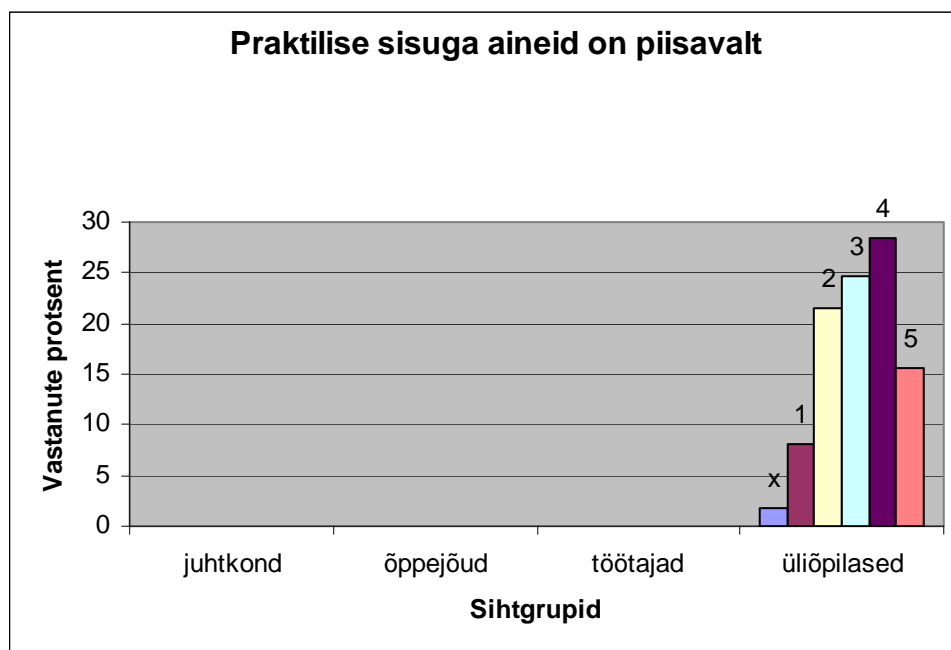
Joonis 32. Ülikoolis on võõrkeelseid ja rahvusvaheliste õppejõududega õppeaineid, mooduleid ja õpekavu piisavalt

Vastanud üliõpilaste hulgas on teadmatus suur. Üliõpilaste mobiilsus on üks õppetegevuse kvaliteedinäitaja, mida tuleb tõsta, seetõttu on edasine teavitustöö selles osas väga oluline. Lahtistes vastustes täiendasid üliõpilased, et lisaks ülikooli sees toimuvatele võõrkeelsetele moodulitele peavad nad väga oluliseks ka semestrit välisülikoolis.



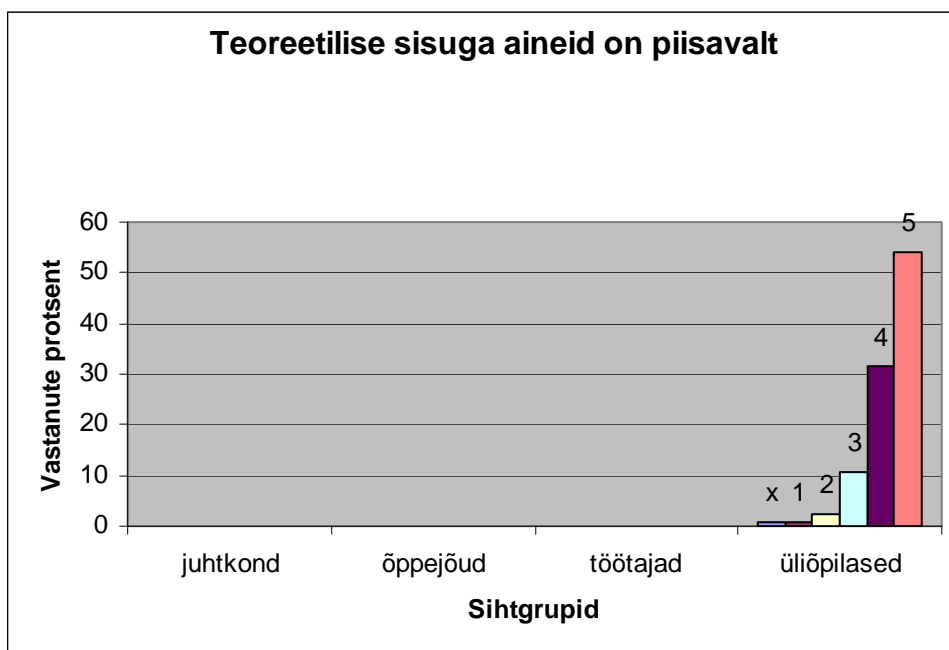
Joonis 33. **Töökoormus 1 AP (1 AP = 40 tundi üliõpilase tööd) on erinevates ainetes võrreldav**

8% vastanutest on väitega täiesti nõus. Teised on hinnanud töökoormust erinevate ainetes vahel vähem võrreldavaks. Näiteks tõi välja üks vastanu, et on aineid, kus tuleb ainult eksam teha, milleks õpid kaks päeva. Samas on aineid, kus tuleb ainuüksi eksamile pääsemiseks iga nädal kodutööid teha. Kuna kõrgkoole ootab ees ECTS süsteemile üleminek, on tegemist olulise teemaga, millega on vajalik tegeleda.



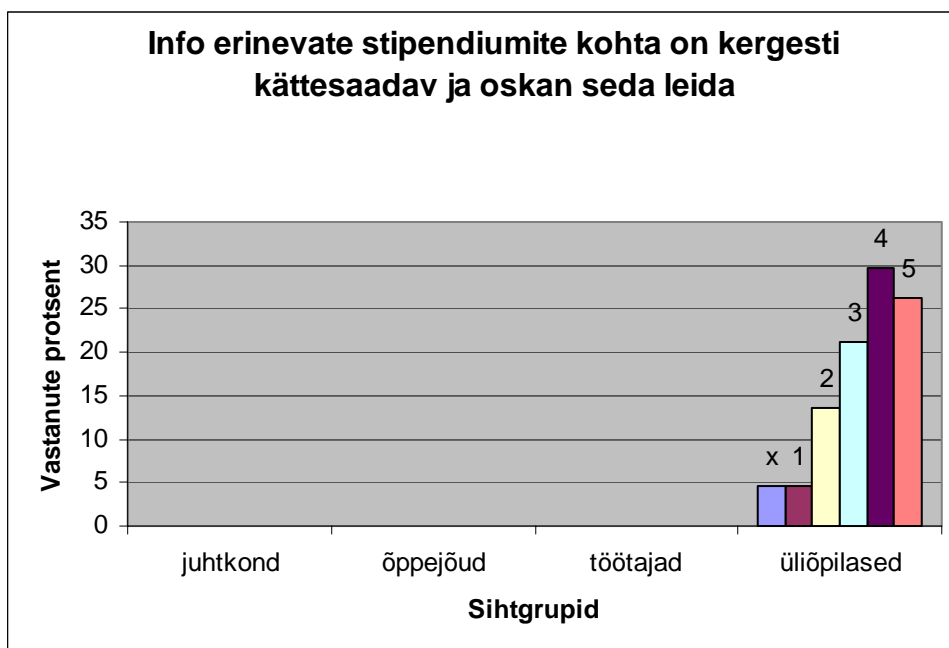
Joonis 34. **Praktilise sisuga aineid on piisavalt**

Suurem osa vastuseid jagunevad pallide kaks, kolm ja neli vahel. Väitega olid täielikult nõus 15,5% vastanutest. Üliõpilased rõhutasid, et eriti oluline on praktika osa erialaainetes. Palju hinnanguid andsid üliõpilased lahtistes vastustes.



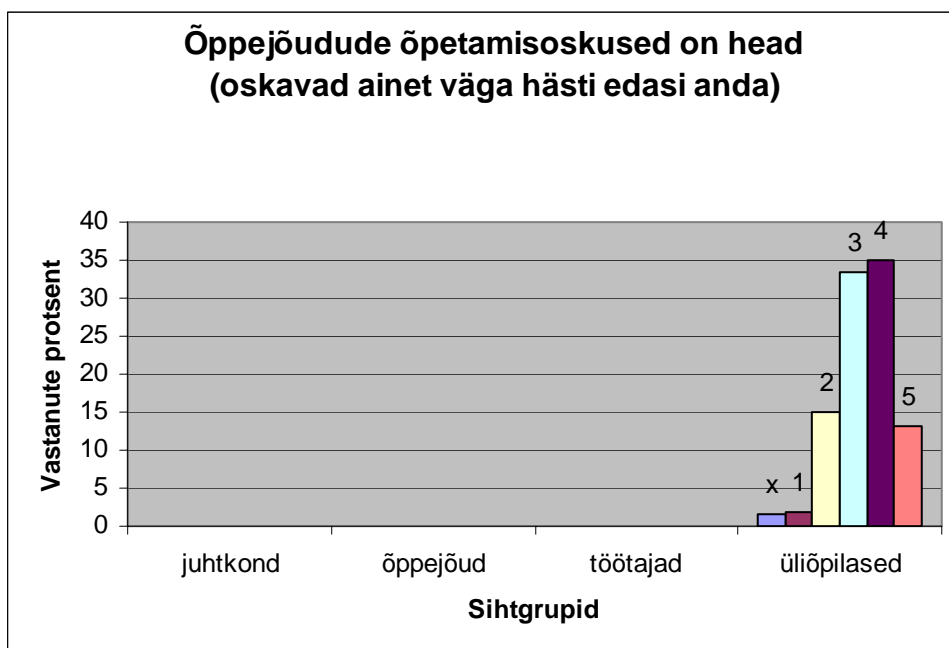
Joonis 35. Teoreetilise sisuga aineid on piisavalt

Vastanud olid suures osas seisukohal, et teooriat on liiga palju. Soovitakse teoreetiliste ja praktiliste ainete tasakaalu, praegu on see teoreetiliste ainete poole kaldu. LÜKKA projekti tegevuste käigus planeeritakse ka tööandjate rahulolu uuringut, mis peaks andma ülevaate, kuidas hindavad kõrgkoolide lõpetajaid tööandjad ja mida nad arvavad lõpetaja oskustest tööalaselt hakkama saada.



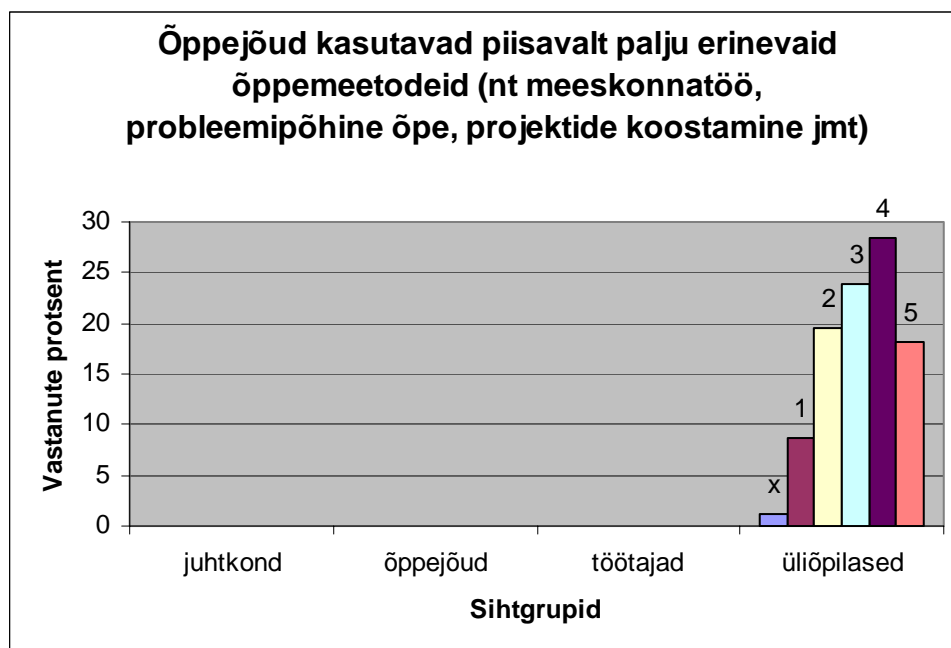
Joonis 36. **Info erinevate stipendiumite kohta on kergesti kättesaadav ja oskan seda leida**

Kõrgkoolide keskmine on hea, neli palli andsid 29,8%, viis palli koguni 26,2% vastanutest. Siiski on info leidmine kõrgkooliti väga erinev, üliõpilased peavad ise info leidmiseks vaeva nägema ja ootavad rohkem informeerimist listide jm kanalite kaudu.



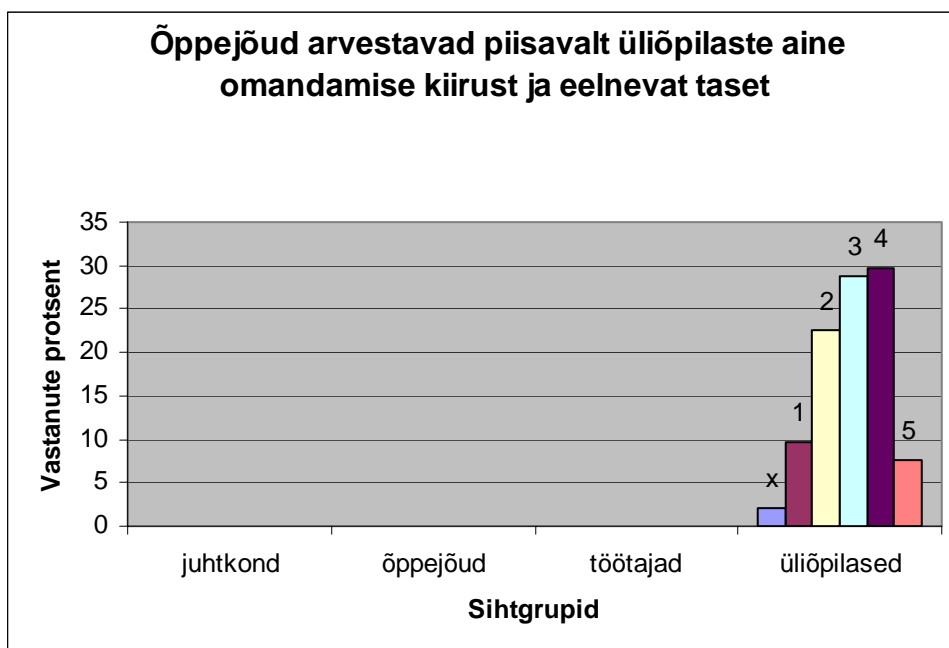
Joonis 37. **Õppejõudude õpetamisuskused on head (oskavad ainet väga hästi edasi anda)**

Enamus vastuseid jäid kolme palli – 33,5% ja nelja palli – 34,9% vahemikku, viie palliga hindas oma õppejõude 13,2% vastanutest. Üliõpilased on oluliseks pidanud märkida, et enamus õppejõude teavad küll palju oma ainet, kuid teadlikult või mitteteadlikult ei suuda seda edasi anda. Suurprojekti LÜKKA üks alaprojekt on suunatud õppejõudude õpetamisuskuste parendamisele, mis loodetavasti tõstab õppejõudude õpetamisuskuste taset järgnevate aastate jooksul.



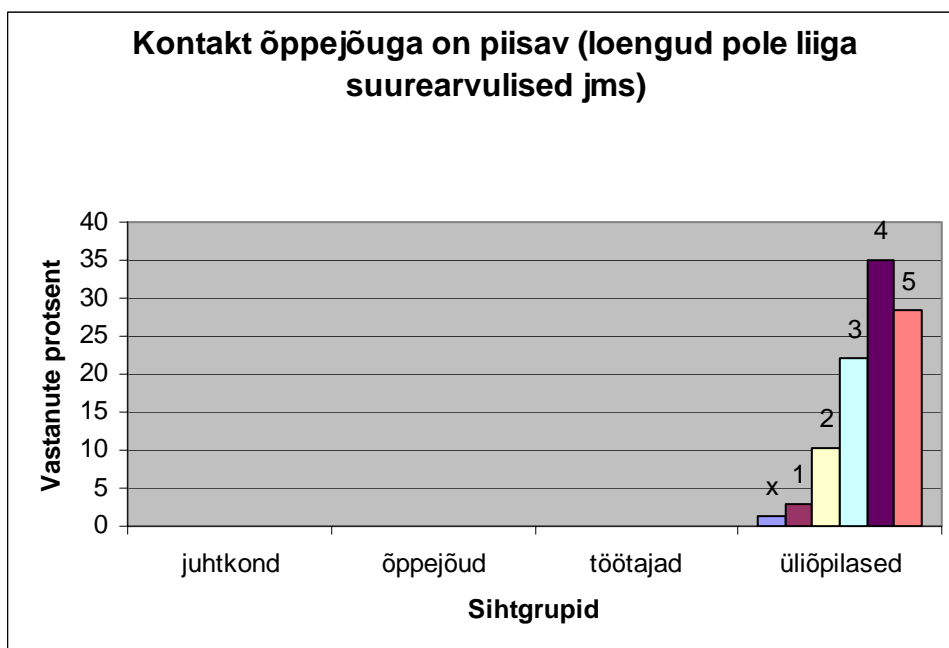
Joonis 38. **Õppejõud kasutavad piisavalt palju erinevaid õppemeetodeid (nt meeskonnatöö, probleemipõhine õpe, projektide koostamine jmt)**

Eestis on Kvaliteedileppega liitunud kõrgkoolid kokku leppinud, et kord aastas jälgitakse kvaliteedileppe täitmist. Leppe lisa 3 punkt 4 ütleb, et akadeemilisele kohale kandideerijalt eeldatakse nüüdisaegsete õpetamismetoodikate tundmist. Selle küsimuse vastused annavad esmase pildi, kuidas õppejõud metoodikaid kasutavad. Statistiliste näitajate alusel on üldine rahulolu kõrgkoolides hea, 28,5% andis neli palli, 18,2% viis palli. Siiski on rahulolematute osakaal suur, kokku 53%. Üliõpilased on rahulolematud, et palju kasutatakse kontrolltöö, referaat ja/või eksam varianti, sõltumata õppeaine sisust.



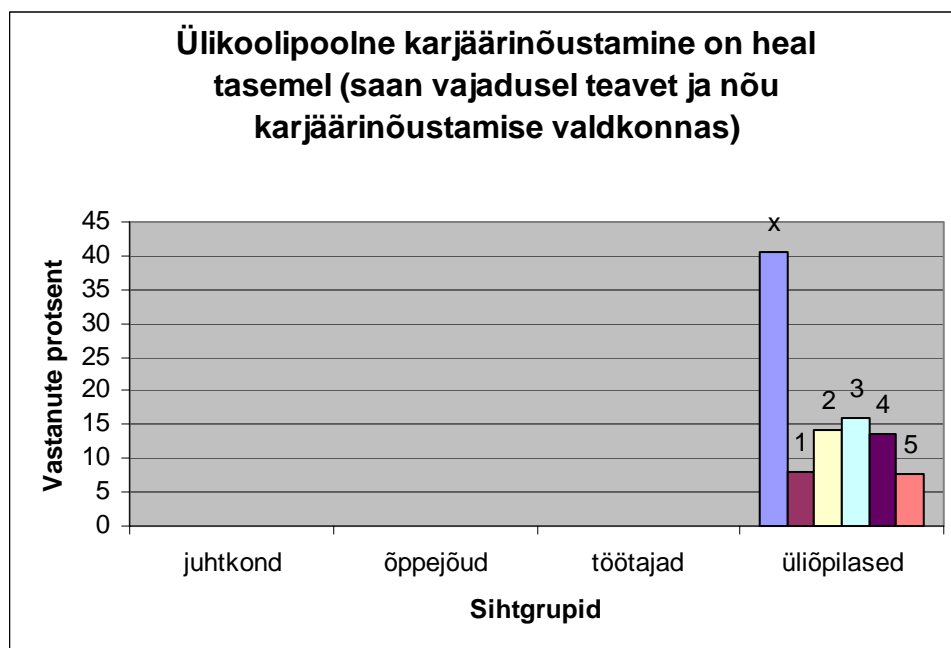
Joonis 39. **Õppejõud arvestavad piisavalt üliõpilaste aine omandamise kiirust ja eelnevat taset**

Üliõpilased on õppejõududega üldjoontes rahul, kuid üllataval kombel on üliõpilased välja toonud selle, et kursusekaaslaste teadmiste madala tase takistab sobivas tempos edasi liikuda. Üks vastaja näiteks lisas, et põhikooli matemaatika võiks ikka ülikooli astudes juba selge olla. Enamus vastuseid jagunevad pallide kaks, kolm ja neli vahel. Üldse pole väitega nõus 9,6% ja täiesti nõus on 7,5%.



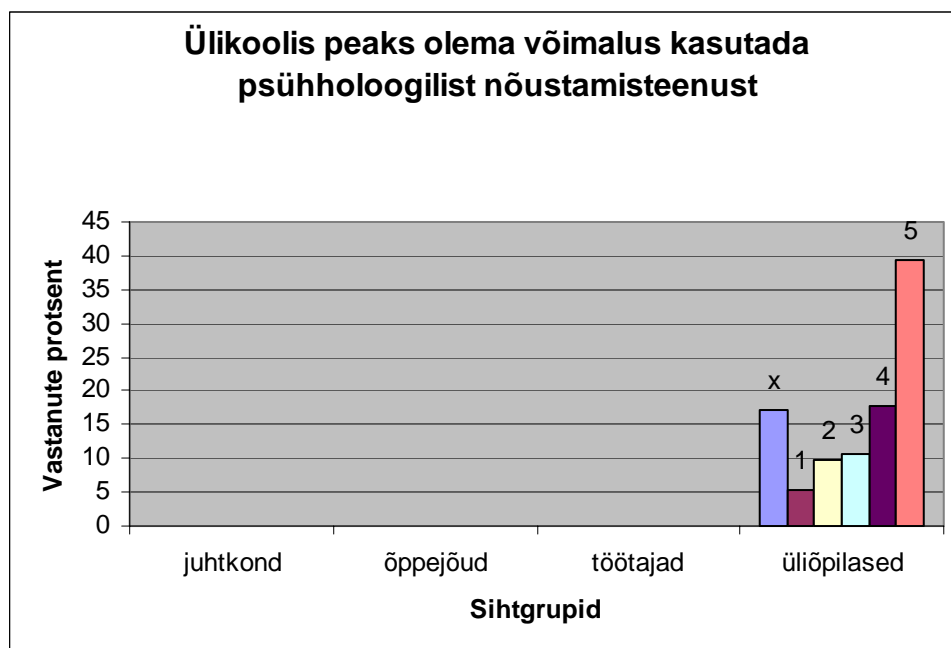
Joonis 40. **Kontakt õppejõuga on piisav (loengud pole liiga suurearvulised jms)**

Õppejõuga kontaktisaamise puhul loetakse olulisemateks näitajateks õppejõu iseloomu ja tema tudengisõbralikkust. Esineb nii positiivseid kui ka negatiivseid näiteid. Kuna üliõpilaste tagasisidet kogutakse kõrgkoolides regulaarselt, siis peaksid madalalt hinnatud õppejõud ja nende juhid saama piisavalt infot, et ennast muuta või siis äärmisel juhul õppejõud välja vahetada. Enamus vastanuist pidas kontakti piisavaks, neli palli andsid 34,9% vastanutest ja viis palli 28,5% vastanutest.



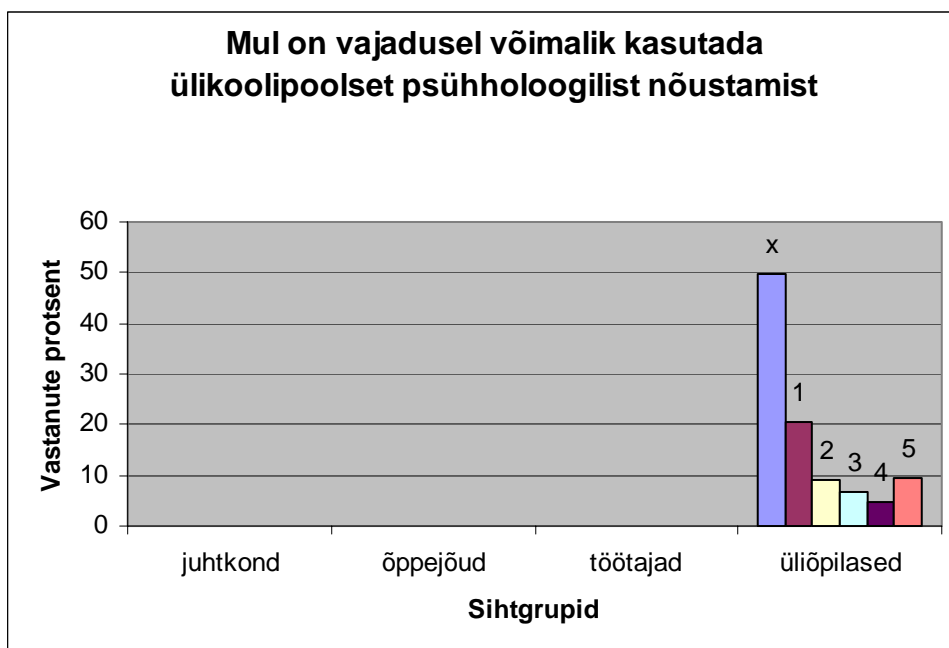
Joonis 41. Ülikoolipoolne karjäärinõustamine on heal tasemel (saan vajadusel teavet ja nõu karjäärinõustamise valdkonnas)

Vastajatest suur osa (40,5%) pole karjäärinõustamisest oma kõrgkoolis midagi kuulnud. Samal ajal panustavad kõrgkoolid järjest enam nõustamistegevustele, ka LÜKKA projekti üks alaprojekt on nõustamisega seotud. Vastanute hinnang on oluline informatsioon karjäärinõustajatele, kes peavad ennast üliõpilastele rohkem nähtavaks tegema.



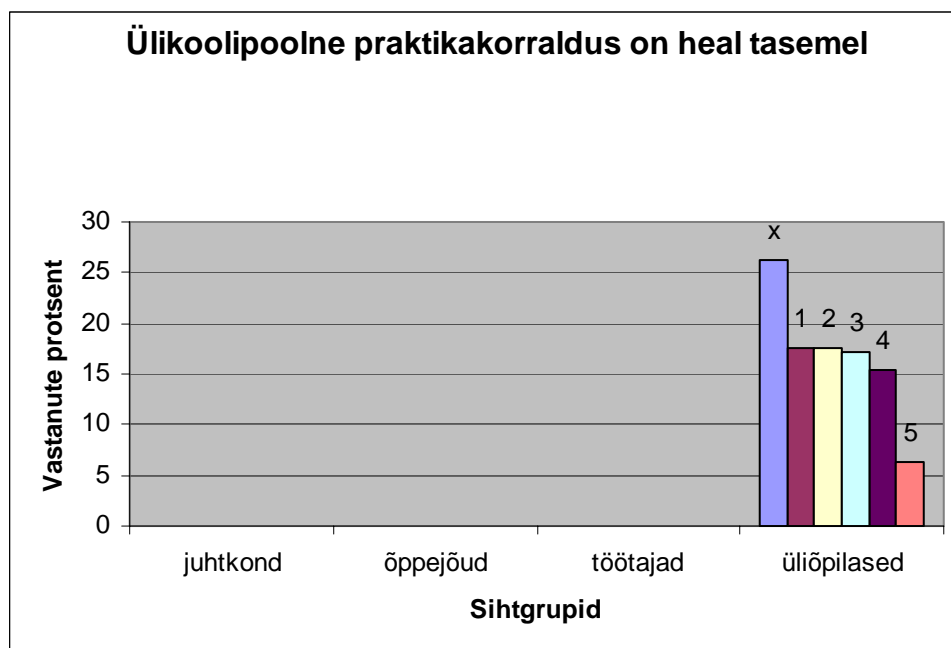
Joonis 42. **Ülikoolis peaks olema võimalus kasutada psühholoogilist nõustamisteenust**

Küsimus oli esitatud üliõpilastele, hindamaks nende ootusi psühholoog-nõustaja vajadusest kõrgkoolides, kus sellist ametikohta ei ole. Saadi kinnitust, et üliõpilased vajavad sellist teenust, viis palli andsid 39,4% vastanutest. Küsitlusest tuli välja, et selle teenuse eest ollakse nõus vajadusel maksma.



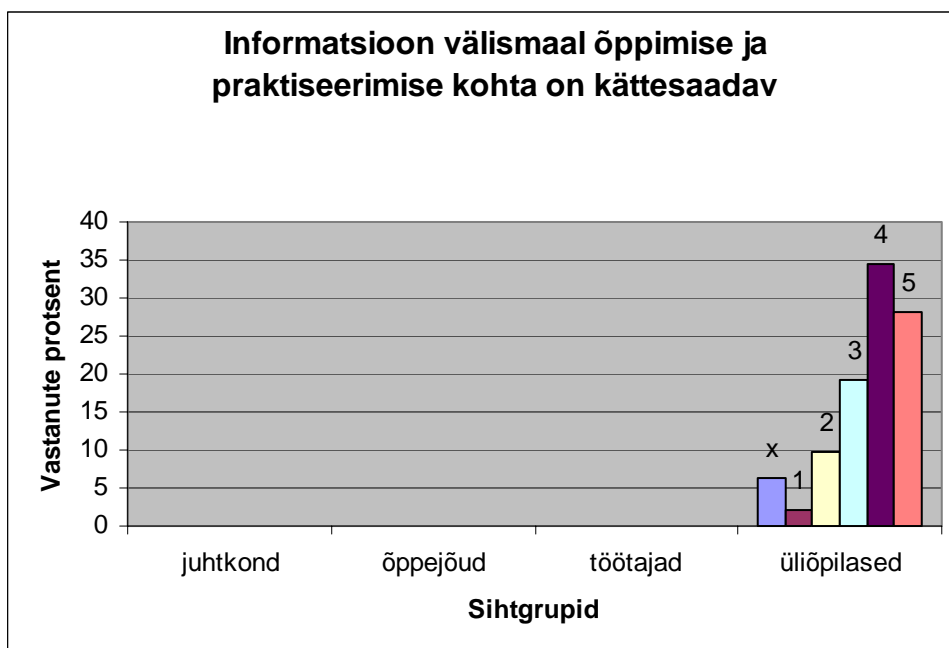
Joonis 43. **Mul on vajadusel võimalik kasutada ülikoolipoolset psühholoogilist nõustamist**

„Ei oska öelda” vastasid need, kes seda teenust varem kasutanud ei olnud ja seetõttu ei olnud neil ka võimalik hinnata, kas nad vajaksid seda teenust. Kui nad oleksid kasutanud, siis oleks ilmselt ka selge, kas sellest oli kasu või mitte. Positiivselt on vastanud need kõrgkoolide üliõpilased, kelle koolis on vastav ametikoht olemas. Vastustest tuli välja, et osaliselt arvati, et tegemist on karjäärinõustamisega.



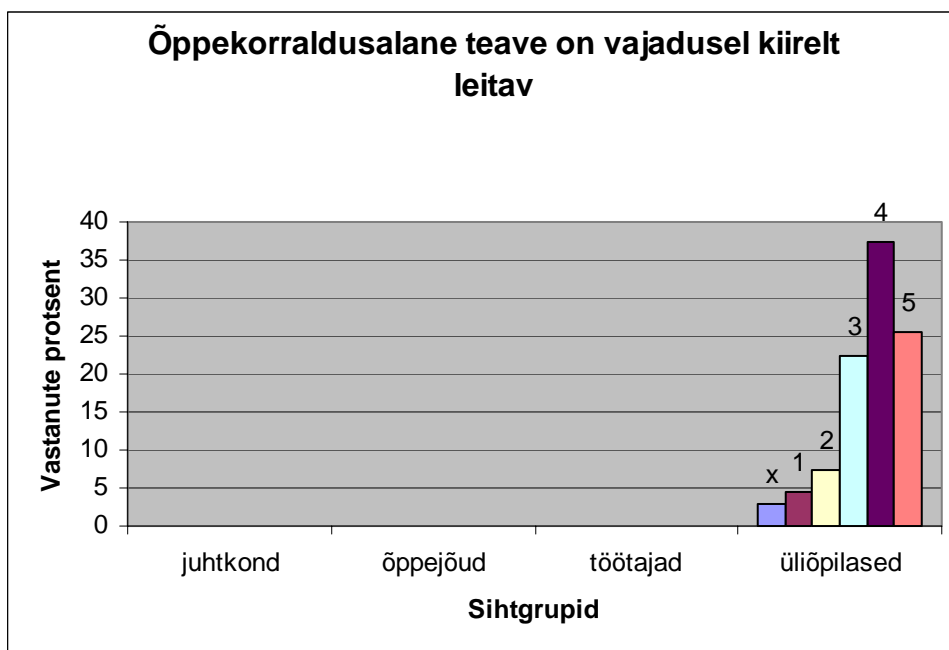
Joonis 44. Ülikoolipoolne praktikakorraldus on heal tasemel

Kahjuks ei jõua info praktikakorraldusest piisavalt üliõpilasteni. Üliõpilased kirjutasid, et suhteliselt keeruline on leida praktikakohta ja ei teata, kelle poole pöörduda. Suurprojekt LÜKKA üks alaprojekt on seotud praktikateemadega, küsimuse tulemused on oluline informatsioon alaprojekti liikmetele, kellele antud küsitluse käigus kogutud informatsioon ka edastatakse.



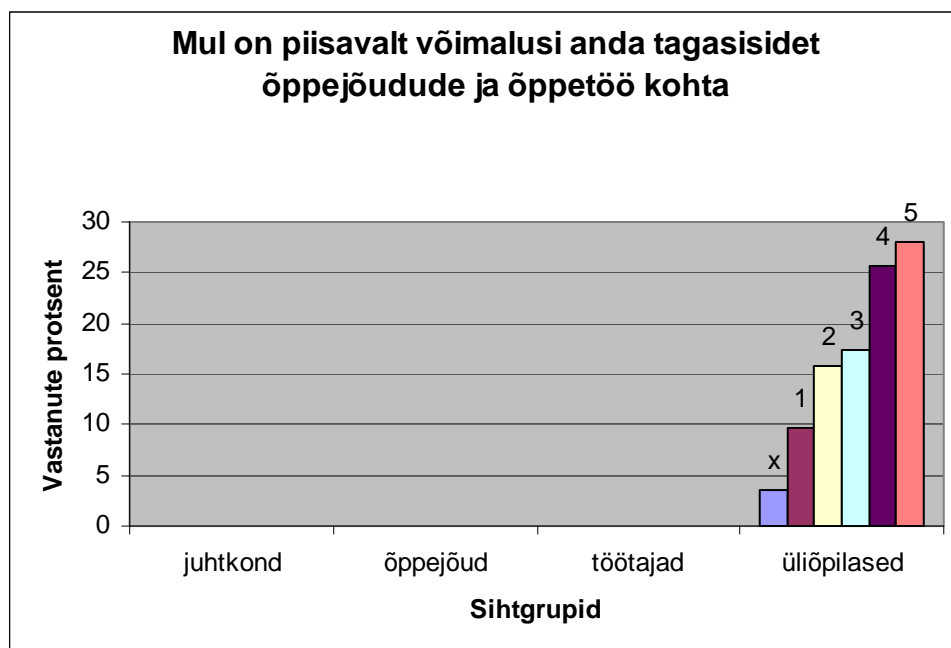
Joonis 45. **Informatsioon välismaal õppimise ja praktiseerimise kohta on kättesaadav**

Vastanud hindasid kõrgkooliti oma võimalusi väga erinevalt. Toodi välja, et teave saabub suhteliselt kaootiliselt, rohkem infot on õppimise ja vähem praktika kohta. Üliõpilased rõhutasid, et ise aktiivne olles saab vajaliku info kätte.



Joonis 46. **Õppekorraldusala teave on vajadusel kiirelt leitav**

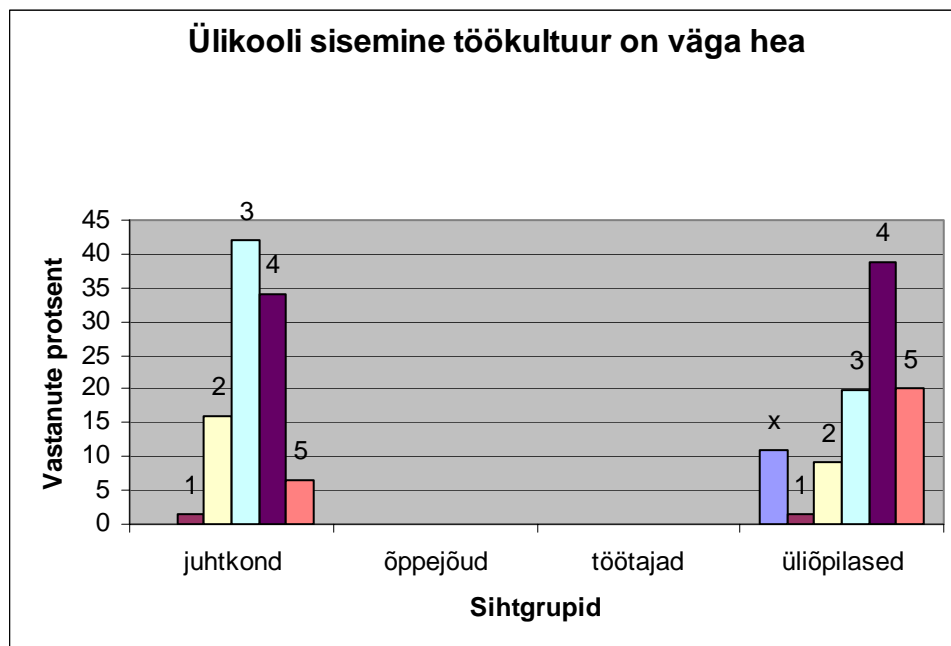
Üliõpilased rõhutasid, et üliõpilasesinduse abiga saab kõik vajalik teave leitud. Kuna õppeosakondade veebikeskkonnad on olemas ja vastavad spetsialistid ka ülikoolides igapäevaselt kättesaadavad, siis olid ka vastanute hoiakud enamasti positiivsed, kõige rohkem hinnati info kättesaadavuse kiirust nelja palliga (37,4% vastanutest).



Joonis 47. **Mul on piisavalt võimalusi anda tagasisidet õppejõudude ja õppetöö kohta**

Üliõpilaste tagasisidestamise kohustus on seadusega pandud kõrgkoolidele ja seda ka tehakse. Sellest tulenevalt ka üliõpilaste kõrged pallid (4 – 25,7% ja 5 – 28%). Siiski märkisid üliõpilased, et küsitakse õppejõudude ja õppeainete kohta, ülikooli kui terviku hindamist pole aga varem toimunud.

## TÖÖTAJATEGA SEONDUVAD TULEMUSED

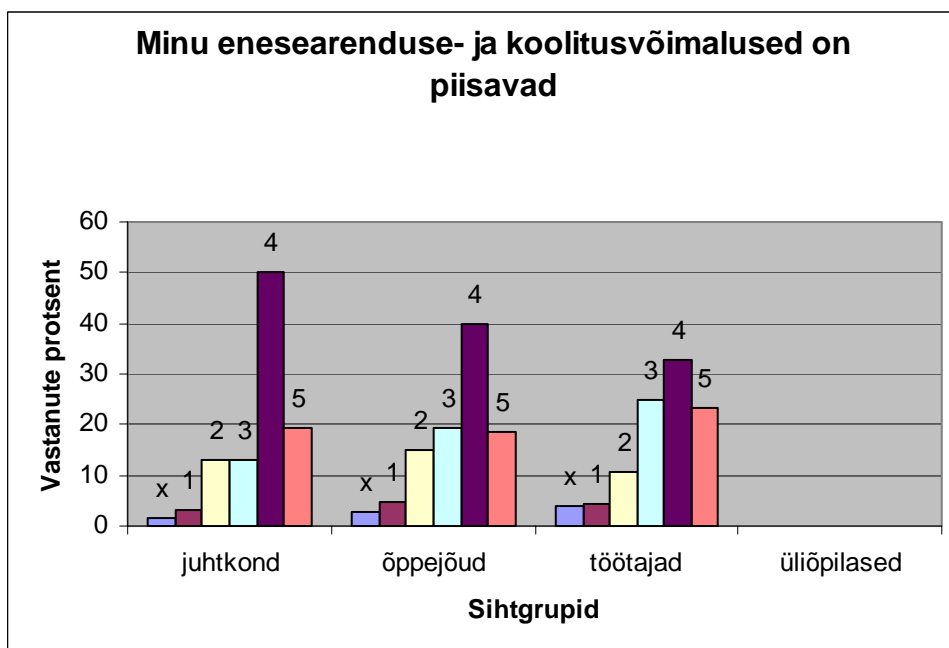


Joonis 48. Ülikooli sisemine töökultuur on väga hea

## Ü – Teeninduskultuur haldus/tugistruktuurides on väga hea

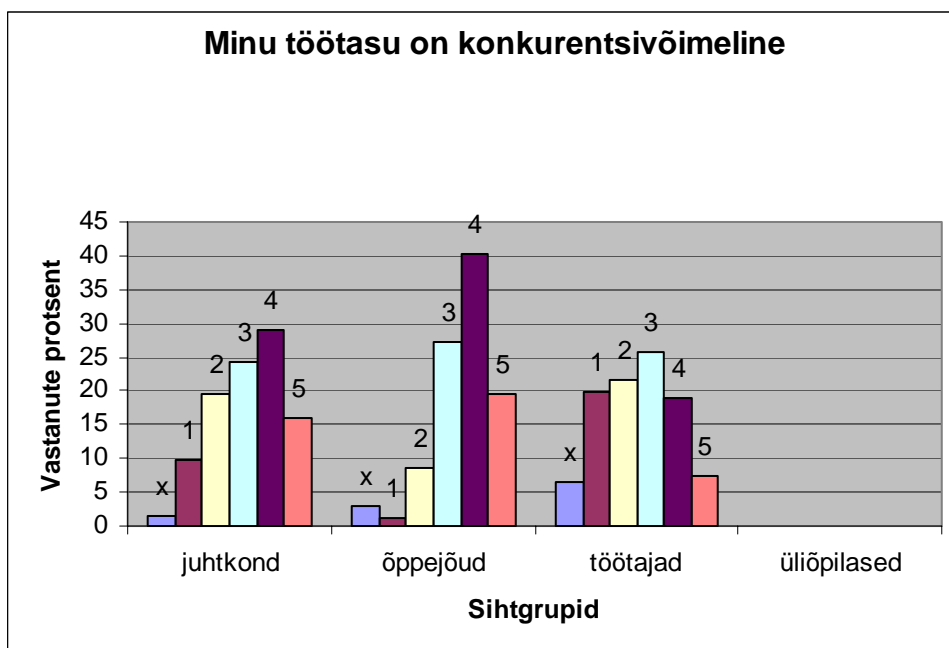
Küsimus esitati hindamiseks nii juhtkonnale kui üliõpilastele. Juhtkonna üldine kommentaar oli, et soovida jätab üliõpilaste käitumine üldkasutatavates ruumides loengute vaheajal. 20% juhtkonnast hindas üliõpilaste käitumist viie palliga.

Üliõpilased andsid lahtistes vastustes palju häid kommentaare, mis tuleb ülikooliti läbi analüüsida. 38,7% vastanud üliõpilastest hindas olukorda oma koduülikoolis nelja palliga. Suuremates kõrgkoolides erinesid hinnangud teaduskonniti, detailsema info annab vastuste analüüsimine kõrgkoolisiseselt.



Joonis 49. Minu enesearenduse- ja koolitusvõimalused on piisavad

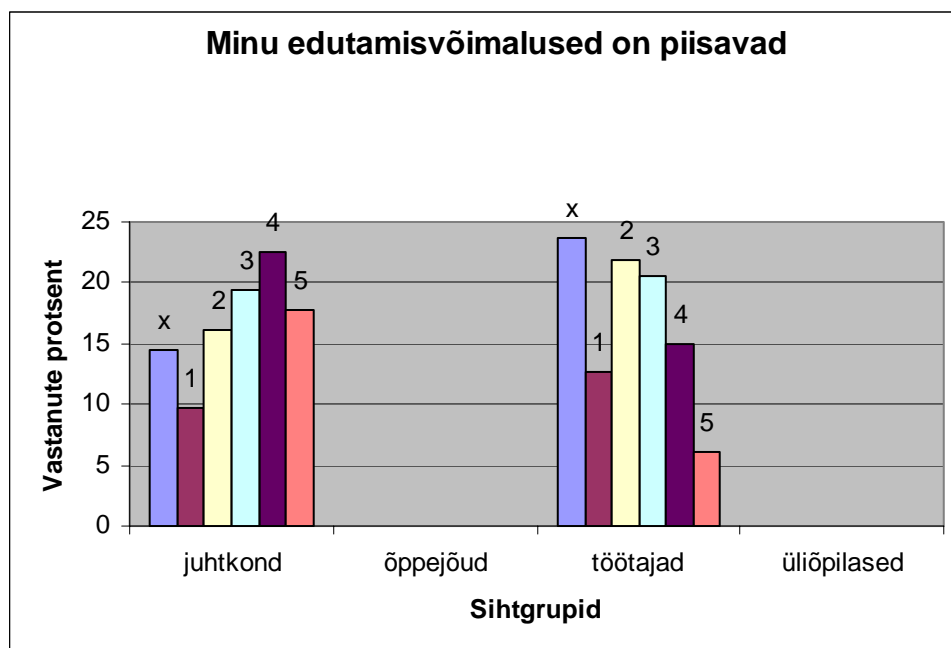
Kõik sihtgrupid on enim andnud neli palli (juhtkond 50%, õppejõud 39,7% ja töötajad 32,9%). Peamiseks probleemiks pidasid vastanud eelkõige ajapuudust. Samuti tunti suuremat puudust eelkõige rahvusvahelistest koolitustest.



Joonis 50. Minu töötasu on konkurentsivõimeline

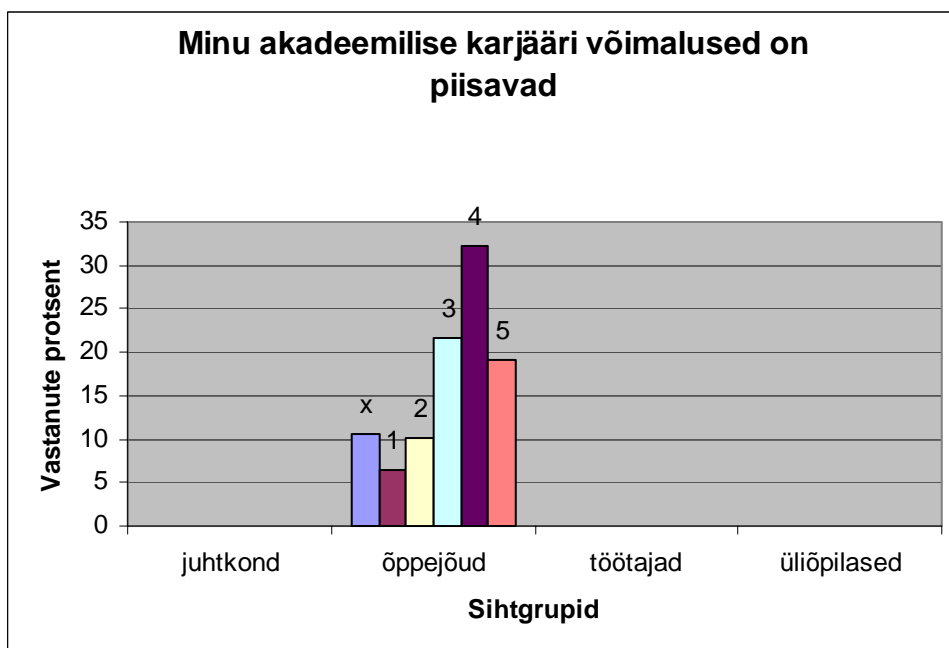
Vastanute kommentaaride põhjal võib teha üldistuse, et võrrelda Eesti töötasu Euroopa tasemega ei ole võimalik, samuti räägib võrdlus erasektoriga selgelt kõrgkooli kahjuks. Õppejõud ei saa pühenduda ainult õppe- ja teadustööle, mille tulemusena õppe- ja teadustöö kvaliteet langeb. Samuti leidsid vastajad, et riigipoolne toetus haridusele ja teadusele võiks olla suurem.

19,5% vastanud õppejõududest, 16,1% juhtidest ja 7,5% töötajatest olid oma töötasuga väga rahul.



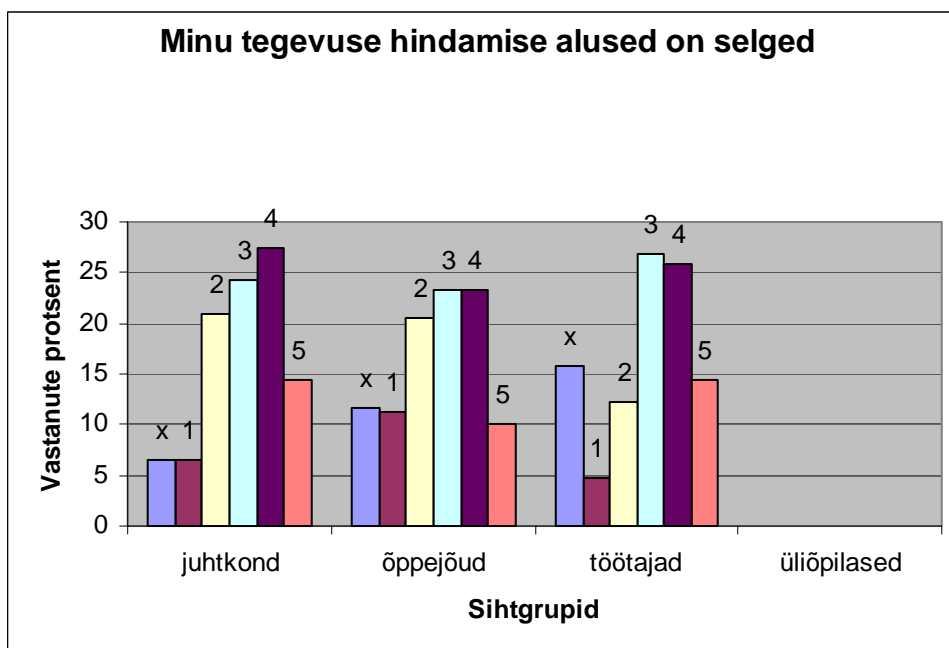
Joonis 51. Minu edutamismõimalused on piisavad

Juhtkond peab oma edutamismõimalusi suuremaks kui õppejõud. Juhtkonnast 17,7% hindab oma edutamismõimalusi väga heaks, töötajatest on samal arvamusel 6,1%. Vastajate hulgas oli mitmeid, kes pidasid horisontaalset karjääriarengut isegi olulisemaks kui tavapärasest vertikaalsest arengust. Oma edutamismõimalusi ei osanud hinnata 38,2% vastajatest. Lahtistest vastustest ei olnud põhjust võimalik välja lugeda, kommenteeriti pigem, et vanuse tõttu ei ole teema aktuaalne, edutamissüsteem mitteakadeemilistele töötajatele puudub, noorematele töötajate jaoks on olemasolev „karjäärireel” liiga aeglane tänapäeva dünaamilise majanduse mõistes jne.



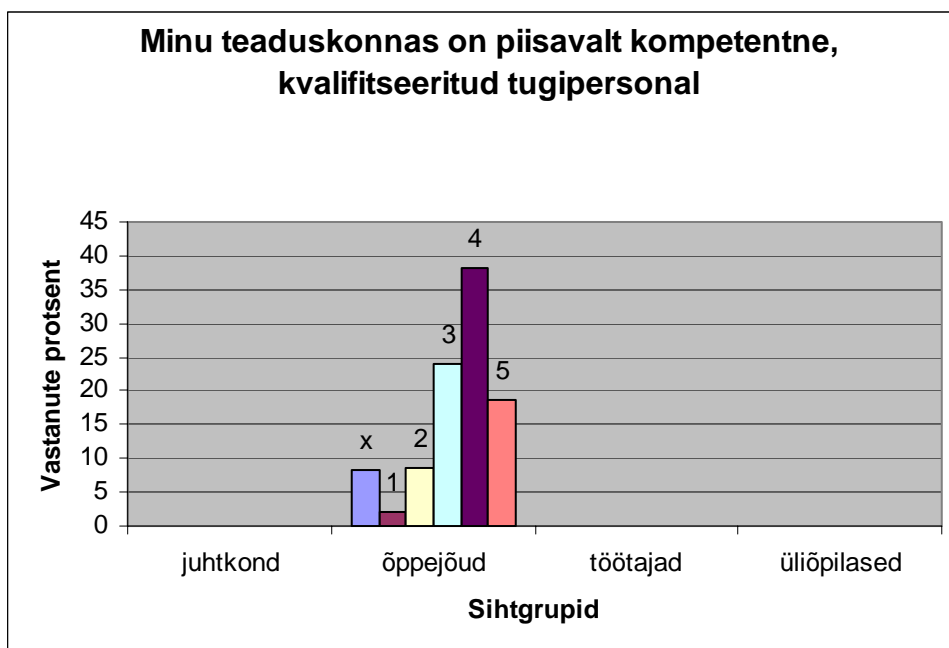
Joonis 52. Minu akadeemilise karjääri võimalused on piisavad

Kõrgkoolide õppejõud vastasid sellele erinevalt. Siiski oli üldine foon positiivne, neli palli andsid 32,2% õppejõududest. Kuna vastajate hulgas oli palju vanema põlvkonna esindajaid, siis toodi mitmel korral välja vanus, mis ei lase karjäärilist kui sellisest enam rääkida ega ka mõelda. Nooremad vastajad tõid välja suure töökoormuse, mis ei lase lõpetada isegi doktorantuuri, rääkimata mõtlemisest karjääri planeerimisele. Projekti raames planeeritavate koolituste hulka võiks kuuluda ka ajaplaneerimine.



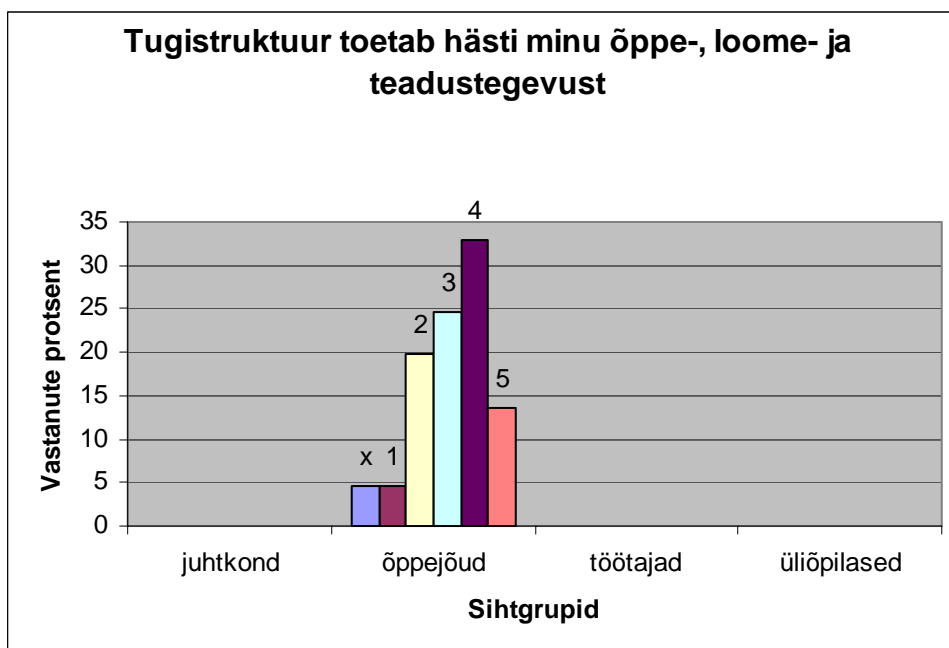
Joonis 53. Minu tegevuse hindamise alused on selged

Juhtkond oma lahtistes vastustes erisusi välja ei toonud, nimetati lepingus kirjapandut ja lisati, et paber ja tegelikkus ei pruugi siiski kokku minna. Õppejõudude hulgas oli üsna levinud arvamus, et hindamise alused pole selged ja hindamist ei toimu. Nimetati ka, et teadustööd hinnatakse liiga kitsalt CC artiklite alusel, vähetähtsustatuks peeti õppetegevusega seotud tulemusi, mida otseselt kvantitatiivselt mõõta ei saagi (üliõpilaste õpetamine, kui hästi üliõpilasi juhendada jne). Kõige ebaselgem on tegevuste hindamise alused töötajate hulgas, kus hinnangu saamisest tuntakse puudust ja seda peetakse oluliseks.



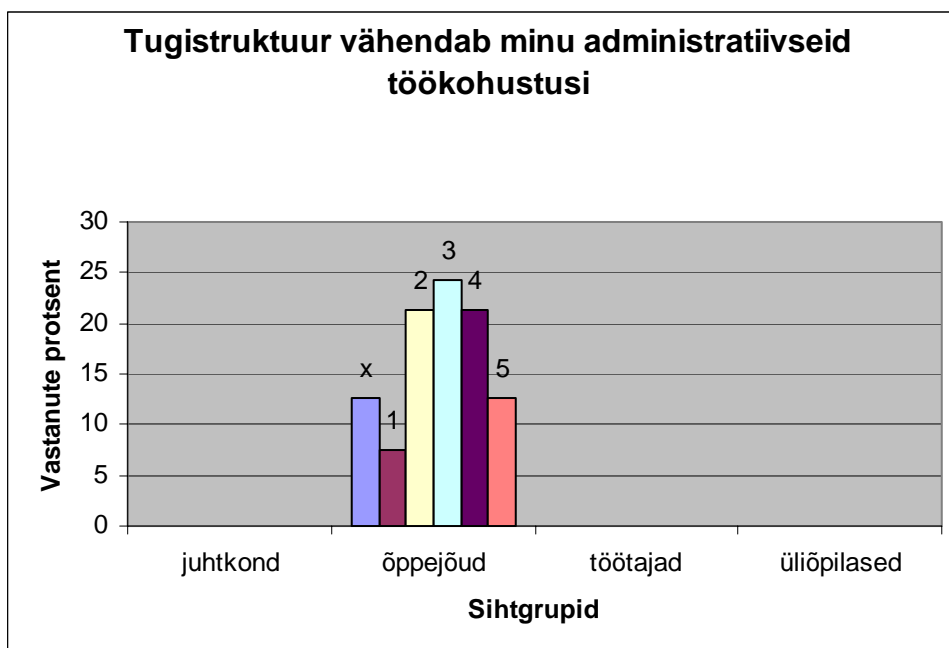
Joonis 54. **Minu teaduskonnas on piisavalt kompetentne, kvalifitseeritud tugipersonal**

Küsimusele ei osanud 8% õppejõududest vastata, kuna arusaamatuks jäi tugipersonali mõiste. Edaspidistes uuringutes ei ole mõistlik sellist väljendit kasutada ja hinnangu saamiseks tuleb küsimuse sõnastust muuta. Kõrgkooliti erines tugipersonali mõiste ja hindamine oluliselt, alates tugipersonali väga positiivsest tunnustamisest kuni arvamusteni, et tugipersonal pole vajalik ja pigem tekitab tööd juurde.



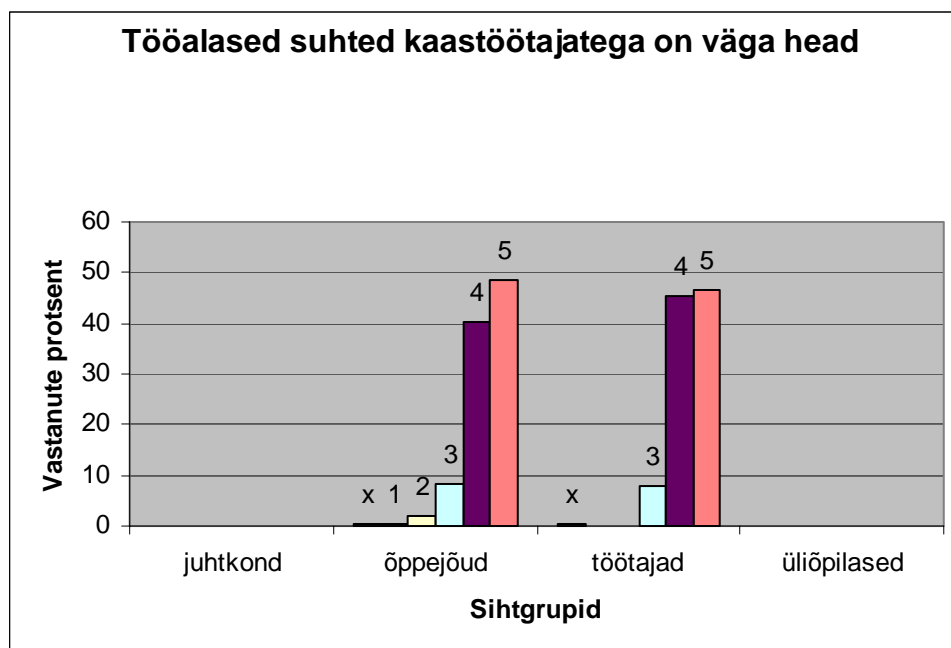
Joonis 55. Tugistruktuur toetab hästi minu õppe-, loome- ja teadustegevust

Tugistruktuuri mõiste nagu tugipersonali mõistegi on vastajatele suures osas selgusetu. Siiski anti hinnangud ja suur hulk lahtiseid vastuseid vastavalt oma ülikooli struktuuri ülesehitusele. Detailsema info saab lugeja oma ülikooli kokkuvõttest.



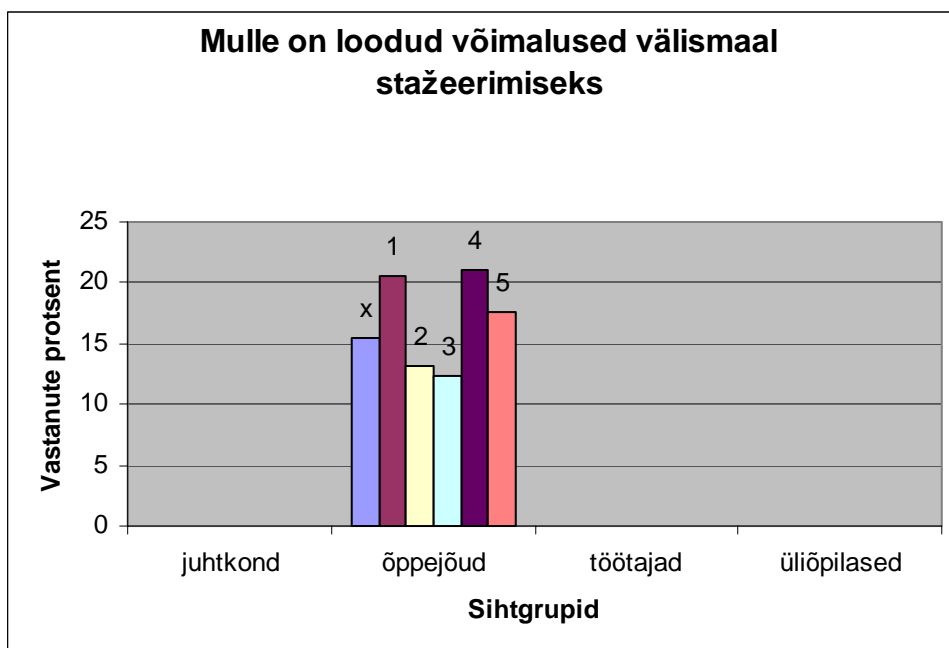
Joonis 56. Tugistruktuur vähendab minu administratiivseid töökohustusi

Siin on kahe eelneva küsimusega sarnane taust. Õppejõududest paljud vastasid, et peavad suure osa tehnilist tööd tegema ise, mis toimub õppe- ja teadustegevuse arvelt.



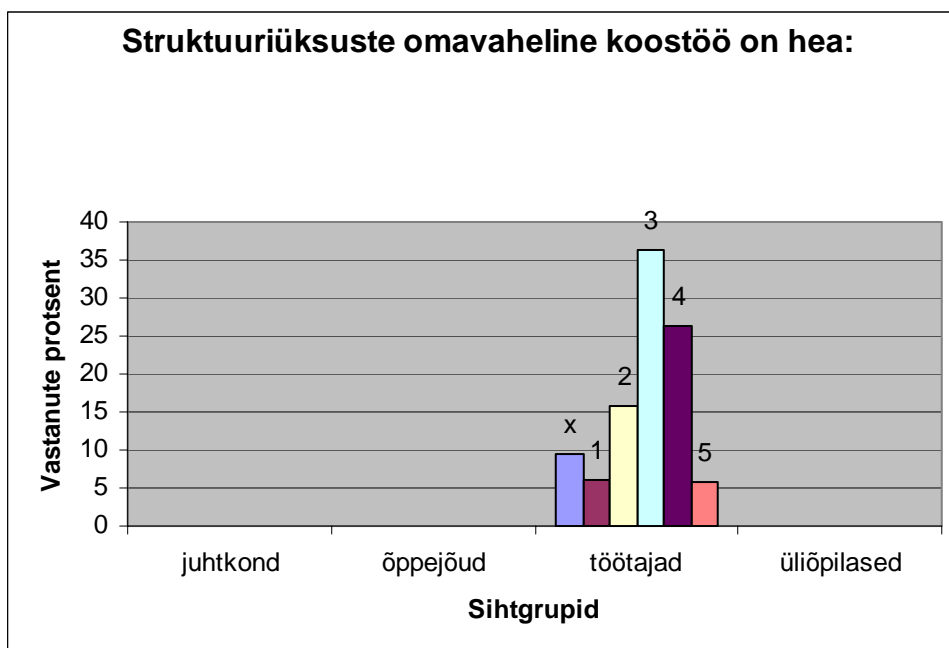
Joonis 57. Töölased suhted kaastöötajatega on väga head

Üks kõrgemalt hinnatud kriteerium. Kõrgkoolides valitsevaile pingelistele töögraafikutele ja piiratud rahalistele ressurssidele vaatamata on vastajad andnud oma kolleegidele kõrgeid hinnanguid, eriti tähtsustatakse töösuhteid oma osakonna- ja teaduskonnasiseselt.



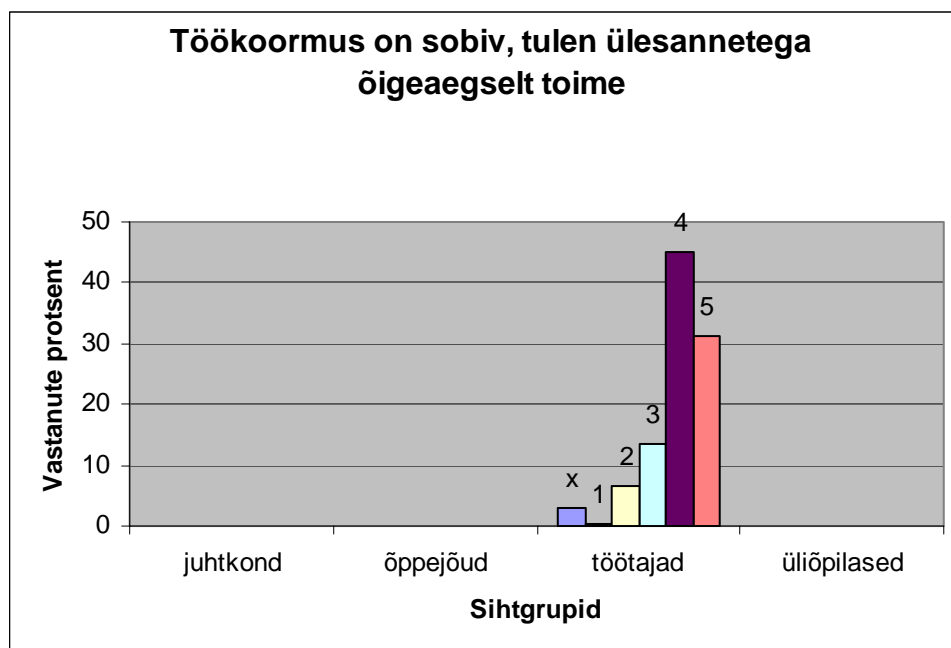
Joonis 58. Mulle on loodud võimalused välismaal stažeerimiseks

Valdav osa lahtistest küsimustest andsid infot, et sellised tingimused tuleb ise luua. Ehk siis need, kes on andnud kõrgeid hinnanguid, on ise nende võimaluste loojad. „Ei oska öelda” vastanute hulk (15,4%) on liiga suur. Akadeemilise mobiilsuse näitaja on kõrgkoolides oluline ja strateegilised dokumendid näevad ette selle näitaja suurendamise.



Joonis 59. Struktuuriüksuste omavaheline koostöö on hea

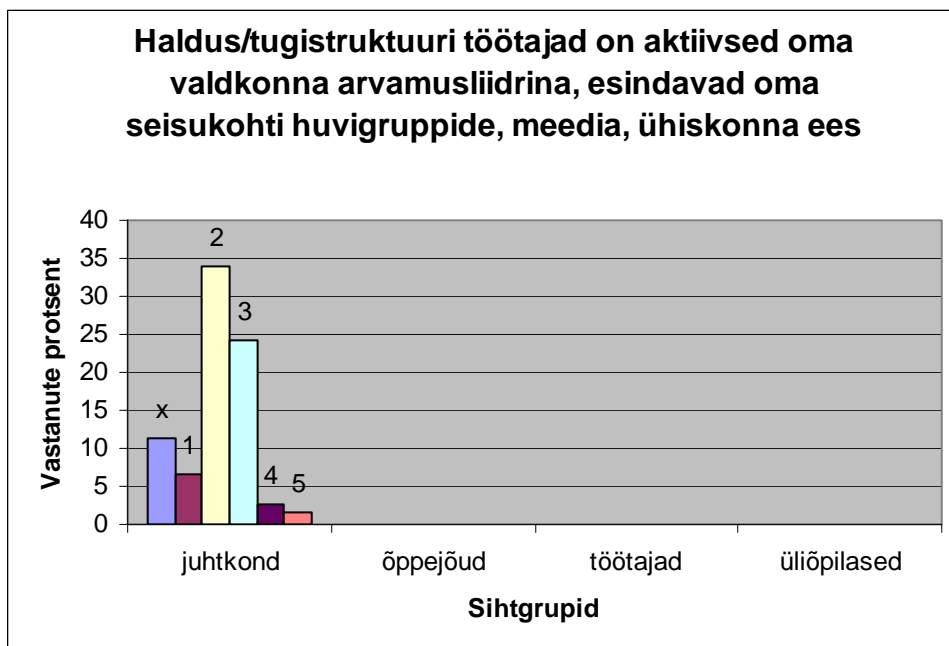
Väga hea küsimus, et hinnata kõrgkoolide sisemist koostööd. Lahtistest küsimustest tulevad välja erinevad seosed: valikuribalt sai iga kõrgkool valida oma struktuuriüksuse ja andis hinnangu parima koostöö ja koostöö võiks parem olla suhtes. Korduma kippuvate üksuste suhtes saab teha üldise hinnangu ja edaspidises töös tuleks ülikoolisiseselt analüüsida, miks üks osakond sai nii palju positiivseid ja teine jälle liiga palju negatiivseid hinnanguid.



Joonis 60. Töökoormus on sobiv, tulen ülesannetega õigeaegselt toime

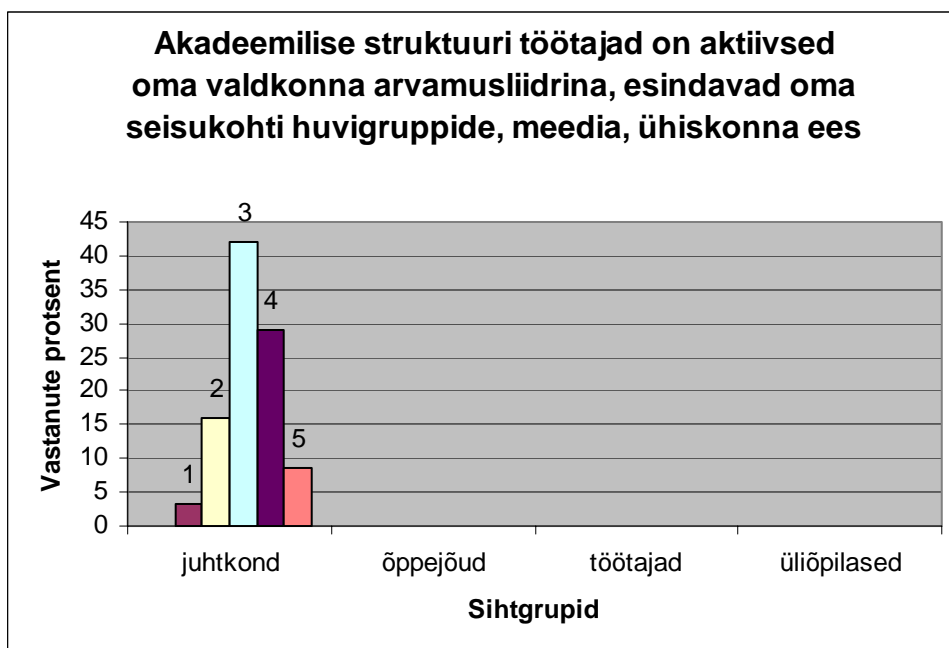
Keskmine hinnang oma töökoormusele on hea. Neli palli andsid 103 töötajat ja viis palli 70 töötajat. Töötaja töökoormus peab vastama töölepingus kirjapandule. Liigse töökoormuse puhul kasvab rahulolematust töötajas, mis halvendab töökvaliteeti ja mõjub negatiivselt nii töötajale endale kui ka tema kolleegidele.

## ÜHISKONNAGA SEONDUVAD TULEMUSED



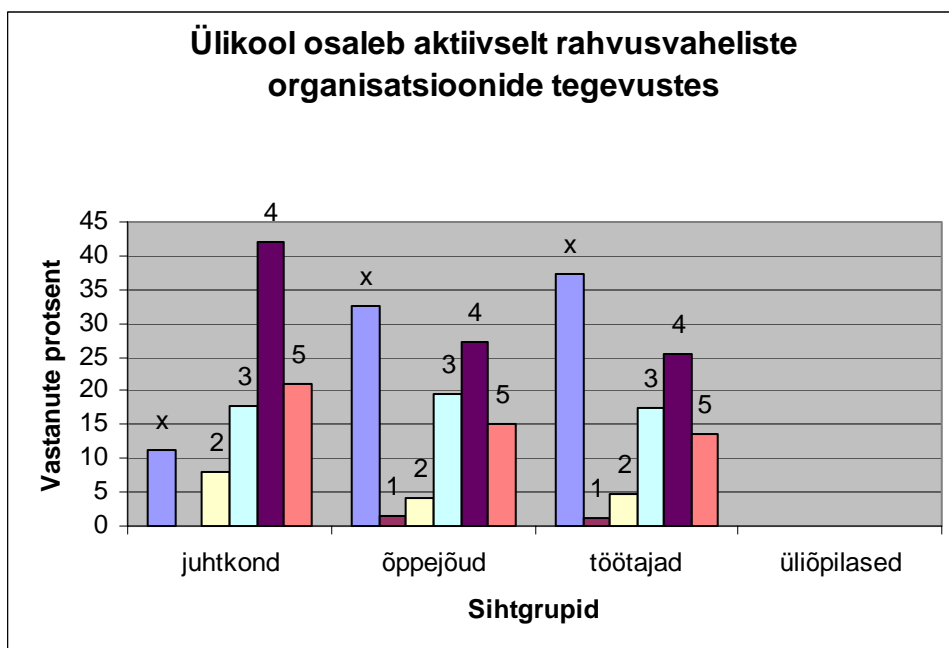
Joonis 61. **Haldus/tugistruktuuri töötajad on aktiivsed oma valdkonna arvamusiidrina, esindavad oma seisukohti huvigruppide, meedia, ühiskonna ees**

Juhtkonna üldine arvamus on, et arvamusiidrid paiknevad juhtkonna ja õppejõudude hulgas, ainult 1,6% juhtkonnast arvab, et haldus/tugistruktuuri töötajad seda funktsiooni täidavad.



Joonis 62. Akadeemilise struktuuri töötajad on aktiivsed oma valdkonna arvamusiidrina, esindavad oma seisukohti huvigruppide, meedia, ühiskonna ees

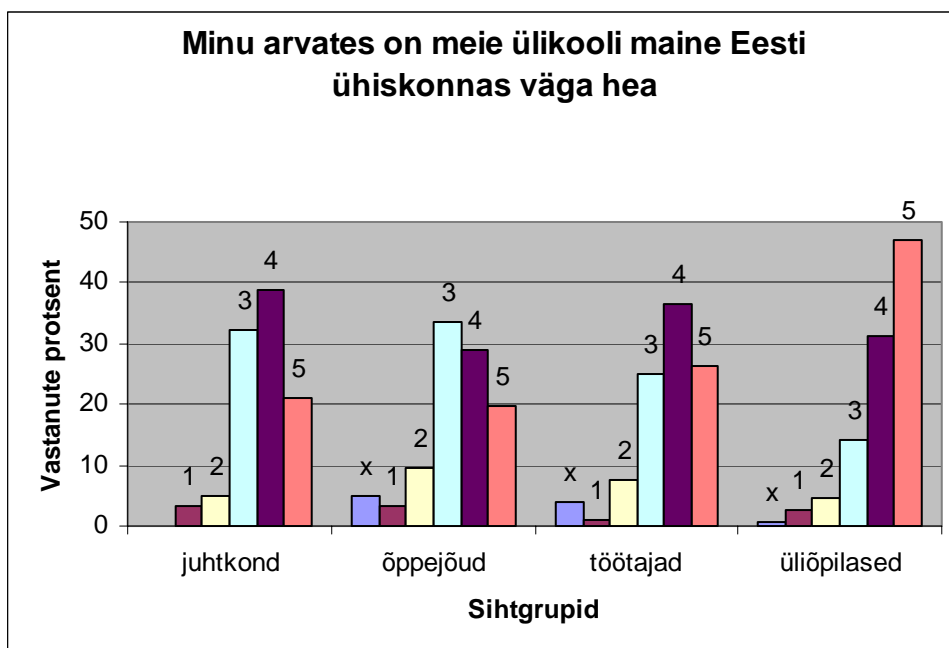
Juhtkonna esindajad on seisukohal, et seda tehakse liiga vähe. 61,2% vastanud juhtidest on hinnanud akadeemilise personali aktiivsust palliga üks, kaks ja kolm. Lahtistes küsimustes ei ole kahjuks tehtud ka ettepanekuid, kuidas akadeemilist personali motiveerida. Olukorra paremaks muutmisel on vajalik juhtkonnapoolne suunamine ja õppejõudude julgustamine.



Joonis 63. Ülikool osaleb aktiivselt rahvusvaheliste organisatsioonide tegevustes

„Ei oska öelda” vastuste osakaal kõikide sihtgruppide lõikes on liiga kõrge. Juhtkonnast 7, õppejõududest 87 ja töötajatest 85 inimest. Koguvastajate arvuga võrreldes on need suured arvud.

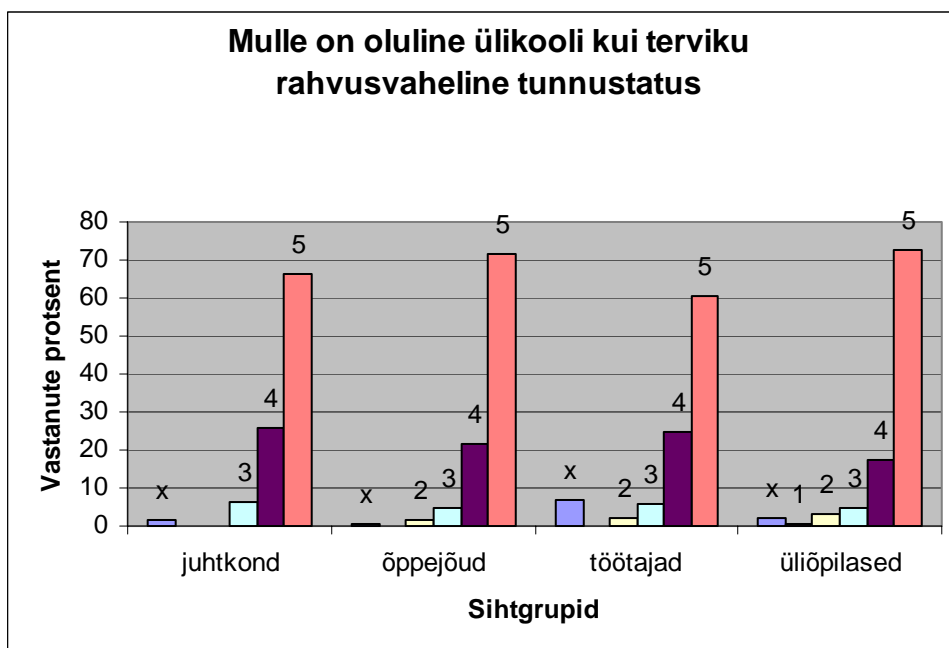
Kuna rahvusvaheline mobiilsus on kõrgkoolide jaoks järjest olulisem näitaja, siis need arvud näitavad inimesi, kes rahvusvahelises tegevuses ei osale. Passiivsete inimeste kaasamiseks tuleks teha rohkem teavitustööd.



Joonis 64. **Minu arvates on meie ülikooli maine Eesti ühiskonnas väga hea**

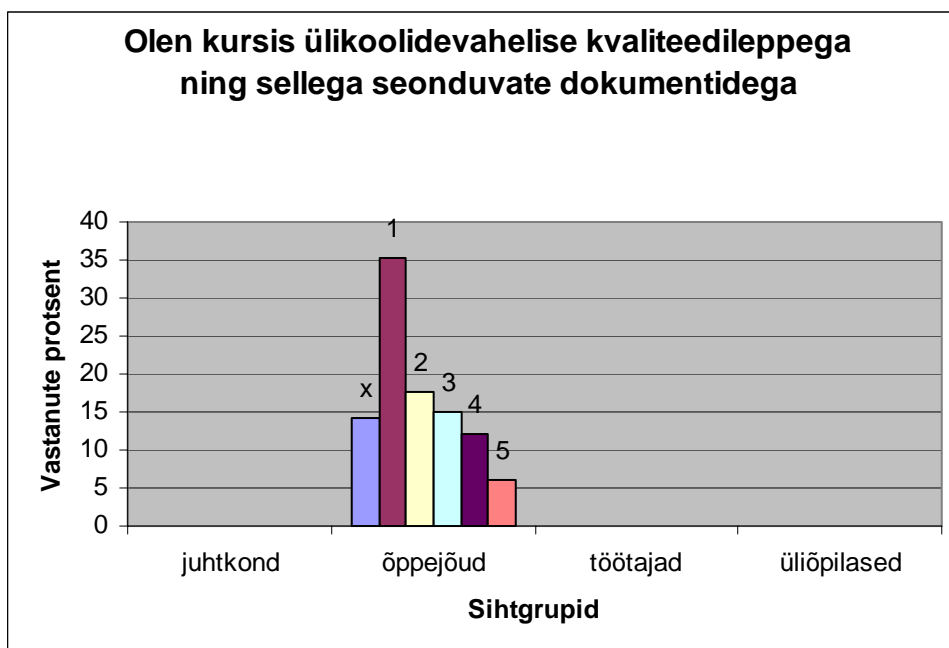
Kõige kõrgemini on hinnanud oma koduülikooli mainet üliõpilased. Kuna ülikooli valik on üliõpilase enda soov, siis on ka loomulik, et valiti just enda jaoks kõige mainekam kõrgkool.

Teised sihtgrupid on hinnanud mainet üsna sarnaselt, kuid lahtistes küsimustes oli liiga tihti välja toodud, et maine püsib tänu varasemale tööle. See on signaal, et edaspidi võib kõrgkoolide maine langeda, kui ei planeerita ennetavaid tegevusi.



Joonis 65. **Mulle on oluline ülikooli kui terviku rahvusvaheline tunnustus**

Ülaltoodud graafik teeks uhkeks iga organisatsiooni juhi. Suur osa töötajatest on oma kõrgkooli heast käekäigust huvitatud. Tugeva organisatsioonikultuuriga kõrgkoolis on heade töötulemuste saavutamine reaalne ja sellega tagatud ka rahvusvaheline tunnustus.



Joonis 66. Olen kursis ülikoolidevahelise kvaliteedileppega ning sellega seonduvate dokumentidega

Enamus õppejõude kvaliteedileppega tutvunud ei ole. Taustinformatsioon, et selline dokument on olemas, mingil määral on, aga konkreetselt leppe tutvustamiseks tööd tehtud ei ole. Samal ajal leppe tingimuste täitmist jälgitakse ja leppe lisad on otseselt seotud õppejõudude tööga – nõuded õppekavadele, akadeemilistele kraadidele ja akadeemilistele ametikohtadele. Kõrgkoolides oleks vajalik kvaliteedileppe laiem tutvustamine.

## 6. Koolitusvajaduse väljaselgitamine

**Uuringus väljapakutud koolitusteemad ja nende eelistus alates populaarsemast on järgmine:**

### **Pakutud teemad:**

Protsessipõhine juhtimine – millised on ülikooli põhi-, tugi-, võtmeprotsessid ja nendevahelised seosed; kuidas aitab protsessipõhine juhtimine muuta osakondadevahelisi tegevusi selgemaks [**protsessid**]

Kvaliteeditööriistade kasutamine praktikas – nt loova töö meetodid, probleemilahendusmeetodid, ajurünnakud [**tööriistad**]

Sisehindamine (organisatsiooni eneseanalüüs ja siseaudit) – kuidas toimub sisehindamine Eesti avalikus sektoris, häid rahvusvahelisi näiteid [**sisehindam.**]

Kvaliteedialased mõisted, Eestis ja mujal ülikoolides kasutatavad kvaliteedialased meetodikad – ülikooli põhiväärtused, võtmeprotsessid, EFQM täiuslikkumudel, ISO 9000, EUA, EKAK jmt. [**mõisted**]

### **Teemade eelistused:**

<b>Juhtkond</b>						
	<b>EMÜ</b>	<b>TTÜ</b>	<b>TLÜ</b>	<b>TÜ</b>	<b>EBS</b>	<b>EKA</b>
1	Protsessid	Sisehindam.	-	Sisehindam.	Sisehindam.	Sisehindam.
2	Tööriistad	Protsessid	-	Protsessid	Tööriistad	Mõisted
3	Mõisted	Mõisted	-	Tööriistad	Mõisted	Tööriistad
4	Sisehindam.	Tööriistad	-	Mõisted	Protsessid	Protsessid

<b>Õppejõud</b>						
	<b>EMÜ</b>	<b>TTÜ</b>	<b>TLÜ</b>	<b>TÜ</b>	<b>EBS</b>	<b>EKA</b>
1	Tööriistad	Tööriistad	Mõisted	Tööriistad	Tööriistad	Mõisted
2	Sisehindam.	Sisehindam.	Sisehindam.	Sisehindam.	Protsessid	Tööriistad
3	Mõisted	Mõisted	Tööriistad	Mõisted	Mõisted	Sisehindam.
4	Protsessid	Protsessid	Protsessid	Protsessid	Sisehindam.	Protsessid

<b>Töötajad</b>						
	<b>EMÜ</b>	<b>TTÜ</b>	<b>TLÜ</b>	<b>TÜ</b>	<b>EBS</b>	<b>EKA</b>
1	Tööriistad	Tööriistad	Mõisted	Tööriistad	Mõisted	Sisehindam.
2	Protsessid	Mõisted	Sisehindam.	Protsessid	Sisehindam.	Mõisted
3	Sisehindam.	Protsessid	Tööriistad	Sisehindam.	Tööriistad	Tööriistad
4	Mõisted	Sisehindam.	Protsessid	Mõisted	Protsessid	Protsessid

<b>Üliõpilased</b>						
	<b>EMÜ</b>	<b>TTÜ</b>	<b>TLÜ</b>	<b>TÜ</b>	<b>EBS</b>	<b>EKA</b>
1	Tööriistad	Tööriistad	Tööriistad	Tööriistad	Tööriistad	Tööriistad
2	Sisehindam.	Sisehindam.	Sisehindam.	Sisehindam.	Sisehindam.	Sisehindam.
3	Protsessid	Mõisted	Mõisted	Mõisted	Mõisted	Mõisted
4	Mõisted	Protsessid	Protsessid	Protsessid	Protsessid	Protsessid

Kvaliteedi alaprojekti üks tegevus on kvaliteedialaste koolituste läbiviimine, vastajate eelistused koolitustemade valikul on koolitusprogrammi kokkupanemisel üheks oluliseks allikaks.

### **Kokkuvõtvad järeldused uuringu kohta**

Uuring kvaliteedialase olukorra kaardistamiseks viidi läbi professionaalse uuringufirma abita ja see oli osalejate taotluslik samm. Käesolev raport annab lugejale ülevaate üldistest hoiakutest kvaliteedileppega liitunud kõrgkoolides. Lisaks üldraportile valmisid kõikides kõrgkoolides ka sisemised analüüsidokumendid, mis on olulised infoallikad kõikide kriteeriumite osas, mille kohta sihtgruppidele arvamust küsisime. Siseanalüüsid on kõrgkoolide töömaterjalid, mille avalikustamine on kõrgkooli valik.

Suurprojekt „LÜKKA” tegevuste käivitumisega paralleelselt alustati mitme uuringu läbiviimisega, mis suures osas olid suunatud samadele sihtgruppidele. Samal ajal oli mitmes kõrgkoolis toimumas ka projektivälised regulaarsed rahulolu-uuringud, mis hõlmasid sarnaseid teemasid. Nt Tallinna Ülikoolis (*edaspidi TLÜ*) toimus samal ajal kvaliteediuuringule sarnane uuring liikmeskonnale, mistõttu vastajate arv TLÜ oli väike. Tallinna Tehnikaülikoolis (*edaspidi TTÜ*) toimus paralleelselt kommunikatsiooniaudit, kus küsimused osaliselt kattusid. Eesti Kunstiakadeemia (*edaspidi EKA*) ning Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia (*edaspidi EMTA*) olid pingestatud olukorras, kuna töötajate vähesuse tõttu osalesid samad inimesed mitmes projektis korraga, olemata isegi erialaselt nende projektide sisuga seotud. 2006. aasta kevadest on mõlemad kõrgkoolid saatnud kvaliteediprojekti uued esindajad, kes on jõuliselt teemaga tegelemist alustanud. EMTA on võtnud vastu otsuse, et uuring viiakse läbi teistkordselt, kuna vastanute arv oli liiga väike. Üks entusiastlikemaid koole on Estonian Business School (*edaspidi EBS*), kes erinevalt avalik – õiguslikest ülikoolidest ei saa rahastatud EL poolt, kuid leidis vahendid, et lisaks eestikeelsele küsitlusele viia läbi ka inglisekeelne küsitlus, andes sellega võimaluse oma inglise keelt rääkivatele juhtkonna, õppejõudude ja üliõpilaste esindajatele avaldada arvamust.

Uuringu eesmärgiks oli koguda üldisi hoiakud, saada teada ülikooli töötajate arvamusi kvaliteedi kohta laiemalt, et oleks taustinformatsioon kvaliteedikultuuri arendamiseks ülikoolis, mis on alaprojekti eesmärk. Seetõttu peavad uuringu läbiviijad tulemust oluliseks sisendinformatsiooniks järgnevate tegevuste planeerimisel.

Vabade vastuste hulgas oli väga sisulisi ja tõsise analüüsiga tekste. Eriti aktiivsed olid vabade vastuste andmisel üliõpilased, paljudele küsimustele anti vastuseid mitmete lehekülgede kaupa. Samuti vastasid hästi õppejõud, kes suhtusid küsimustesse tõsiselt ja olid vastustes avatud ning tõid välja oma töös olulisi tahke.

Küsimustikku ette valmistades testisid kõik osapooled sihtgruppide hulgas küsimuste arusaadavust. Küsimustiku esimene versioon osutus liiga kvaliteedialase terminoloogia keskseks ja läks mitmetes lõikudes muutmisele. Analüüsides vastuseid selgus, et mõned mõisted ja väljendid jäid siiski selgusetuks ja seetõttu ei saanud ka tulemust vastavalt kirjeldada (nt haldus/tugistruktuur; asjakohane jne).

Uuringule järgneval kvaliteedikoolitustel on ühe teemana vastajate poolt välja valitud kvaliteedialaste mõistete plokk, millest tuleb kindlasti rääkida, sest üldine teadlikkus kvaliteedist ja sellega seonduvast on erinev ja vajab lahtirääkimist.

### **Eestvedamine**

Kvaliteediuringut sihtgruppidele saates saime olulist informatsiooni eestvedamise iseloomustamiseks. Mõned juhtkonna esindajad, saades küsimustiku, ei olnud kursis, et selline alaprojekt ja uuring toimub. Kuna kvaliteedijuhtimine on osa üldjuhtimisest ja saab olla edukas tegevus **ainult** tippjuhtide otsesel toel, siis ei ole ilma juhtkonnapoolse toetuseta mingit hoiaku muutust kõrgkoolis võimalik sisse viia. Samas on vastupidiseid näiteid, kus tippjuht ise vastas küsimustele ja on kogu kvaliteediprojekti tegevuste ja tulemuste suhtes positiivselt meelestatud.

### **Poliitika ja strateegia**

Töötajate vastustest tuli välja arusaamine, et mida selgemad on töötajatele eesmärgid ja plaanid, seda kergem on tööd teha. Eesmärgid saavad täidetud juhul, kui töötaja on neist aru saanud. Töötajad on huvitatud, et neile poliitikat ja strateegiat tutvustatakse ja ka neid nende ülevaatustesse kaasatakse.

## **Töötajad**

Küsitlust läbi viies selgus, et paljude töötajate käest küsitakse tagasisidet esimest korda. Ülikoolides on õigusaktidega kohustus tagasisidet koguda kolmelt sihtgrupilt: üliõpilastelt, vilistlastelt ja tööandjatelt. Töötajate tagasisidestamine ei ole kohustuslik, kuid kui me räägime terviklikust kvaliteedijuhtimisest, siis on töötajate käest tagasiside saamine süsteemi oluline osa ja rahulolu uuringuid tuleb regulaarselt teha.

## **Partnerlus ja ressursid**

Selle kriteeriumi all kirjeldatakse tavaliselt seda, kuidas organisatsioon juhib oma 1) finantsressursse, 2) inforessursse, 3) väliseid partnerlussuhteid ja 4) muid ressursse. Käesolevas uuringus keskendusime õppekirjanduse, e-õppe toe, üldkasutatavate ruumide, infosüsteemide ja töötingimuste hindamisele. Vastajate kommentaaridest said kõrgkoolid palju olulist informatsiooni edaspidisteks arenguteks.

## **Kvaliteedijuhtimissüsteemid ja ressursid**

Selles osas kirjeldatakse, kuidas organisatsioon kavandab, juhib ja parendab oma kvaliteedijuhtimissüsteemi ja protsesse. Uurisime, kas kõrgkoolides toimub süstemaatiline nõuete ülevaatus, kuidas kasutatakse tagasisidet, kas hindamiskriteeriumid on selged. Samuti saime vastuseid erinevatele õppeprotsessi puudutavatele küsimustele. See eelinfo on vajalik töögrupi liikmetele, kes hakkavad kirja panema ülikooli õppetegevusega seotud protsesse, nende vastastikuseid seoseid ning kirjeldama neid kvaliteedikäsiraamatus.

## **Klientidega seonduvad tulemused**

Kõrgkoolid ja üliõpilased on omavahel kokku leppinud, et üliõpilast ei nimetata kliendiks, vaid osapooleks. Kvaliteedijuhtimise mõistes on siiski üliõpilane klient, kuna ta on teenuste jaotusahelas olev ja kõik küsimused, mis olid üliõpilastega läbi arutatud ja millele ootasime vastuseid, said siin osas ära toodud. Olulisem kuidas üliõpilast nimetada on see, et tema arvamust küsitakse ja selle alusel ka midagi ette võetakse. Siiski sai küsitlus üles ehitatud mitte kõiki üliõpilaste soove arvestades, sest küsitluse suunitlus saada taustinformatsiooni üldiste hinnangute osas ei võimaldanud väga detailseks minna.

### **Töötajatega seotud tulemused**

Jagasime töötajad akadeemiliseks personaliks ja haldus/tugistruktuuriks, kuna küsimustiku koostaja koduülikoolis (TTÜ) sellist terminit mitteakadeemilise personali kohta kasutatakse. Siiski ei saanud kõik vastajad sellest üheselt aru ja see tekitas vastajates üksjagu segadust. Seetõttu on vaja edaspidi töögrupis kokku leppida, kuidas edaspidi üheselt mitteakadeemilist personali nimetada.

### **Ühiskonnaga seonduvad tulemused**

Siin kriteeriumis vaadeldakse, kuidas organisatsioon on seotud kodanikuvastutusega, milline on suhtumine ajakirjanduses kajastatusse, kas on saadud auhindu ja tunnustusi, millised on hoiakud suhetest võimudega jne. Kõige tähendusrikkamad vastused olid seotud ülikooli maine ja rahvusvahelise tunnustuse olulisusega, kus enamus vastajatest andis maksimaalsed hinded.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et alaprojekti „Kvaliteedikultuuri tõstmine ülikoolides” meeskond on võtnud endale täita keerulise, ent väga olulise ülesande.

Selle uuringuga on meie projekti esimene tegevus lõpetatud, järgmine samm on ülikoolides õppeprotsesside kirjeldamine eeltööna sisehindamissüsteemi loomisel.

**Raporti koostaja tänab kõiki koostööpartnereid, kelle kaasabil üldanalüüs valmis:**

Tiia Tammaru, kvaliteediprojekti juhtiv ekspert, kes aitas luua seoseid küsimuste ja EFQM täiuslikkusemudeli vahel.

Liina Freivald, kvaliteediprojekti ekspert, kes oma praktilise kvaliteedialase töökogemusega aitas kaasa küsimustiku loomisest kuni lõppraporti valmimiseni.

Andres Päsoke, TTÜ programmeerija, kes tagas küsitluse veebikeskkonna, oli alati valmis nõustama ja pakkus tuge keeruliste küsimuste lahendamisel.

Kvaliteediprojektis osalevate kõrgkoolide esindajad, kes aitasid testida küsimustikke oma koolides, korraldasid küsimustele vastamised, tegid siseanalüüsid ja andsid lõppraporti koostamiseks vajalikku tagasisidet:

*Alfabeetilises järjekorras:*

Birgit Kuldvee – Tallinna Ülikool

Kairi Solmann – Rektorate Nõukogu

Katty Tillemann – Estonian Business School

Lea Michelson – Eesti Maaülikool

Pille Pikker - Tartu Ülikool

Täna uusi aktiivseid koostööpartnereid:

Ene Kangron – Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia

Maria Goltsman – Eesti Kunstiakadeemia

Raporti ja üldanalüüsi koostas: Monika Ilves, Tallinna Tehnikaülikooli kvaliteedijuht