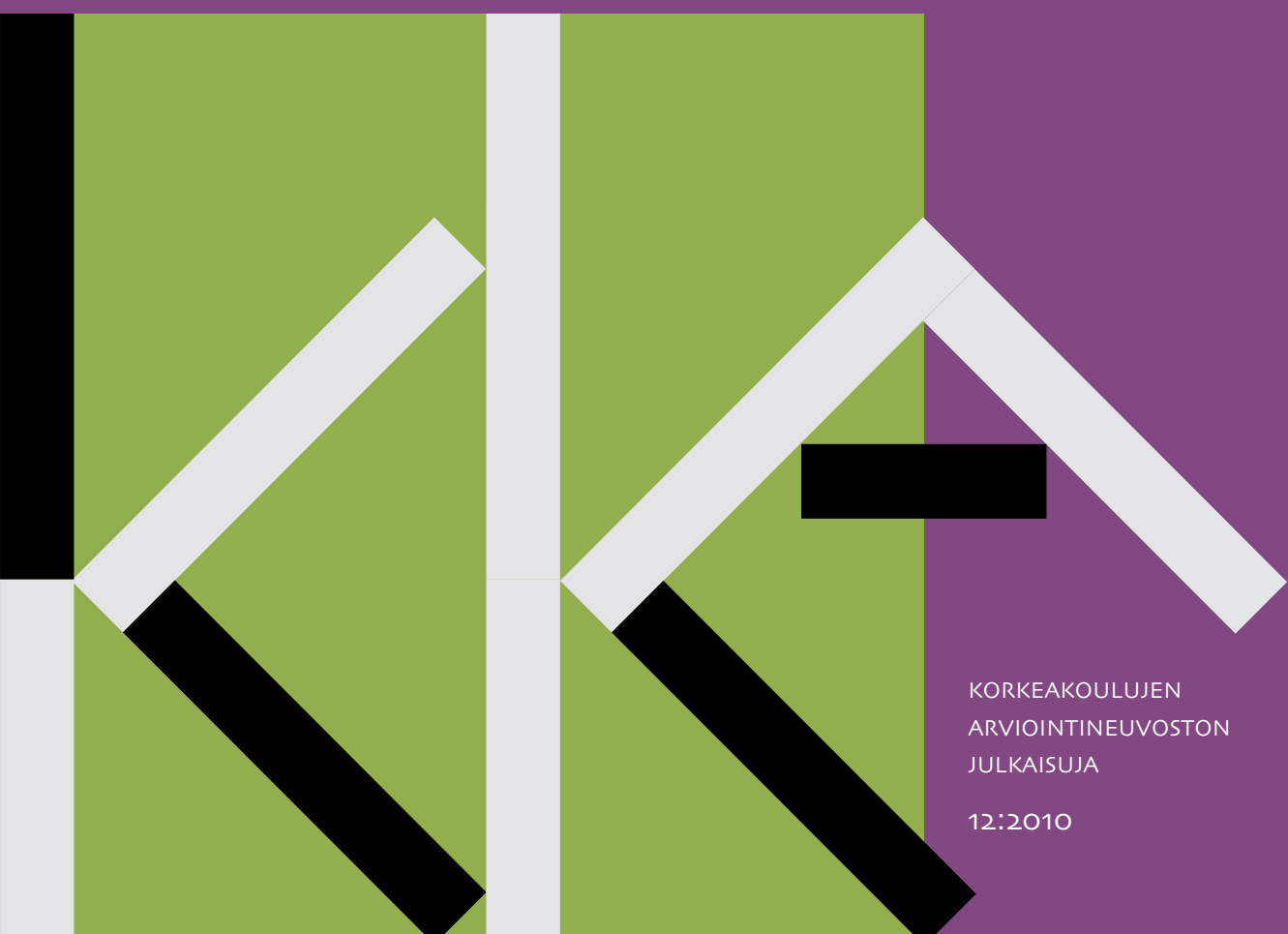


Tapio Varmola • Päivi Granö • Ulla Hyvönen
Timo Klemettinen • Urve Lippus • Timo Salo
Johanna Mattila • Hannele Seppälä

Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän auditointi



KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

12:2010

ISBN 978-952-206-151-5 (painettu)

ISBN 978-952-206-152-2 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammerprint Oy

Tampere 2010

Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuoteen 2011 mennessä kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit. Keskeinen tavoite on tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita¹ ja osoittaa, että Suomessa toimii pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus. Auditointien yksi tavoite on siten myös vaikuttaa suomalaisten korkeakoulujen kilpailukykyyn globaaleilla koulutusmarkkinoilla. Kansallisena tavoitteena on koota ja välittää laadunvarmistuksen hyviä käytänteitä, edistää niiden leviämistä korkeakoululaitoksessa ja siten kehittää korkeakoulutusta kokonaisuudessaan.

Laadunvarmistuksen auditoinnin lähtökohtana on suomalaisen arviointikäytäntöön jo vahvaksi perinteeksi muodostunut kehittävä arviointi, minkä myös korkeakoulut itse ovat todenneet omaa toimintaansa ja autonomiaansa tukevaksi. Menetelmän perustana on luottamus korkeakoulun omaan vastuuseen toimintansa laadusta. Korkeakoulu päättää itse laadunvarmistusjärjestelmästään, auditoinnissa arvioidaan sen tarkoituksenmukaisuus: kattavuus, toimivuus ja vaikuttavuus.

Auditointimallin kehittämisvaihe toteutettiin vuosina 2005–2007. Marraskuussa 2007 Korkeakoulujen arviointineuvosto julkaisi auditointikäsikirjan uuden laitoksen², jossa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Käsikirja seuraa aikaisemman käsikirjan yleisiä periaatteita ja menettelytapoja, mutta siihen tehtiin joitakin tarkennuksia ja täsmentäviä muutoksia korkeakouluilta ja auditoojilta kerätyn palautteen sekä arviointineuvoston omien kokemusten perusteella. Palautetta kerätään myös jatkossa kaikilta auditointeihin osallistuneilta, ja noin kolmen vuoden kuluttua auditoinnista järjestetään auditoiduille korkeakouluille seuranta- ja kehittämisseminaari. Vuoden 2009 aikana aloitettiin auditointien toisen kieroksen menetelmän kehittäminen.

Korkeakouluilta saatujen palautteiden ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat selvästi vauhdittaneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista kehittämistä ja menettelytapoja. Laadunvarmistus näyttää sekä tuottaneen

¹ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki: Multiprint. (http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso)

² Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2007.

välineitä korkeakoulujen sisäiseen johtamiseen että ohjanneen korkeakouluja kehittämään toimintojaan kokonaisuutena. Voidaan hyvin sanoa, että auditointiprosessit ja julkinen raportointi korkeakoulujen järjestelmistä ovat lisänneet ja syventäneet laatua koskevaa keskustelua ja korkeakoulujen sekä niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta.

Vastuu arviointitiedon hyödyntämisestä ja soveltamisesta on korkeakoululla itsellään, ja jo suoritettut auditoinnit osoittavat, että menetelmä toimii tuon vastuun täyttämistä edistävästi. Korkeakoulujen arviointineuvoston puolesta esitän parhaimmat kiitokset Sibelius-Akatemialle osallistumisesta auditointiin. Kiitokset myös auditointiryhmän jäsenille asiantuntevasta ja sitoutuneesta työstä.

Riitta Pyykkö, professori

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

Auditointiryhmä	7
1 Johdanto	10
1.1 Auditoinnin tavoitteet	10
1.2 Auditoinnin kohteet	10
2 Auditointiprosessi	12
2.1 Auditointisopimus	12
2.2 Auditointiaineisto	12
2.3 Auditointivierailu	13
2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	14
3 Sibelius-Akatemia ja sen laadunvarmistusjärjestelmä	15
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	15
3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot	16
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat	17
4 Auditointitulokset	19
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentointi	19
4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	22
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	22
4.2.2 Tutkimus ja taiteellinen toiminta	25
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	29
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	33
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	36
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	38
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	40
4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	44
4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	44
4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	46
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	48
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	53

5	Johtopäätökset	57
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	57
5.2	Kehittämissuositukset	58
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmästä	60
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	60

Liitteet

1:	Auditointivierailun ohjelma	61
2:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	62

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Tapio Varmola, KT, Seinäjoen ammattikorkeakoulun rehtori, on toiminut usean vuosikymmenen ajan kansallisena korkeakouluvaikuttajana. Hän on toiminut jäsenenä useissa opetusministeriön työryhmissä 1970-luvulta lähtien, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston puheenjohtajana vuosina 2000–2004 sekä Korkeakoulujen arviointineuvoston varapuheenjohtajana vuosina 1996–1999, erikoistumisopintolautakunnan puheenjohtajana lautakunnan perustamisen alkuvaiheissa ja KKA:n toteuttaman Yliopistojen maisteriohjelmien arvioinnin arviointiryhmän jäsenenä vuonna 2001. Tapio Varmola toimi myös korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien ensimmäisen kierroksen auditointimallin suunnitteluryhmän jäsenenä vuosina 2004–2005. Hän on työskennellyt syksyn 2009 Fulbright-stipendillä Yhdysvalloissa University of Missouri St Louisissa tutustuen Yhdysvaltain yliopistojen johtamiseen ja toimintaan. Korkeakoulutehtävien ulkopuolella Varmola on toiminut useiden vuosien ajan mm. Seinäjoen kaupunginorkesterin johtokunnan puheenjohtajana.

Varapuheenjohtaja

Päivi Granö, TaT, työskentelee kuvataidekasvatuksen professorina Lapin yliopistossa (2007–). Hän on suorittanut perustutkintonsa Turun yliopistossa ja Taideteollisessa korkeakoulussa, jossa suoritti myös jatko-opintonsa. Päivi Granö on toiminut päätoimisena tuntiopettajana ja lehtorina Turun yliopistossa ja Rauman opettajankoulutuslaitoksessa sekä maisematutkimuksen ma professorina Porin yliopistokeskuksessa. Granö on ollut tekemässä valtakunnallista kuvaamataidon opetuksen arviointia vuonna 1998, valtakunnallista lasten kulttuurikeskusten (Taikalamppu) arviointia vuonna 2006 sekä Taide-teollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointia vuonna 2009.

Jäsenet

Ulla Hyvönen opiskelee Itä-Suomen yliopiston Kuopion kampuksella tietojenkäsittelytiedettä. Hän on suorittanut myös tradenomin tutkinnon Savonia-ammattikorkeakoulusta (2005). Ulla Hyvösellä on useita yliopiston toimintaan ja kehittämiseen liittyviä luottamustehtäviä. Hän on toiminut jäsenenä Kuopion yliopiston hallituksessa ja johtoryhmässä (2007–2008), opetuksen arviointi- ja kehittämisneuvostossa sekä korkeakoulujen yhdistymiseen liittyvissä projektiryhmissä. Lisäksi hän on toiminut Kuopion yliopiston ylioppilaskunnan hallituksessa jäsenenä vuosina 2005–2006, puheenjohtajana vuonna 2007 ja edustajiston jäsenenä vuonna 2008. Ulla Hyvönen on osallistunut Itä-Suomen yliopiston auditointikoulutukseen (2009) sekä jo aiemmin Kuopion yliopiston auditointikoulutukseen. Vuosina 2006–2007 hän on ollut toteuttamassa opiskelijajäsenenä laitos- ja tiedekuntatason auditointeja Kuopion yliopistossa. Hän oli vuosina 2006–2007 opiskelijajäsenenä KKA:n projektissa ”Opiskelija yhteiskunnallisena toimijana”.

Timo Klemettinen toimii Suomen Musiikkioppilaitosten liiton SML ry:n toiminnanjohtajana (1999–) ja Suomen musiikkineuvoston puheenjohtajana (2008–). Aiemmin hän toimi Suomen musiikkineuvoston pääsihteerin tehtävissä ja oli yksi neuvoston perustajajäseniä. Hän on valmistunut musiikin maisteriksi Sibelius-Akatemiasta vuonna 1994 ja toiminut ennen nykyisiä työtehtäviä freelance muusikkona, musiikin opettajana ja musiikkioppilaitoksen rehtorina. Timo Klemettisellä on laaja kokemus kansainvälisestä yhteistyöstä. Vuodesta 2008 alkaen hän on toiminut Euroopan musiikkineuvoston (EMC) hallituksen puheenjohtajana ja vuodesta 2007 alkaen Maailman musiikkineuvoston (IMC) hallituksen jäsenenä. Hänellä on kokemusta myös Unescon taidekasvatuksen neuvottelukunnan toiminnasta (Unesco Advisory Committee for Arts Education).

Urve Lippus, PhD (Helsingin yliopisto), on toiminut vuodesta 1995 lähtien professorina ja musiikkitieteiden osaston johtajana Estonian Academy of Music and Theatressa, Virossa. Urve Lippus on valmistunut silloisesta Tallinnan konservatoriosta (nykyisin Estonian Academy of Music and Theatre) vuonna 1975, ja opettanut vuodesta 1976 etnomusiikin, musiikin historian ja musiikkitieteiden menetelmien alueella. Lippus on suorittanut taiteiden kandidaatin tutkinnon Moskovan konservatoriossa. Hän on tehnyt tutkimustyötä Mellon Fellowship -nimikkeellä University of Pennsylvaniassa lukuvuonna 1992–1993 virolaisen kansanmusiikin, musiikin historian ja esiintymistutkimuksen alla. Urve Lippus on toimittajana Publications in Estonian Music History -julkaisusarjassa. Hänellä on jäsenyys EAMT-neuvostossa ja hän työskentelee tohtori-ohjelmista vastaavana varajohtajana. Vuosina 2007–2008 hän on toiminut Estonian Higher Education Quality Assessment Council'n jäsenenä.

Timo Salo, MuL, toimii musiikinteorian ja säveltapailun yliopettajana Tampereen ammattikorkeakoulussa (ent. Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa) (2000–). Tähän liittyen hän toimii myös TAMK Musiikin (ent. PIRAMK Musiikin) koulutuspäällikkönä (2006–) ja sitä ennen musiikin koulutusohjelman vastaavana. Hän on työskennellyt kausiluonteisesti Pirkanmaan ammattikorkeakoulun kehitysjohtajan sijaisena ja avustajana. Aiemmin Timo Salo on toiminut yliopettajana ja apulaisrehtorina Tampereen konservatoriossa sekä eräissä muissa musiikinteorian opetustehtävissä musiikkioppilaitoksissa. Timo Salon lisensiaatintutkimuksen aihe liittyi ammattikorkeakoulujen musiikkianalyysin opetuksen kehittämiseen. Timo Salo on ollut mukana alansa valtakunnallisessa kehittämistyössä mm. musiikinteoria- ja säveltapailupedagogit MUTES ry:n varapuheenjohtajana. Kansainvälistä yhteistyötä hän on tehnyt mm. Napier Universityn (Edinburgh, UK) kanssa musiikinteorian opetuksen alueella.

Sihteerit

KM **Hannele Seppälä** ja KTM **Johanna Mattila** toimivat erikoissuunnittelijoina Korkeakoulujen arviointineuvoston sihteeristössä.

1 Johdanto

1.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulukohtaisen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena on

- selvittää, mitä laadullisia tavoitteita korkeakoulu on toiminnalleen asettanut
- arvioida, millaisilla prosesseilla ja menettelytavoilla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua, ja
- arvioida, toimiiko laadunvarmistus korkeakoulussa tarkoitettulla tavalla, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin, laatua parantaviin kehittämistoimenpiteisiin.

Auditoinnissa laadunvarmistusjärjestelmää arvioidaan suhteessa auditointikriteereihin, tuodaan esiin vahvuuksia ja hyviä käytänteitä sekä annetaan korkeakoululle kehittämissuosituksia laadunvarmistuksen kehittämiseksi.

1.2 Auditoinnin kohteet

Auditointi kohdistuu kahdelle tasolle: korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuuteen ja korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistukseen. Auditoinnin kohteena on korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä, jonka jokainen korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Auditoinnissa arvioidaan laadunvarmistusjärjestelmän kattavuutta, toimivuutta, avoimuutta ja viestivyyttä, vaikuttavuutta sekä sitä, miten korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää laadunvarmistusjärjestelmäänsä.

Auditoinnin kohteina ovat:

1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus
 - a) Tutkintotavoitteinen koulutus ³

³ Tutkintotavoitteisella koulutuksella tarkoitetaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin tutkintoihin johtavaa koulutusta. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja ammattikorkeakoulututkinnot, toisen syklin tutkintoihin ylempät korkeakoulututkinnot sekä ylempät ammattikorkeakoulututkinnot. Kolmannen syklin tutkijankoulutuksen tutkintoja ovat jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaatintutkinnot ja tohtorintutkinnot.

- b) Tutkimus / tutkimus- ja kehitystyö / taiteellinen toiminta
 - c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö⁴
 - d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
 - e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnan-ohjaukseen
 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
 5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
 - a) korkeakoulun sisällä
 - b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
 6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
 7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Auditoinneissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljälle eri laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheelle. Kriteeristö sisältää *puuttuvan, alkavan, kehittyvän* ja *edistyneen* laadunvarmistuksen luonnehdinnat kaikista auditoinnin kohteista (katso liite 2). Raportissa mainitaan auditointikohteittain (myös alakohteet 2 a–e ja 5 a–b) auditointiryhmän arviot laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheesta. Näiden arvioiden pohjalta auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin hyväksymistä tai uusinta-auditointia.

Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla korkeakoulu ohjaa ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Auditoinnissa ei oteta kantaa korkeakoulun päämääriin eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä.

⁴ Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sisältävät tässä myös täydennyskoulutuksen

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Sibelius-Akatemia sopivat auditoinnin toteuttamisesta auditointisopimuksen muodossa. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteiden lisäksi auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus ja siten auditoinnissa käytetty suomen kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä korkeakoulun sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Sopimusneuvottelu pidettiin 8.12.2009.

2.2 Auditointiaineisto

Auditointikäsikirjassa ohjeistetaan, että auditointiaineisto tulee koota siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, toimivuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Aineiston avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnanohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta.

Sibelius-Akatemian toimittama auditoinnin perusaineisto koostui seuraavista dokumenteista:

1. Kuvaus korkeakoulun organisaatiosta sekä opiskelijoiden ja henkilökunnan määrästä
2. Kuva korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmästä
3. Korkeakoulun yhteinen laatukäsikirja eli toimintakäsikirja ”Sibelius-Akatemian orkestrointi”.
4. Laadunvarmistusjärjestelmän kehityshistorian kuvaus
5. Kuvaus laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytymisestä toiminnan ohjausjärjestelmään
6. SWOT-analyysi
7. Yhteenvedo laadunvarmistusjärjestelmän perusteella havaituista keskeisistä kehittämiskohteista ja käynnistetyistä/toteutuneista toimenpiteistä.

Auditointiaineistoon sisältyi lisäksi yhteensä 58 auditointikohteisiin liittyvää näyttöä/näytettä, joiden tarkoituksena oli todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta.

Sibelius-Akatemian aineisto saapui auditointisopimuksessa todettuun määräpäivään 1.3.2010 mennessä ja se toimitettiin välittömästi edelleen auditointiryhmän jäsenille.

Sibelius-Akatemian erikoissuunnittelijat Tiina Tuomikoski ja Mirva Mattila vierailivat 10.3.2010 auditointiryhmän kokouksessa esittelemässä Sibelius-Akatemian organisaatiota, laadunvarmistusjärjestelmää ja auditointiaineistoa.

2.3 Auditointivierailu

Ennen auditointivierailua Sibelius-Akatemiassa järjestettiin tulevasta auditoinnista informaatio- ja keskustelutilaisuus henkilökunnalle ja opiskelijoille 15.3.2010. Tilaisuuden ohjelmaan sisältyi rehtori Gustav Djupsjöbackan puheenvuoro sekä auditointiryhmän puheenjohtajan rehtori Tapio Varmolan ja auditointia koordinoivan erikoissuunnittelija Hannele Seppälän puheenvuorot auditoinnin tavoitteista, kriteereistä, auditointiprosessin vaiheista ja auditointivierailun toteutuksesta. Lisäksi tilaisuudessa kuultiin henkilökunnan ja opiskelijoiden edustajien puheenvuorot auditointiin liittyvistä toiveista ja odotuksista. Henkilökunnan edustajien puheenvuoron piti musiikkikasvatuksen osaston osastonjohtaja, lehtori Jyrki Tenni ja opiskelijoiden edustajana toimi kirkkomusiikin osaston opiskelija Rebekka Nikula.

Auditointivierailu järjestettiin 19.–21.4.2010. Sen tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Vierailun ohjelma (liite 1) laadittiin auditointikäsikirjassa kuvatun mallin mukaisesti. Ensimmäisen päivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli yliopiston johtoa, laadunvarmistustyötä koordinoivaa erikoissuunnittelijaa, osastonjohtajia ja Akateemisen neuvoston jäseniä, opetus- ja tutkimushenkilökuntaa, opiskelijoita, tuki- ja palvelutoimintojen edustajia sekä yliopiston sidosryhmien edustajia.

Vierailun toinen ja kolmas päivä koostuivat useista osastokohtaisista haastatteluista, joiden avulla kartoitettiin erityisesti korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistuksen toimivuutta ja vaikuttavuutta. Haastattelun kohteina olivat seuraavat osastot: orkesterisoitinten osasto, pianomusiikin osasto, laulumusiikin osasto, Kuopion osasto, kirkkomusiikin osasto, jazzmusiikin osasto, kansanmusiikin osasto, musiikkikasvatuksen osasto, musiikkiteknologian osasto sekä sävellyksen ja musiikinteorian osasto. Lisäksi haastateltiin DocMus-yksikön

edustajia, kansainvälisiä opiskelijoita sekä tuntiopettajia omina ryhminään. Auditointivierailu päättyi korkeakoulun johdon loppuhaastatteluun sekä palautetilaisuuteen. Auditointivierailun aikana haastateltiin yhteensä 76 korkeakoulun henkilökunnan tai sidosryhmän edustajaa.

2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmä laati auditointiprosessissa kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta raportin. Raportti tuotettiin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten erityisasiantuntemusta hyödynnettiin auditointikohteiden tarkastelussa. Auditoinnista Korkeakoulujen arviointineuvostossa vastannut suunnittelija vastasi raportin alkuosassa olevista auditointiprosessin, korkeakoulun ja sen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksista sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta ja käsittelytavasta. Sibelius-Akatemialla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

3 Sibeliuss-Akatemia ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

Luvussa 3 kuvataan Sibeliuss-Akatemian organisaation rakenne, toiminta-ajatus ja laadunvarmistusjärjestelmä auditointiaineiston ja siinä käytetyn käsitteistön mukaisesti.

Sibeliuss-Akatemia vastaa musiikin alan ylimmästä opetuksesta Suomessa. Yliopisto kouluttaa itsenäiseen taiteelliseen työhön kykeneviä taiteilijoita, pedagogoja, tutkijoita ja musiikin asiantuntijoita. Sibeliuss-Akatemian tehtäviin kuuluvat myös suomalaisen musiikkikulttuurin kehittäminen ja kulttuuri-perinteen vaaliminen.

Sibeliuss-Akatemiassa on yksitoista yksikköä, jotka ovat:

- Jazzmusiikin osasto
- Kansanmusiikin osasto
- Kirkkomusiikin osasto
- Kuopion osasto (kirkkomusiikin ja taidehallinnon koulutus)
- Laulumusiikin osasto
- Musiikkikasvatuksen osasto
- Musiikkiteknologian osasto
- Orkesterisoitinten osasto
- Pianomusiikin osasto
- Sävellyksen ja musiikinteorian osasto
- DocMus-yksikkö.

Sibeliuss-Akatemiassa oli 1168 perustutkinto-opiskelijaa vuonna 2009. Vuosittain otetaan sisään noin 150–170 perusopiskelijaa. Koulutukseen on hakenut viime vuosina reilut tuhat perusopiskelijaa vuosittain.

Sibeliuss-Akatemiassa voi musiikin maisterin tutkinnon lisäksi suorittaa myös lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon. Vuonna 2009 jatko-opiskelijoita oli yhteensä 153. Jatkokoulutusperinne on vielä nuorta tiedeyliopistoihin verrattuna – ensimmäiset tohtorintutkinnot tieteellisellä ja taiteellisella linjalla suoritettiin vuonna 1990. Sibeliuss-Akatemiassa on myös nuoris- ja aikuis-koulutusta. Nuorisokoulutuksen tavoitteena on saada musiikillisesti lahjakaimmat lapset ja nuoret korkeatasoisen musiikinopetuksen piiriin. Musiikin ja kulttuurialueen aikuiskoulutuksesta huolehtivat Sibeliuss-Akatemian Avoin yliopisto ja Täydennyskoulutus.

Vuonna 2009 Sibelius-Akatemiassa työskenteli 27 professoria, 4 yliassistenttia, 14 assistenttia, 111 lehtoria ja 2 päätoimista tuntiopettajaa. Lisäksi yliopistossa toimi erisuuruisilla tuntimäärillä yhteensä 493 sivutoimista tuntiopettajaa. Henkilötyövuosia opetus- ja tutkimushenkilöstölle kertyi 236.

Sibelius-Akatemian hallinnointiketjun muodostavat yliopistokollegio, tilintarkastajat, hallitus, rehtori ja organisaatio. Hallitus on tilivelvollinen yliopistokollegiolle. Rehtori on tilivelvollinen hallitukselle ja johtaa Sibelius-Akatemian organisaatiota. Sibelius-Akatemian operationaalisen organisaation muodostavat Akateeminen neuvosto, kymmenen osastoa, DocMus-yksikkö, kirjasto, palveluyksikkö ja suunnitteluyksikkö. Lisäksi neljä osastoa muodostavat yhteenliittymän, dekaanikunnan. Osastoissa on osastoneuvostot ja DocMus-yksikössä johtokunta.

Auditointia tehtäessä Sibelius-Akatemiassa oli meneillään useita muutos- ja kehitysprosesseja, joista mainittakoon vuoteen 2015 ulottuvan strategian valmistelu ja hyväksyminen, merkittävän johtamista, ydintoimintaa ja tukipalveluita koskevan organisaatiouudistuksen valmistelu, uuden yliopistolain edellyttämien hallintoratkaisujen toteuttaminen sekä osallistuminen musiikkitalohankkeeseen. Organisaatiouudistus, jonka on tarkoitus astua voimaan 1.8.2011, tulee pienentämään osastojen määrää olennaisesti ja lisäksi muuttaa johtamisen keskeisiä rakenteita toimintayksikkö- ja oppiainetasolla.

3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Sibelius-Akatemian toimintaa ohjaavan yliopistolain mukaan yliopiston tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopiston tulee toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Yliopiston oman perustehtävämäärittelyn mukaan Sibelius-Akatemian tehtävänä on vaalia ja uudistaa musiikkikulttuuria. Siellä tapahtuva korkeatasoinen taiteellinen toiminta, tutkimus ja opetus sekä niille perustuva oppiminen kasvattavat laadukkaita taiteilijoita, tutkijoita ja pedagogoja.

Yliopiston vision mukaan Sibelius-Akatemia on korkealaatuinen kansainvälinen musiikkiyliopisto. Se on vireä ja avoin kulttuurielämän vaikuttaja ja suomalaisen hyvinvoinnin edistäjä.

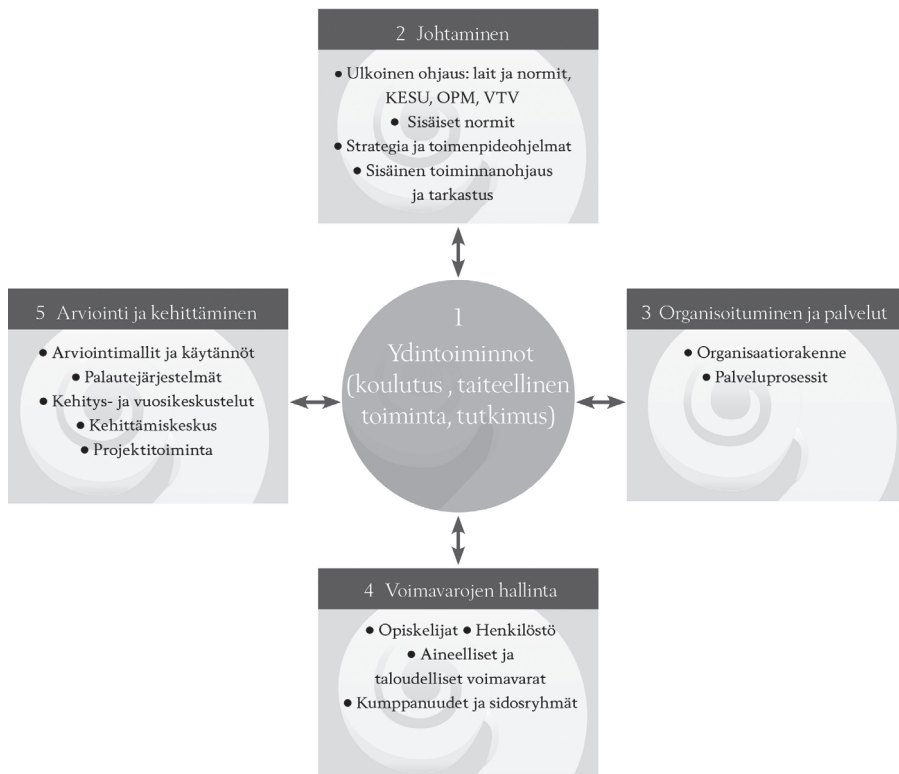
Sibelius-Akatemian toiminnan keskipisteenä on musiikki. Sen kautta välittyvät myös suvaitsevaisuus, laaja-alaisuus, kansainvälisyys ja luovuus, jotka yliopiston strategisina tavoitteina läpäisevät kaiken toiminnan.

3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat

Sibeliuksen Akatemian laatuvarmistusjärjestelmä (kuva 1) rakentuu viidestä pääkohdasta, jotka ovat

1. Ydintoiminnot
2. Johtaminen
3. Organisoituminen ja palvelut
4. Voimavarojen hallinta
5. Arviointi ja kehittäminen.

Laatuvarmistusjärjestelmässä käytettävät keskeisimmät menetelmät ovat prosessin kehittäminen ja kuvaus sekä palaute-, auditointi- ja arviointimenettelyt (ml. itsearviointi). Laatuvarmistusjärjestelmän keskeiset periaatteet ja menettelyt on koottu sähköiseen Sibeliuksen Akatemian toimintakäsikirjaan ja sen liitteisiin. Toimintakäsikirjan ensimmäinen versio on hyväksytty marraskuussa 2009 ja toinen, korjattu versio helmikuussa 2010. Toimintakäsikirja on luettavissa Sibeliuksen Akatemian verkkosivuilla ja yliopiston muut laadunvarmistukseen liittyvät dokumentit ovat saatavissa yhteisön jäsenille avoimessa intranetissä Sonetissa sekä hallinnon henkilöstölle lisäksi yhteisellä verkkoasemalla.



Kuva 1. Sibeliuksen Akatemian laadunvarmistusjärjestelmä

Laatupolitiikka ja laatutavoitteet

Laatupolitiikan mukaan Sibelius-Akatemian laadunvarmistus:

- on toimijalähtöistä ja tukee yliopiston strategista johtamista ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä kattaa yliopiston kaikki toiminnot ja muodostaen yhtenäisen ja toimivan kokonaisuuden
- tekee yliopiston toiminnan periaatteet näkyviksi myös sidosryhmille
- on Sibelius-Akatemian henkilöstön ja opiskelijoiden yhdessä määrittelemä siten, että toiminnan laatu varmistetaan suhteessa yhteisön omiin kriteereihin pohjautuen koulutuksen kansainvälisen ja kansallisen laadunvarmistuksen periaatteisiin
- edistää henkilöstön ja opiskelijoiden luovuutta ja hyvinvointia
- yliopiston koko yhteisö on sitoutunut laatutyön toteuttamiseen ja pääsee siitä osalliseksi.

Sibelius-Akatemia on asettanut keskeisille toiminnoilleen laatutavoitteet, jotka on johdettu strategiasta, laatupolitiikasta ja muista ohjaavista asiakirjoista. Laatutavoitteet on määritelty yliopiston asettamissa laaturyhmissä ja osin osastojen laatu yhteys henkilöiden toimesta, joiden pohjalta on koostettu yliopistotason laatutavoitteet. Laatutavoitteet on vahvistettu yliopiston hallituksen toimesta 28.1.2010.

Laatutyön organisointi ja laatudokumenttien hallinta

Sibelius-Akatemian laatujärjestelmän rakentamisesta ja kehittämisestä vastaa rehtorin 28.9.2007 asettama laatuhankkeen ohjausryhmä. Ohjausryhmän sihteerinä ja hankkeen operatiivisena päällikkönä toimii laatutyöstä vastaava erikoissuunnittelija, jonka tehtäviin kuuluu koordinoida ja ylläpitää yliopiston toimintakäsikirjaa sekä tiedottaa yliopiston henkilökuntaa ja opiskelijoita toimintakäsikirjaa koskevista muutoksista. Laatuhankkeen ohjausryhmä toimii yliopiston laatujärjestelmän vastuuryhmänä toukokuuhun 2010 asti. Tämän jälkeen laatujärjestelmän ylläpito ja kehittäminen ovat yliopiston toimivan johdon vastuulla.

Toimintayksiköiden laatutyön dokumentoinnista, dokumenttien ylläpidosta ja päivittämisestä vastaa yksikön johtaja. Osastoneuvostot ja yksikön johtokunta hyväksyvät yksikkönsä laatudokumentit ja ne sijaitsevat yliopiston intranetissä. Jokaisessa opetusta antavassa yksikössä osastoneuvosto tai yksikön johtokunta on nimennyt opettajia ja opiskelijoita toimimaan yksikkönsä laatutyötä koskevissa asioissa yhteyshenkilönä.

4 Auditointitulokset

4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentointi

*Sibeliuksen Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja yleiset periaatteet sekä keskeisten toimintojen laadutavoitteet ovat selkeästi määriteltäviä. Myös laadunvarmistuksesta vastaavat toimijat on määriteltäviä ja organisointi on tarkoituksenmukaista, mutta eri tasojen vastuunjaossa ja laadunvarmistuksen arjen toiminnassa on kuitenkin vielä kehitettävää. Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyvien toimintojen ja prosessien määrittely on keskeneräistä ja näyttää dokumentaation vaikuttavuudesta toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen ei löydy riittävästi. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio on kehitysvaiheeltaan **alkava**.*

Laadunvarmistuksen tavoitteet ja keskeiset toiminnot

Sibeliuksen Akatemia on kehittänyt laatutyötä 1990-luvulta lähtien. Laatutyön yhteydessä on käytetty mm. ISO-järjestelmään ja EFQM-malliin liittyviä tarkastelutapoja. Systemaattisemmin laatutyötä on kehitetty vuodesta 2007 lähtien. Tällöin Sibeliuksen Akatemian hallitus on määritellyt laadunvarmistuksen keskeiset periaatteet eli Sibeliuksen Akatemian laatupolitiikan.

Laatujärjestelmän kuvauksen yhteenveto on Sibeliuksen Akatemian toimintakäsikirjassa (Sibeliuksen Akatemian orkestrointi). Siihen sisältyy yliopiston laatujärjestelmän kuvaus. Sen mukaan laatujärjestelmä rakentuu viidestä pääkohdasta, jotka ovat:

- ydintoiminnot
- johtaminen
- organisoituminen ja palvelut
- voimavarojen hallinta
- arviointi ja kehittäminen.

Toimintakäsikirjan mukaan laatujärjestelmässä käytettäviä menetelmiä ovat mm. prosessien kehittäminen ja kuvaus sekä palaute-, auditointi- ja arviointimenettelyt.

Laatujärjestelmän kuvauksen mukaan yliopiston ydintoiminnot ovat koulutus, taiteellinen toiminta ja tutkimus. Niille ja lisäksi yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ja vaikuttavuudelle, johtamiselle, henkilöstövoimavaroille, tukipalveluille sekä yhteiskuntavastuulle, esteettömyydelle ja kestäväälle kehitykselle on asetettu laatutavoitteet, joita on käsitelty yliopiston hallintoelimsissä marraskuussa 2009 ja tammikuussa 2010 Sibelius-Akatemian hallituksen toimesta. Tavoitteet on toimintakäsikirjan mukaan johdettu strategiasta, laatu-politiikasta ja muista ohjaavista asiakirjoista.

Laatujärjestelmän kehittämistä on tehty eri tasoilla vuosina 2007–2010. Sibelius-Akatemian eri osastot ovat mm. tehneet saman rakenteen mukaisen itsearvioinnin laatutyöstään (vuoden 2009 loppuun mennessä). Laatujärjestelmän eri osia on kehitetty muun muassa Arjen laatu-projektissa.

Sibelius-Akatemia on uudistanut toimintastrategiaansa vuosina 2009–2010 ja uusi strategia on hyväksytty maaliskuussa 2010. Koska strategia on uusi, ei sen perusteella ole olemassa kaikkia ydintoimintoja koskevia strategisia mittareita. Niiden kehittäminen olisi laatujärjestelmän kannalta tärkeä tehtävä. Tässä Sibelius-Akatemialla on tärkeä kansallinen tehtävä merkittävänä taideyliopistona muun muassa taiteelliseen toimintaan ja sen vaikuttavuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Yliopiston hallitus on 18.3.2010 päättänyt kuudesta yliopistotason strategisesta projektista. Niistä osa suuntautuu ydintoimintojen alueelle (yliopiston koulutuksen kehittäminen). Osaprojektien toteutuksella voi olla merkitystä laatujärjestelmän kehittämisen seuraavassa vaiheessa.

Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio

Sibelius-Akatemian orkestrointi eli toimintakäsikirja on keskeisin laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio. Toimintakäsikirjan ensimmäinen versio on hyväksytty marraskuussa 2009 ja toinen, nykyinen versio on hyväksytty helmikuussa 2010. Toimintakäsikirja on julkaistu sähköisenä dokumenttina Sibelius-Akatemian verkkosivuilla. Yliopiston muut laadunvarmistukseen liittyvät dokumentit ovat pääosin saatavissa yliopiston intranetissä Sonetissa.

Toimintayksiköt ovat laatineet omat laatudokumenttinsa, joiden ylläpidosta vastaavat yksiköiden johtajat. Osastoneuvostot ja yksikön johtokunta hyväksyvät yksiköidensä laatudokumentit. Yksikkökohtaiset dokumentit on nähty tarpeellisina, koska osastoa koskeva tietokanta on koko yliopiston tasolla usein hajallaan eri johtosäännöissä, muissa ohjausasiakirjoissa, yksikön omia toimintatapoja kuvaavissa dokumenteissa ja muissa lähteissä. Lisäksi dokumentit sisältävät käytännönläheistä tietoa arkihyödyntäjän näkökulmasta. Osastojen laatudokumentaatiossa ja laadunvarmistuksen käytänteissä on huomattavaa vaihtelua. Laadunvarmistuksen kehittämisen näkökulmasta saattaisi

olla hyödyllistä kehittää menettelyjä, joilla tietoja erilaisista käytänteistä voitaisiin välittää osastojen välillä.

Yliopiston ydintoimintojen (koulutus, taiteellinen toiminta, tutkimus) prosesseista on laadittu alustava kuvaus vuonna 2007. Auditointivierailun aikana saatiin osin ristiriitaista tietoa prosessikuvausten toimivuudesta käytännössä. Vierailun yhteydessä saatiin kuitenkin joitakin näyttöjä osastokohtaisista tavoista tulkita ydinprosesseja sekä lisäksi näyttöjä hyvin toimivista osaprosesseista.

Useat laatujärjestelmän kannalta laaditut dokumentit on hyväksytty muutama kuukausi ennen auditointia. Niiden vaikuttavuudesta toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen ei vielä ole kovinkaan paljon näyttöä. Toisaalta on selvää, että Sibelius-Akatemiassa on vahva laatukulttuuri. Se perustuu monessa tapauksissa kuitenkin käytäntöihin, joita on dokumentoitu vähän tai ei ollenkaan.

Laadunvarmistusjärjestelmän toimijat ja laatutyön organisointi

Sibelius-Akatemian laatujärjestelmän rakentamisesta ja kehittämisestä vastaa rehtorin asettama laatuhankkeen ohjausryhmä, jonka sihteerinä ja operatiivisena päällikkönä toimii laatutyöstä vastaava erikoissuunnittelija. Yliopiston laatutyö on organisoitu johdon, osastojen ja palveluyksikköjen tasolla yleensä muutaman hengen vastuuryhmiin. Osastotasolla työskentelyyn osallistuvat myös opiskelijoiden edustajat. Jokaisessa yksikössä on nimetty opettajia ja opiskelijoita toimimaan laatuyhteyshenkilöinä. Heidän tehtävänsä on kuvattu intranetissä. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että suunnitelma laatutyön organisoinnista vaikuttaa tarkoituksenmukaiselta, joskin sisäinen viestintä laadunvarmistustoiminnan eri tasojen vastuista vaatii vielä parantamista. Laadunvarmistustoiminnan eri tasojen toimintojen ja toimijoiden vakiinnuttamisessa on vielä kehitettävää.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Eri mallien pohjalta kehittymässä oleva omaleimainen laatujärjestelmä.
- Laatupolitiikan selkeä määrittely.
- CAF-mallilla toteutetut itsearviointit.
- Laatutyön tarkoituksenmukainen organisointi.
- Verkkosivuilla riittävä dokumentaatio laadunvarmistusjärjestelmän nykytilasta.
- Toimintakäsikirja, joka antaa varsin informatiivisen kuvan laadunvarmistusjärjestelmän nykytilasta.

Kehittämiskohteita

- Ydintoimintojen (koulutus, taiteellinen toiminta, tutkimus) keskeisten prosessien määrittelyn jatkaminen ja vaikuttavuuden lisääminen.
- Osastojen välisten hyvien käytäntöjen välittäminen.
- Yliopiston sisäinen viestintä laatujärjestelmän eri tasojen vastuusta.
- Uuden strategian ja laatujärjestelmän suhde jatkossa.
- Osastojen erilaisten toimintatapojen dokumentaation systemaattisuuden lisääminen.

4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

*Sibeliuksen Akatemian laadunvarmistusjärjestelmä kattaa useita tutkintotavoitteisen koulutuksen toimintoja. Prosessikuvaukset opintojen etenemisestä, taiteellisesta prosessista ja opintojen tukipalveluista on kuvattu. Järjestelmän tuottamaa tietoa käytetään laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä ja suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään. Tosin järjestelmä on varsin uusi ja palautteen koostaminen ja hyödyntäminen ovat kehitysvaiheessa. Laadunvarmistuksen menettelytavat mahdollistavat toimintojen kehittämisen ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen keskeisten tutkintotavoitteisen koulutuksen prosessista on mahdollista. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Tutkintotavoitteiden koulutuksen laadunvarmistuksen kattavuus

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistusjärjestelmä sisältää erilaisia ja eri-ikäisiä toimintamalleja ja -kulttuureja. Taustalla on konservatoriomalli, joka perustuu taiteellisen koulutuksen arviointikäytäntöihin; esimerkiksi henkilökohtaisen opetuksen osuus on suuri ja laadun arviointi toteutuu taiteelliseen toiminnan alueella arviointilautakuntien työskentelyn muodossa. Laadunvarmistusjärjestelmä sisältää pääpiirteissään palautekäytännöt, opetussuunnitelma-työskentelyn, opintojen ohjauksen, opiskelijavalinnan ja henkilökohtaisen opetussuunnitelman. Tehokkaimmin laadunvarmistus kattaa opiskelijavalinnan ja henkilökohtaisen opintojen ohjauksen ja suunnittelun. Palautejärjestelmä ei kata yhtenäisesti kaikkia tutkintotavoitteisen koulutuksen osa-alueita.

Tutkintotavoitteiseen koulutukseen sisältyvät palautekäytännöt

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella palautejärjestelmä sisältää useita erilaisia kirjattuja tapoja kerätä opiskelijapalautetta sekä niukemmin työyhteisöpalautteen kokoamisprosessin. Kurssiin ja yleisesti koulutukseen

liittyvä palautejärjestelmä on osalla osastoista varsin uusi, mutta kohdistuu kuitenkin keskeisiin koulutuksen osa-alueisiin. Palautejärjestelmän toiminnot on kirjattu vuoden 2010 strategiaan sekä vanhempaan vuoden 2007 ydinprosessikuvaukseen. Opiskelijat osallistuvat palautteenantoon vaihtelevasti. Palautteen käsittely ei ole yhtenäistä, eikä kattavaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että opettajien saama henkilökohtainen palaute ei aina välity eteenpäin, koska sen tallentamiseksi ei ole systemaattisia toimintatapoja. Auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa opiskelijat ja opettajat korostivat henkilösuhteiden suurta merkitystä. Esimerkiksi opetukseen liittyvissä ongelmatilanteissa opettajan vaihtaminen on mahdollista ja se toimii myös eräänlaisena laatu-toimenpiteenä. Haastatteluissa kävi ilmi, että opiskelijapalaute on vaikuttanut myös tuntiopettajien rekrytointiin. Kansainvälisesti tarkastellen suomalainen järjestelmä pyrkii vastavuoroisuuteen ja kollegiaalisuuteen, mikä on henkilökohtaisen palautteen antamisessa vaativa tavoite erityisesti taiteellisen koulutuksen kontekstissa. Toimivia palautteen keräämisen ja käsittelyn käytäntöjä on kehitetty vuosien aikana usealla yksittäisellä osastolla, esimerkiksi Kuopion osastolla ja musiikkikasvatuksen osastolla, joissa palauteprosessin vuosittainen kierto on järjestelmällinen. Johdon haastattelussa tuotiin lisäksi esille, että palautejärjestelmää on kehitetty myös kansainvälisenä yhteistyönä esimerkiksi norjalaisen musiikkikorkeakoulun kanssa. Muun henkilöstön haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että tieto tästä kehittämishankkeesta ei ole välittynyt yliopiston sisällä.

Palautejärjestelmään samoin kuin opetussuunnitelmatyöhön vaikuttavat yliopiston koko, pienet osastot ja siitä johtuva henkilökohtaisen kontaktin suuri merkitys. Parhaimmillaan tämä tuottaa sujuvuutta ja sekä opiskelijoiden että henkilökunnan hyviä vaikutusmahdollisuuksia. Mutta samalla prosessien läpinäkyvyys katoaa ja opettajavaihdokset sekä muutostilanteet tekevät toiminnasta haavoittuvan. Yhteenvetona voidaan todeta, että opetuksen jatkuva kehittäminen ja mahdollisten ongelmatilanteiden tunnistaminen edellyttävät koko yliopiston kattavan anonyymien palautejärjestelmän kehittämistä edelleen.

Laadunvarmistus tutkintotavoitteisen koulutuksen eri osa-alueilla

Opiskelijavalinta on keskeinen ja kehittynyt tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistusmenettely ja sitä myös arvioidaan vuosittain.

Opiskelijoiden opintojen ohjaus on kuvattu ja järjestelmä etenee kautta koko opiskeluprosessin. Opintojen ohjausta kiitetään esimerkiksi järjestelmällisyydestä ja henkilökohtaisesta ohjauksesta, mutta palautteet ovat olleet myös kriittisiä. Auditointivierailulla tuotiin esille, että kritiikki on johtanut ohjauksen tehostamiseen, mikä on esimerkki laadunvarmistusjärjestelmän

vaikuttavuudesta. Opintojen ohjaukseen liittyen kehitettävää olisi opiskelijoiden mielestä mentoroinnissa kohti ammatillista työelämää. Mentorointi voisi olla järjestelmällisempää ja tietoisempaa erityisesti maisterivaiheessa. Henkilökohtaisessa opetuksessa tällaista valmentavaa ohjausta on perinteisesti paljon. Tutor-opettajajärjestelmä on kattavasti käytössä, mutta tutor-opettajan valintaprosessi ei aina perustu ohjauskiinnostukseen vaan kokonaistyöaika-suunnitelman resursseihin. Haastatteluissa kävi ilmi, että HOPS-prosessin kuvaus ei ole kaikille opettajille tuttu. Osastonjohtaja hyväksyy HOPSit, mikä takaa toisaalta osastonjohtajan tietoisuuden opintojen kohdistumisesta ja sujumisesta, mutta kuormittaa osastonjohtajaa ehkä tarpeettomasti. E-HOPS järjestelmä on ollut käytössä vasta lyhyen ajan ja sen toimivuudesta auditointiryhmä sai ristiriitaista tietoa. Opiskelijapalveluista vastaaville järjestelmä näyttyy toimivana, mutta osastojen näkökulmasta e-HOPS on hankala ja osin toimimaton. Kuopion osasto soveltaa HOPS-klinikka-käytäntöä, jonka opintohallinto on luonut opiskelijoiden e-HOPS-ohjaukseen. Pienillä osastoilla opintojen ohjaus on sujuvaa, erityisesti mikäli osaston opettajavoimat ovat hyvin tasapainossa. Henkilökohtaisten opetussuunnitelmien laatiminen on nähty tärkeäksi laadunvarmistusprosessiksi, ja HOPS on yliopiston yksi kehittämiskohde.

Opetussuunnitelman laatiminen on kuvattu ja prosessi etenee suunnitelmallisesti vuosittain. Usealla osastolla, kuten esimerkiksi pianomusiikissa, opetussuunnitelmatyö on sijoitettu hyvin vuosisuunnitelmaan. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että jotkut professorit tuntevat heikosti perusopinnot. Prosessin läpinäkyvyyden puutteen vuoksi tilanne ei ole ihanteellinen. Suunnittelu-työtä ollaankin parhaimmillaan kehittämässä järjestelmällisemmäksi ja parempia kirjaamiskäytäntöjä on suunnitteilla. Koko yliopiston tasolla opiskelijoiden mahdollisuutta osallistua opetussuunnitelmatyöhön ollaan parantamassa.

Taiteellinen toiminta on perusopintovaiheessa hyvin keskeistä. Toimintaan sisältyvät prosessit on kuvattu yksityiskohtaisesti. Taiteellista osaamista arvioiville lautakunnille on laadittu oppaat ja prosessi on dokumentoitu. Taiteellisen toiminnan seuranta ja yhteys opetukseen on varmistettu hyvin. Arviointikriteerit edellyttävät opiskelijan ymmärtävän pedagogisen ja taiteellisen prosessin sekä yksilötasolla että yleisesti. Näiden perusteiden pohdinta ja muokkaus olisi syytä tehdä läpinäkyväksi.

Työelämäpalautetta on kehitetty viimeaikoina opetussuunnitelmatyön tueksi. Eri osastoilla on toteutettu työelämäpalautteita, esimerkiksi Toive-hanke ja RSO:n kanssa toteutettu yhteistyö. Samoin esimerkiksi musiikkikasvatuksen osastolla ja kirkkomusiikin osastolla on luonteva ja kiinteä yhteys työelämään. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että nämä järjestelmät eivät tunne erityisen hyvin toisiaan. Sidosryhmän haastattelussa ilmeni toive, että työelämään sijoittumisen tukemiseksi yhteistyö voisi olla jäsentyneempää ja tiiviimpää.

Täydennyskoulutuksen laadunvarmistusjärjestelmä on toimiva, esimerkiksi opetukseen liittyvät palautejärjestelmät ovat kehittyneitä. Haastattelussa kävi ilmi, että täydennyskoulutus huolehtii hyvin tiedonkulusta tuntiopettajille.

Musiikkitalo ja uusi osastojako vaikuttavat opetushenkilöstön mielestä opetuksen suunnitteluun ja sisältöihin. Uudistuksissa nähdään sekä osastojen välisen opetussyhteistyön tiivistämisen mahdollisuuksia että uhkia vaikeutuvan rahoitusilanteen ja mahdollisten taiteellisten näkemysten kärjistymisen myötä.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Korkeatasoinen opiskelijavalintaprosessi.
- Kehittynyt taiteellisen toiminnan laadunvarmistusjärjestelmä toimii työvälineenä myös perusopetuksen laadun varmistamisessa.
- Osalla osastoista hyvät opetuksen palautejärjestelmät, jotka toimivat luontevasti vuosittaisten suunnitteluprosessien osana.

Kehittämiskohteita

- Palautejärjestelmät on kuvattu, mutta ne ovat osin uusia, keskeneräisiä ja yhtenäisyys on puutteellista. Tiedon siirtyminen talous- ja toimintasuunnitelmaan ei ole vakiintunutta.
- Henkilökohtaisen palautteen anonymia osiota tulee edelleen kehittää.
- Opetussuunnitelmaprosessin läpinäkyvyyttä tulisi lisätä ja osallistaa runsaasti tuntiopetusta antavat opettajat jokaisella osastolla.
- Laatujärjestelmän toimivuus perustuu osin henkilökohtaisiin suhteisiin. Järjestelmä voi olla sujuva ja toimiva arkikäytännöissä, mutta muutostilanteissa se on haavoittuva.

4.2.2 Tutkimus ja taiteellinen toiminta

*Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmä kattaa useita tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan osa-alueita. Järjestelmän tuottamaa tietoa käytetään laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä ja suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta. Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laadunvarmistuksen menettelyt ovat Sibelius-Akatemiassa kattavia. Taiteellista toimintaa pidetään Sibelius-Akatemian tiedeyhteisön piirissä tärkeänä toiminnan alueena, ja siihen osallistuminen on aktiivista, mikä on tyypillistä taideyliopistoille. Yliopiston henkilökunnasta suuri osa on eteviä muusikoita, jotka osallistuvat aktiivisesti suomalaiseen ja kansainväliseen musiikkielämään. Opiskelijat ottavat motivoituneesti

osaa erilaisiin kilpailuihin ja kansainvälisiin kokoonpanoihin. Taiteellinen toiminta (erilaisten konserttien, esitysten ja nauhoitusten muodossa) nivoutuu osaksi opetusprosessia kaikilla opiskelutasoilla, erityisesti jatko-opinnoissa, joiden pääelementtinä on luovan taiteellisen projektin toteuttaminen osana tohtoriopintoja. Opettajien taiteellisen toiminnan ja samalla ammatillisen kehittämisen tärkein muoto on osallistuminen kansainväliseen musiikkilämään. Määrällisesti pienimuotoisempaa, mutta silti hyvin korkeatasoista Sibelius-Akatemian tutkimustoimintaa voidaan pitää kehittyneenä. Useilla osastoilla on professoreina, opettajina ja ohjaajina musiikkitieteilijöitä ja musiikin tutkijoita eri tutkimusalueilta.

Kaikki Sibelius-Akatemian osastot toteuttavat omia taiteellisia projektejaan, tutkimustoiminnan keskittyessä DocMus-yksikköön. Toisaalta myös kansanmusiikin, musiikkikasvatuksen, kirkkomusiikin, sävellyksen ja musiikin-teorian sekä jazzmusiikin osastoilla on omia jatko-opintokokonaisuuksia. Sibelius-Akatemian organisaatorakenteessa tutkimuksesta ja tohtoriopinnoista (niin tieteellisten, taiteellisten kuin kehittäjätyöskentelijöiden osalta) vastaa toinen vararehtori. Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laadunvarmistuksen kannalta elintärkeässä roolissa toimii Akateeminen neuvosto (aiemmin Opetus- ja tutkimusneuvosto), joka koostuu eri osastojen professoreista, opettajista ja opiskelijoista. Akateemisessa neuvostossa on edustus eri osastoista, ja sen tehtävänä on keskustella strategisia kysymyksistä ja Sibelius-Akatemian ydintoiminnoista ja tehdä niistä esitykset hallitukselle. Jatko-opintojen, taiteellisen toiminnan ja tutkimuksen kysymyksiä käsitellään laajemmalla kokoonpanolla Akateemisen neuvoston jaostoissa. Akateemisen neuvoston sekä sen jaostojen rakenne, vastuut ja prosessit on määritelty ja kuvattu erillisessä dokumentaatiossa ja julkaistu Sibelius-Akatemian verkkosivuilla.

Taiteellinen toiminta

Monet osastot ovat toteuttaneet omia kansainvälisiä taiteellisia projekteja, joihin ovat osallistuneet niin opiskelijat, jatko-opiskelijat ja henkilökuntakin. Esimerkkeinä näistä isommista tapahtumista voidaan mainita laulumusiikin osaston toteuttama ”Auringon talo -oopperayhteistyöprojekti Texasin yliopiston kanssa”, sekä yliopiston yhteiset tapahtumat SibaFest ja Zoomausviikko.

Sibelius-Akatemian tilauskonsertti- ja tapahtumatoiminnasta vastaa ohjelmatoimisto Primo (ent. Tilausmusiikkipalvelu). Primon järjestämälle tilausmusiikkipalvelulle on kirjattu oma liiketoimintasuunnitelmansa vuosille 2009–2015. Primo tarjoaa Sibelius-Akatemian opiskelijoille ja tiedeyhteisön jäsenille mahdollisuuden toteuttaa taiteellisia projektejaan. Konsertteja järjestetään säännöllisesti Sibelius-Akatemian nykyisissä tiloissa ja tulevaisuudessa Musiikkitalo lisää mahdollisuuksia laajempien julkisten tapahtumien järjestämiseen.

Sibelius-Akatemiassa toimii oma tallennetuotantopalvelu (SibaTV ja SibaRecords), jolla tuetaan yliopiston henkilökunnan ja opiskelijoiden tuotannon julkaisemista esim. CD-tallennusten muodossa. Musiikin nauhoittamista ja julkaisemista tuetaan myös erillisin projektein, ja suunnitteluyksikkö tarjoaa mahdollisuutta hakea stipendiä erilaisten tutkimus- ja kehittämisprojektien toteutukseen.

Sibelius-Akatemian sisäisten laadunvarmistuksen mekanismien (yksiköiden itse nimeämät toimielimet) ohella tärkeänä taiteellisen toiminnan laatuindikaattorina pidetään Sibelius-Akatemiassa julkisesti tunnustetun menestyksen ja arvioiden saamista Suomessa ja ulkomailla, kilpailuvoittojen saavuttamista kansainvälisissä kilpailuissa ja kutsuja toimimaan arvioijana näissä kilpailuissa. Sibelius-Akatemian toimittama auditointimateriaali osoittaa näyttöä tällaisen aineiston keräämisestä ja analysoinnista taiteellisen toiminnan arvioimiseksi osana laadunvarmistusta.

Tutkimus

Tutkimustoiminta keskittyy Sibelius-Akatemiassa niihin osastoihin ja yksiköihin, joilla on omia jatko-opintokokonaisuuksia: DocMus-yksikkö sekä kansanmusiikin, Kuopion, musiikkikasvatuksen, kirkkomusiikin, musiikkiteknologian, sävellyksen ja musiikinteorian ja jazzmusiikin osastot. Kaikkiin jatko-opintoihin kuuluu kirjallisen opinnäytteen tuottaminen, jonka painoarvo vaihtelee ohjelmasta riippuen. Sibelius-Akatemian tutkimustoiminta on käynyt läpi Suomen Akatemian arvioinnin. Tutkimustoiminta realisoituu kahdenlaisina töinä: (1) henkilökunnan toimesta tuotettuina julkaisuina ja (2) tutkimusohjelmissa tuotettuina tutkimustöinä.

Sibelius-Akatemian tutkimusprojektit ryhmittyvät kolmen pääteeman alle: musiikinhistoria (mukaan lukien musiikinteoria), musiikkipedagogiikka ja musiikin esittämisen tutkimus. Sibelius-Akatemian tutkimusprosessit on kuvattu yleisellä tasolla ja eri toimijoiden vastuut on määritelty hyvin. DocMus-yksikössä on lähdetty edistämään prosessien ja eri toimijoiden tehtävien kuvauksien kehittämistä viemällä kuvauksia yksilö- ja toimielintasolle ja kokoomalla osaston omaa DocMus-käsikirjaa.

Sibelius-Akatemian tekemän itsearvioinnin sekä Suomen Akatemian tekemän tutkimuksen arvioinnin tulokset ovat nostaneet esiin tarpeen tukea nuorten tutkijoiden tohtoroitumisen jälkeistä toimintaa. Sibelius-Akatemia osallistui Suomen Akatemian teettämään, kansainväliseen kriteeristöön perustuvaan tutkimuksen laadun arviontiin, ja sai suosituksen laajentaa tutkimuksen roolia Sibelius-Akatemiassa, erityisesti nopeasti kehittyneen uusmedia- ja informaatiotekniikan alan näkökulmasta. Toinen arvioinnin tuottama tärkeä suositus oli kehittää kansainvälistä yhteistyötä tohtorikoulutuksen alueella,

tohtoroitumisen jälkeisen työuran edistämässä sekä tutkimusryhmissä, joissa tutkijat eri uransa vaiheissa työskentelevät. Vuonna 2009 Sibelius-Akatemia hyväksyi tutkimusstrategiansa nimellä ”Sibelius-Akatemian tutkimuspoliittinen suunnitelma”, ja siinä linjattiin selkeästi tavoitteet ja tutkimuksen paino-alueet vuoteen 2015 asti. Tutkimusstrategian liitteenä oleva ”Tutkimuksen strategiset projektit” dokumentti kuvaa tarkemmin aihealueelle määriteltyä prosesseja, vastuita, tehtäviä ja määräaikoja lukuvuosille 2010–11 ja 2011–12. Resurssien rajallisuus on tuonut kuitenkin omat esteensä uusien tutkijaposi-tioiden luomiselle.

Tärkeä osa Sibelius-Akatemian tieteellisestä ja taiteellisesta toiminnasta Suomessa tapahtuu osana musiikin ja näyttämötaiteen valtakunnallista tutki-jakoulua, johon kuuluvat Teatterikorkeakoulu, Helsingin yliopisto, Tampereen yliopisto, Turun yliopisto, Joensuun yliopisto sekä Jyväskylän yliopisto. Sibe-lius-Akatemian DocMus -yksikkö toimii tutkijakoulun koordinaattorina. Tutkijakoulussa työskentelee 12 opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa sekä 35–40 muulla tavalla rahoitettua taiteellisen tai tieteellisen tohtorintutkimnon tekijää. Tutkijakoulu tähtää sellaisten käytäntöjen kehittämiseen, jotka hyöty-vät tieteellisen ja taiteellisen näkökulman vuorovaikutuksesta.

Sibelius-Akatemiassa voi opiskella jatko-opintoja kolmella eri linjalla, joi-ta ovat a) taiteilijakoulutus, b) tutkijakoulutus ja c) kehittäjäkoulutus. Kaikissa ohjelmissa on mahdollista tähdätä joko lisensiaatin tutkintoon (laajuus 150 opintopistettä) tai tohtorin tutkintoon (laajuus 240 opintopistettä). Kunkin tohtoriopintolinjan sisältö, vaatimukset ja opiskelijaksi hakeutuminen on ku-vattu Sibelius-Akatemian www-sivuilla. Tohtoriopintojen laadunvarmistus-mekanismina toimii opiskelijoiden mahdollisuus opiskella ensimmäisen jatko-opintovuoden ajan ylimääräisenä, jatkotutkimussuunnitelmaa valmistelevana opiskelijana. Tämän vuoden aikana tarkennetaan jatko-opintojen suuntaa (tai-teilija-, tutkija-, tai kehittäjäohjelma), ja työsetään tohtoriprojektisuunnitel-maa yhdessä ohjaavan henkilökunnan kanssa Sibelius-Akatemian tutkimus-linjausten suuntaisesti.

Organisaatiossa on parhaillaan käynnissä rakenteellinen uudistus, jossa useiden pienten osastojen muodostamasta yliopistosta ollaan tekemässä kah-den osaston Sibelius-Akatemiaa. Voidaan olettaa, että rakenteellinen yksin-kertaistaminen tukee jatkossa parempaa resurssien käyttöä ja tuo lisää joustavuutta taiteellisten ja tieteellisten projektien toteuttamiseen. Haastattelussa il-meni, että nykyiset jatko-opiskelijoiden ts. tulevien tutkijoiden näkökulmasta osastojen välisessä tiedonkulussa on nykyrakenteessa parantamisen varaa. Doc-Mus-yksikön laaturaportoinnista selviää yksityiskohtaisesti, mitkä ovat tieteel-listen projektien arviointi- ja palautemekanismit, ja kuinka varmistetaan mm. jatko-opintoihin sisältyvien konserttien ja opinnäytteiden laatua sekä opis-

kelijan palautteensaantia ennen töiden julkistamista. Taiteellisen toiminnan osalta tilanne ei ole yhtä selvä, vaikka Sibelius-Akatemian tiedeyhteisön toiminnassa taiteellisella toiminnalla on suurempi rooli kuin tutkimuksella. Musiikkielämässä julkisesti rakentuneet ja yhdessä tunnustetut kriteeristöt ja arvoasteikot taiteelliseen toiminnan arvioimiseksi ovat toki sisäänrakennettuina toimintaan, kuten kansainvälisesti arvostetuissa musiikkitapahtumissa menestyminen jne., mutta jonkinlainen muodollinen Sibelius-Akatemian oma taiteellisen toiminnan kriteeristön määrittely voisi olla hyödyksi yliopistolle. Yhtenä huomiona todettakoon myös, että yliopiston tutkimus- ja opetushenkilökunnan kokonaistyöaika rakentuu kolmesta osiosta: opetuksesta, hallinnosta ja tieteellisestä/taiteellisesta toiminnasta, mutta näiden osioiden kuvaukset jäävät hieman epämääräisiksi etenkin tieteellisen ja taiteellisen toiminnan osalta.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Jatko-opintojen ohjaus on resursoitu hyvin, riittävä määrä ohjaajia mahdollistaa jatkuvan arvioinnin ja palautteenannon.
- Tieteellisen toiminnan arviointiin on luotu selvä prosessi, kuinka jatko-opintoihin kuuluvia opinnäytteitä arvioidaan ja millä prosessilla ne hyväksytään.

Kehittämiskohteita

- Yli osastorajojen ulottuvien tutkimusaiheiden löytäminen
- Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan prosessien selventäminen, esimerkiksi kokonaistyöaikakriteereitä selventämällä.

4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

*Sibelius-Akatemia on laatinut sidosryhmäkartan ja -analyysin. Niiden avulla on kyettävä määrittelemään keskeisiä ulkoisia sidosryhmiä sekä toimintatapoja, joiden avulla kerätään tietoa toiminnan laadusta, vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Eri toimintatavat ja prosessit eivät kytkeydy Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmään, ja järjestelmän tuottaman tiedon käyttö ja hyödyntäminen Sibelius-Akatemian tavoitteiden tarkistamisessa ja toiminnan kehittämässä on satunnaista. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden arvioinnin osalta laadunvarmistusjärjestelmä on kehitysvaiheessa **alkava**.*

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet

Sibelius-Akatemian toimintakäsikirjassa esitetyssä hallituksen 6.11.2007 hyväksymässä laatupolitiikassa määritellään, että Sibelius-Akatemian laadunvarmistus tekee yliopiston toiminnan periaatteet näkyviksi myös sidosryhmille. Keskeisille toiminnoille on asetettu strategiasta, laatupolitiikasta ja muista ohjaavista asiakirjoista johdetut laatutavoitteet. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laatutavoitteet on määritelty osastoittain osastojen laatu-yhteyshenkilöiden toimesta. Yliopistotason laatutavoitteet on koostettu niiden pohjalta ja vahvistettu yliopiston hallituksessa 28.1.2010. Laatutavoitteiden ollessa uusia on vaikeaa todeta, miten ne palvelevat laadunvarmistusjärjestelmää käytännössä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatutavoitteet on esitetty toimintakäsikirjassa seuraavasti:

Sibelius-Akatemia

1. kehittää musiikkikulttuuria ja edesauttaa yhteiskunnan hyvinvointia ja kehittymistä,
2. tarjoaa korkeatasoisia kulttuuri- ja informaatiopalveluja,
3. on haluttu yhteistyökumppani mm. koulutus-, tutkimus- ja kulttuuriorganisaatioille ja yrityksille sekä kansallisesti että kansainvälisesti.
4. Sibeliusakatemia-alue osallistuu aktiivisesti kansalliseen ja kansainväliseen kulttuurielämään.
5. Yliopiston toiminnassa huomioidaan sen toimintaympäristö ja työelämäodotukset.

Lisäksi monet toimintakäsikirjassa esitetyt koulutuksen, tutkimuksen, taiteellisen toiminnan, johtamisen, henkilöstövoimavarojen, tukipalvelujen sekä yhteiskuntavastuun, esteettömyyden ja kestävä kehityksen laatutavoitteet kytkeytyvät ainakin välillisesti yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen, vaikuttavuuteen ja aluekehitystyöhön.

Sibelius-Akatemian strategiassa, josta auditointiaineistoon oli sisällytetty luonnos (3.2.2010), yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen strategiset tavoitteet kuvataan seuraavasti. Sibelius-Akatemia on toimintaympäristöissään merkittävä kulttuuripalvelujen tuottaja, aktiivinen ja arvostettu musiikkikulttuurin puolestapuhuja ja taiteen yhteiskunnallisen merkityksen vaalija. Sen yhteiskunnallisen vaikuttamisen perustan muodostavat kansainvälisesti korkealaatuinen opetus, tutkimus ja taiteellinen toiminta. Sibelius-Akatemia edistää toiminnallaan huippuosaamista, luovuutta ja suomalaisten hyvinvointia. Sibelius-Akatemia on vastuullinen ja haluttu yhteistyökumppani kulttuurialan, elinkeinoelämän ja julkisen hallinnon toimijoille. Sibelius-Akatemia seuraa kansainvälistä musiikkialan kehitystä, luotaa yhteiskunnan ja yhteistyökumppaneidensa tarpeita sekä toimii tiiviissä yhteistyössä työelämän edustajien kanssa.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen muodot, vastuut ja toimijat

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuuden vastuut on määritelty toimintakäsikirjassa. Kyseistä kokonaisuutta johtaa rehtori. Sibelius-Akatemian hallituksessa on jäsenenä kolme yliopiston ulkopuolista elinkeinoelämän ja julkishallinnon edustajaa. Sidosryhmien haastatteluissa nousi esiin edustuksen riittämättömyys päättävissä elimissä, mutta sidosryhmien edustajien osallistuminen Akateemisen neuvoston ja sen jaostojen toimintaan parantaa tilannetta. Keskeiset kumppanuudet ja sidosryhmät on määritelty osittain. Toimenpiteitä sidosryhmäsuhteiden ylläpitämiseksi voisi vielä tarkentaa ja täsmentää. Kumppanuuksista ja sidosryhmistä on laadittu sidosryhmäkartta ja sidosryhmäanalyysi.

Osastojen laatudokumenteissa on kuvattu osastojen sidosryhmiä sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön menetelyjä, jotka näyttävät olevan osastoittain vaihtelevia. Joissakin osastoneuvostoissa on jäseniä Sibelius-Akatemian ulkopuolelta, mikä koettiin yksittäisten henkilösuhteiden ohella sidosryhmähaastatteluissa hyvänä vaikuttamisen kanavana. Osastojen haastatteluissa tämä kuitenkin arvioitiin merkitykseltään vähäiseksi aitoa sidosryhmätoimintaa ajatellen. Tämän lisäksi tarvittaisiin laajempaa, jatkuvampaa ja systemaattisempaa vuorovaikutusta kulttuurielämän kanssa. Palautteen keräämisen tavat nähtiin tulevaisuuden kehittämishaasteena. Haastatteluissa ilmeni, että johto tiedostaa osastojen välisen vaihtelevuuden ja kokonaisuuden hahmottomuuden tulevaisuuden haasteena laadunvarmistamisen näkökulmasta.

Johdon haastattelussa nousi esiin, että yhteiskuntasuhde saatetaan kokea vaikeasti määriteltävänä. Sibelius-Akatemialla nähtiin olevan oma vastuunsa korkeatasoisesta musiikkikulttuurista ja hyvinvoinnista, mutta esimerkiksi suhdetta työnantajiin ei pidetty niin selvänä kuin esimerkiksi ammattikorkeakouluissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että Sibelius-Akatemia on suunnitellut työelämäryhmien tapaamisia, joista tähän mennessä on toteutettu vuosittain järjestettävät musiikkikoulutuksen neuvottelupäivät. Neuvottelupäivillä ovat edustettuina musiikkikoulutuksen eri koulutusasteet. Sidosryhmien näkökulmasta harvoin toteutuvien neuvottelupäivien vaikuttavuutta pidettiin vähäisenä ja erityisesti ammattikorkeakoulukentän suuntaan yhteistyö voisi olla aktiivisempaa. Kehittämishaasteena voisi olla opetussuunnitelmayhteistyö musiikin koulutusta antavien ammattikorkeakoulujen kanssa ja sitä kautta korkeakoulutuksen duaalimallin selkeyttäminen musiikkialalla. Sen sijaan vuorovaikutus musiikkioppilaitoskenttään näyttäisi muodostuvan vähitellen tiiviimmäksi ja tuloksellisemmaksi hyvänä esimerkkinä muuttuvan opettajuuden haasteita selvittävä Toive-hanke. Sidosryhmien edustajat arvioivat Sibelius-Akatemian olevan kiinnostunut saamaan palautetta musiikkioppilaitoskentältä

ja viime aikoina palautteeseen ja muuttuvan musiikkioppilaitoskentän tarpeisiin on reagoitu tehokkaasti. Systemaattisempi yliopistotason menettely on vasta määrittelyvaiheessa.

Yliopisto tekee yritysysteistyötä mm. hankkeiden ja tuotantojen yhteisen toteutuksen ja kehitystyön, markkinointiviestinnällisen yhteistyön, tutkimuksen, koulutuksen ja tapahtumatuotannon muodoissa. Kansainvälistä yhteistyötä Sibelius-Akatemia tekee mm. Friends of Sibelius Academy -säätiön kautta. Sibelius-Akatemian tukisäätiön neuvottelukunta koostuu n. 25 yhteiskuntavaikuttajasta. Tämä sekä yliopiston ystäväyhdistys Vivat Academia edistävät osaltaan yhteiskunnallista palvelutehtävää.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kannalta Musiikkitalo-hanke nähtiin Sibelius-Akatemian sisällä merkittävänä, vaikka yleisesti näkemykset sen suhteen olivat vaihtelevia. Musiikkitalon mahdollisuuksina pidettiin yliopiston tunnettavuuden lisääntymistä, Sibelius-Akatemian tuotannon entistä parempaa tuomista suuren yleisön nähtäville, lisävaateiden ilmenemistä Sibelius-Akatemian toiminnan laadulle ja uusien toimintamuotojen ideoinnille sekä yhteistyöhalukkuuden vaadetta. Näiden lisäksi ulkoisten sidosryhmien edustajat näkivät musiikkitalon avaavan Sibelius-Akatemiaa ulospäin sekä tarjoavan erinomaisen foorumin tuoda esiin opettajien taiteellista toimintaa.

Sidosryhmien edustajien haastatteluissa Sibelius-Akatemian toiminta miellettiin varsin yleisesti korkealaatuiseksi. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin poikkeaviakin mielipiteitä kohdistuen tiettyihin toiminnan osa-alueisiin. Laatupoikkeamiin arvioitiin vaikuttavan yhtäaikainen yliopistouudistus, Musiikkitalo-hanke ja laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Sidosryhmien edustajien arvio oli, että toiminnan laatuun liittyvät ongelmat kuitenkin tiedostetaan ja tunnistetaan yliopiston sisällä. Paikoin yhteistyötä sidosryhmien kanssa kuvattiin haparoivan keskustelun asteella olevaksi ja kokonaiskuvaa Sibelius-Akatemian toiminnasta vaikeasti hahmottuvaksi. Yhteistyö perustuu usein henkilökontakteihin ja on sillä tasolla toimivaa, mutta systemaattisuus näyttää puuttuvan. Tämä ilmenee myös alumnipalautteiden kohdalla, joiden kerääminen näyttäytyi osastoittain vaihtelevana.

Sibelius-Akatemian viestintä tavoittaa ulkoiset sidosryhmät tiedotuslehtien välityksellä, mikäli he ovat ilmoittautuneet postituslistoille. Sibelius-Akatemian lehtien ei nähty ilmentävän sitä, mitä Sibelius-Akatemia todellisuudessa on. Ulkoisen viestinnän laadussa koettiin olevan kehitettävää ja se nähtiin yhtenä yliopiston tulevaisuuden haasteena. Yliopiston Internet-sivut ovat toimiva informaation lähde sidosryhmille, mutta osa heille olennaisesta tiedosta näyttäisi olevan intranetin puolella. Rajanveto Internet- ja intranet-sivujen sisältämän tiedon välillä voisi olla kehittämiskohde. Yksittäisenä

esimerkkinä sidosryhmän edustajan kannalta toimivasta viestinnästä on yhdellä osastolla käytössä oleva ytimekkäästi tiedottava sähköpostiviestintä suoraan sidosryhmän edustajalle.

Auditointinäyttönä esitetty selvitys Arts Management –koulutuksen laajentamisen mahdollisuuksista ja Sibelius-Akatemian Kuopiossa toteuttaman taidehallinnon maisteriohjelman arviointi antoivat näyttöä siitä, millainen on Kuopion taidehallinnon maisteriohjelman yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus. Molemmat näytöksi valitut raportit tuntuivat keskittyvän perustelevaan koulutusohjelman olemassaoloa Kuopiossa, ja selvitykset antavat tietoa toimintaympäristön muutoksista ja koulutusohjelman tarpeellisuudesta. Luovien toimialojen keskus näyttäisi lisänneen vuorovaikutusta alueen luovien toimialojen toimijoiden kesken ja toiminnalla näyttäisi olevan vaikutusta alueen kulttuuripalveluihin ja kulttuurimatkailuun.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Opettajien ja opiskelijoiden yhteydet työelämään.
- Kansainväliset musiikkikilpailut, konsertit ja julkaisu- sekä äänitesarja.
- Täydennyskoulutuksen yhteistyö työelämän sidosryhmien kanssa.
- Musiikkikoulutuksen neuvottelupäivät ja Toive-hanke.

Kehittämiskohteita

- Laaja, jatkuva ja systemaattinen vuorovaikutus kulttuurielämän kanssa ja sen vaikuttavuuden arviointi sekä yhteistyön ja vaikuttavuuden arvioinnin kytkeytyminen laadunvarmistusjärjestelmään.
- Toimintaympäristön ja työelämäodotusten edelleen kartoittaminen ja seurantamittarien luominen.
- Kaikkien osastojen ja toimintayksiköiden sitouttaminen laadunarviointiin ja sidosryhmäsuhteiden hoitoon.
- Palautteen kerääminen kattavasti.
- Sidoryhmien edustus päättävissä elimissä.
- Ulkoinen viestintä ja tiedon saanti verkkosivuilta.

4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

*Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmä kattaa useita tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueita. Järjestelmän tuottamaa tietoa käytetään laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä ja suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta. Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Tuki- ja palvelutoiminnot ovat järjestäytyneet Sibeliuksen Akatemiassa kolmen yksikön alle, joita ovat kirjasto, palveluyksikkö ja suunnitteluyksikkö. Seuraavassa käsitellään ensin kirjastoa omana kokonaisuutenaan ja toisessa osassa palveluyksikköä yhdessä suunnitteluyksikön kanssa.

Sibeliuksen Akatemian kirjasto on Suomen suurin musiikkiin erikoistunut kirjasto, ja sen kokoelmat ja palvelut ovat avoinna kaikille. Sibeliuksen Akatemian kirjaston päämissiona on tukea opetusta, tutkimusta ja taiteellista toimintaa Sibeliuksen Akatemiassa. Kirjasto on osa kansallista kirjastoverkkoa ja sen tärkeimpänä yhteistyökumppanina toimii Kansalliskirjasto. Sibeliuksen Akatemian kirjasto on aktiivinen kumppani International Association of Music Libraries and Archives (IAML) verkostossa. Kansallisen kirjastoverkon osana Sibeliuksen Akatemian kirjastolla on erityisvastuu musiikkikokoelmista ja musiikkiin liittyvien materiaalien kokoelmista.

Kirjastoa koskeva laatudokumentaatio on julkaistu heidän verkkosivullaan helmikuussa 2010. Kirjastolla on käytössään erilaisia tapoja hankkia palautetta käyttäjäkunnalta ja tietoa heidän tarpeistaan. Tietoa saadaan esimerkiksi palautelomakkeiden avulla sekä kysymällä aktiivisesti käyttäjiltä ehdotuksia uusiksi materiaalihankinnoiksi. Johtajan hyväksymät ja allekirjoittamat toimintojen kuvaukset niin prosesseista kuin vastuistakin löytyvät Sonetista.

Sibeliuksen Akatemian organisaatorakenteen mukaan kirjaston toiminnasta vastaa toinen vararehtori. Kirjaston toiminnan suuntalinjat ja rahoitus määritellään vuosittain tulossopimuksessa, jonka toinen vararehtori ja kirjaston johtaja hyväksyvät yhteisissä neuvotteluissaan. Toimintasuunnitelma tehdään niin ikään vuosittain, ja toiminnasta raportoidaan sekä sitä arvioidaan aina vuoden lopussa. Kaikki keskeiset kirjaston toimintaan liittyvät prosessit ja dokumentit kuten myös laadunvarmistamiseen liittyvät (palaute ja arviointi; kehittäminen ja seuranta) prosessit on kuvattu laatudokumentaatiossa hyvin. Kirjaston monipuoliset palautemekanismit sekä niiden analysointi ja hyödyntäminen kirjaston toiminnassa motivoivat käyttäjä- ja henkilökuntaa olemaan aktiivisia.

Palveluyksikkö

Sibeliuksen Akatemiassa toteutettiin vuoden 1995 jälkeen mittava tuki- ja hallintopalveluiden organisaatiomuutos, jonka yhtenä alullepanijana toimi tarve vähentää kustannuksia. Tuki- ja palvelutoiminnot keskitettiin tällöin palveluyksikköön kirjastotoimintaa lukuun ottamatta. Palveluyksikön toiminta on organisoitunut tiimien ja alayksiköiden alle, ja niissä hoidetaan mm. opinto- ja ATK-palvelut sekä henkilöstöhallinto. Kukin yksikkö vastaa oman toimintansa laadusta, laadunvarmistamisen prosesseista ja niiden menettelyiden, vastuiden ja arviointimekanismien kuvaamisesta. Yksiköiden jokapäiväinen toiminta koostuu jatkuvaluonteisista tehtävistä, kuten tilastoinnista ja inf-

rastruktuurin ylläpitämisestä, mutta osa toiminnasta on järjestäytynyt projektimuotoiseksi rajattuine toiminta- ja määräaikoineen sekä tulostavoitteineen. Yksi esimerkki projektimuotoisesta tukitoiminnasta on ollut opintohallinnon toimintakäsikirjan koostaminen, jonka yhteydessä määriteltiin ja kuvattiin eri opintohallintoon liittyvät prosessit (esim. opiskelijoiden rekrytointi). Tämän tyyppisen toiminnan ja tulosten arviointi voidaan toteuttaa vasta projektien valmistuttua. Nykytilanteen arviointia varten järjestettiin kattava opiskeluympäristökysely vuonna 2009 koskien vuosien 2007–2009 välistä tilannetta. Kyselyssä kerättiin palautetta monista niistä toiminnan osa-alueista, jotka kuuluvat Palveluyksikön eri tiimien ja yksiköiden vastuulle. Parantaakseen jokapäiväistä toimintaansa ja saadakseen ideoita uusien projektien käynnistämistä varten palveluyksikkö on käynnistänyt aloitetoiminnan, jonka kautta tulleiden ja toteutuneiden kehittämisehdotusten tekijät palkitaan.

Opetuksen, tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan tuki- ja hallintopalveluiden keskittämisen haittapuolena havaittu osastojen johdon ja opettajien ja ehkä osittain myös muun henkilökunnan epävarmuus hallinnollisissa kysymyksissä tuotti aloitteen Arjen tuki –johtamisen tukipalvelun kehittämistä. Arjen tuki –tiimi tukee osaston- ja yksikönjohtajia keskitetysti mm. osastoneuvoston/johtokunnan työskentelyssä sekä johtoryhmän, seminaarien, foorumeiden, yms. valmistelussa ja toteutuksessa tarjoten asiantuntijasihteeripalveluita.

Auditointihaastatteluissa esille tulleet näkemykset tuki- ja palvelutoimintojen keskittämisen eduista ja haitoista vaihtelivat vastaajien kesken. Yleisesti läpi eri haastateltujen ryhmien oli nähtävissä, että Palveluyksikön toimintaa ja asiantuntemusta arvostettiin suuresti, ja etenkin HOPS-työskentelystä annettiin kiitosta opintohallinnolle. Haastatteluiden perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että osastojen henkilökunnan saama hallinnollinen tuki riippuu paljon apua tarvitsevan henkilön omasta aktiivisuudesta ja aloitteellisuudesta hakea sitä. Osastojen johtajien näkemys on, että osastojen taiteellista ja tieteellistä työtä tekevän henkilökunnan vastuulle jäävästä hallinnollisen työn määrästä on muodostunut todellinen taakka, joka johtaa resursointiongelmien. Tässä nähdään olevan merkittävästi parantamisen varaa.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Hyvin hoidetut tuki- ja palvelutoiminnot, joiden prosessit ovat kunnossa.
- Tuki- ja palvelutoiminnoissa työskentelevien palveluasenne hyvä, ja asiakkaat ovat saamaansa palveluun tyytyväisiä, etenkin kirjasto ja opintohallinto toimivat hyvin.

Kehittämiskohteita

- Osastonjohtajille ja osastojen taiteelliselle sekä tieteelliselle henkilökunnalle jäävää hallinnollisten tehtävien määrää pidetään suurena.

4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

*Sibeliuksen Akatemian laadunvarmistusjärjestelmä kattaa useita henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyviä toimintoja, joita ovat henkilöstökoulutus, työterveys, professorin rekrytointiprosessi ja kehityskeskustelujärjestelmä. Näiltä osin henkilöstön kehittämiseen liittyvä laadunvarmistus on kehittyvässä vaiheessa. Järjestelmän tuottaman tiedon käyttö on kuitenkin osin satunnaista ja laadunvarmistusjärjestelmän menettelytapojen avulla voidaan tunnistaa vain tyydyttävästi riittämätön laatu, esimerkiksi opettajien työilmapiiribarometrin alhaisen vastausprosentin vuoksi. Puutteita on myös tuntiopettajien osallistamisessa ja työhyvinvoinnista huolehtimisessa sekä tasa-arvosuunnitelman toiminnassa. Yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat vaihtelevia. Näiden seikkojen vuoksi laadunvarmistusjärjestelmä on henkilöstön rekrytointiin ja kehittämisen osalta **alkavassa** vaiheessa.*

Sibeliuksen Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on aktiivinen rekrytointi, jolla osaamisen korkea taso pidetään yllä. Henkilöstö osallistuu työnkuvien ja tavoitteiden laadintaan. Henkilöstön osallistuminen ja aktiivisuus sisältyy henkilöstövoimavarojen laadunvarmennukseen. Toimintakäsikirjan mukaan henkilöstöjohtamisen kulmakivenä ovat säännöllisesti toistuvat yksikkökohtaiset henkilöstökokoukset sekä kehitys- ja vuosikeskustelut. Viimeksi mainituilla on keskeinen merkitys yliopiston strategian toteuttamisessa. Haastatteluissa kävikin ilmi, että koko henkilöstön kattava kehityskeskustelujärjestelmä on ollut käytössä pitkään ja sille on valittu vastuuhenkilöt. Prosessi on suunniteltu ja ohjeistettu hyvin. Ohjeistus on helposti saatavilla ja dokumentoinnille on hyvä käytäntö. Tosin kehityskeskustelun avulla tuotetun tiedon käsittely ei ole systemaattista. Haastattelussa ilmeni, että vuosittaiset keskustelut ovat henkilöstölle tärkeitä omaa työnkuvaa ja koulutautumista suunniteltaessa. Ne koetaan luotamuksellisiksi ja niiden käyttöä työhyvinvointivälineenä voisi siten kehittää edelleen.

Toimintakäsikirja kuvaa henkilöstöstrategian ohjauksen, joka perustuu yliopiston strategiaan. Strategia linjaa muun muassa säästötavoitteet ja henkilöstösuunnitelma ne muutokset, joilla säästötavoite saavutetaan. Resurssivajeen vuoksi palkkauksen kannustavuus ei toimi tällä hetkellä. Vakituiset työsuhteet sitovat rahoituksen ja henkilöstöä on myös vähennetty eläköitymisen myötä, mutta irtisanomisia ei ole toteutettu. Vakituinen henkilöstö koki henkilöstöpolitiikan inhimilliseksi. Lakkautettujen tai täyttämättömien lehtoraattien työtehtävät siirtyvät muulle opetushenkilökunnalle. Resurssiongelmia näyttävät

myös rekrytoinnissa, minkä vuoksi yliopiston mahdollisuudet houkutella asiantuntijoita kansainvälisesti ovat rajoittuneet. Rekrytointiin liittyvä henkilöstöpoliittinen ohje tarkistetaan vuoden 2010 aikana. Haastattelussa kävi ilmi, että uusille opettajille ei ole perehdyttämiskoulutusta. Tämä saattaa kertoa suppeasta rekrytointipohjasta, jolloin uusiin tehtäviin nimetyt henkilöt tuntevat jo talon tavat tai vain puuttuvasta käytännöstä.

Työhyvinvointi on esimiesten vastuulla. Opettajien työilmapiiribarometrista vastaa henkilöstöpäällikkö. Barometri on valtiovarainministeriön suunnittelema kansallinen järjestelmä. Palaute on toteutettu kolme kertaa, ongelmiana on alhainen vastausprosentti, jolloin sen käyttö itsearvioinnissa sekä toiminta- ja taloussuunnittelussa on ollut hankalaa. Barometri on tuottanut johtamiseen kohdistuvaa kritiikkiä. Myös haastattelussa kävi ilmi että jonkinasteinen johtamisen ja tiedonkulun kuilu asettuu johdon ja osastojen väliin. Päätösten perusteita ei aina tunneta osastotasolla. Verkkokeskustelu, jota on käyty uudistusten yhteydessä, koetaan yksisuuntaiseksi. Johtamisen ongelmiin on myös tartuttu johtamisvalmennusohjelman toteuttamisella. Arjen laatu -projektissa haastateltiin henkilöstöä ja pyrittiin selvittämään arkeen liittyvät tärkeät asiat, mutta jatkoprosessi on vielä kesken. Musiikkitalo ja uusi osastojako nähdään sekä mahdollisuuksina tukea henkilöstön osaamista ja yhteistyötä että riskinä vaikutusmahdollisuuksien kaventumiselle. Palveluyksikön tuki henkilöstölle sai sekä kiitosta että kritiikkiä, joka kohdistui keskittävään organisointiin.

Sibelius-Akatemian koulutusmyönteisyyttä ja henkilöstökoulutusjärjestelmää kiitetään. Henkilöstön on mahdollista osallistua esimerkiksi kielikoulutukseen sekä alan seminaareihin koti- ja ulkomailla. Koulutustarpeet käsitellään kehityskeskusteluissa, lisäksi opetushenkilöstö voi hakea erillistä koulutautumisrahaa. Hakemukset käsitellään Akateemisen neuvoston pedagogisessa jaostossa. Samoin työterveyshuoltoa pidetään korkeatasoisena; se vastaa niihin vaativiin tarpeisiin, joita instrumentalisteilla ja laulajilla on.

Yliopistolla on tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvonvastaisten tilanteiden tunnistaminen ja siitä seuraavat toimenpiteet eivät sisälly laatujärjestelmään. Johdon käsityksen mukaan ikärakenteesta ja kulttuurisista syistä johtuen naisten osuus professoreista on huomattavan alhainen (4/23) ja lehtoreista yli puolet on miehiä. Valituista opiskelijoista on hieman yli puolet naisia. Opetus- ja tutkimushenkilöstön vuoden 2009 rekrytointitilastosta käy ilmi, että mieshakijoita oli 72 ja naishakijoita 90, miehiä valittiin 12 ja naisia 7. Sibelius-Akatemia poikkeaa näissä luvuissa muista suomalaisista taideyliopistoista. Ainoana musiikkiyliopistona Suomessa Sibelius-Akatemialla on kansallinen vastuu musiikkialan tasa-arvoistumiskehityksestä. Tämän vastuun havaitsemisesta tai toimenpiteistä tasa-arvotyössä ei ilmennyt haastattelun aikana merkkejä.

Tuntiopettajien määrällinen osuus koko opettajakunnasta on suuri. Opetus on merkittävästi tuntiopettajien ammattitaidon varassa. Tuntiopettajat ovat työhönsä sitoutuneita, monet heistä ovat työskennelleet yliopiston palveluksessa yli kymmenen vuotta. Työmäärät hipovat useilla sivutoimisilla opettajilla päätoimisen opettajan tuntirajaa. Muutamilla osastoilla tuntiopettajat ovat mukana opetussuunnitelmien laadinnassa ja he osallistuvat osaston kokouksiin nimettyinä jäseninä, näin on esimerkiksi jazzmusiikin ja musiikkikasvatuksen osastoilla. Mutta tämä ei ole vallitseva käytäntö. Tiedonkulussa, johtamisessa ja vaikuttamisessa on osastosta riippuen erilaisia ongelmia. Tuntiopettajilla ei ole mahdollisuuksia työterveyshuoltoon, eivätkä he ole haastatteluissa saatujen tietojen mukaan täysin tietoisia avun löytämisen tai saamisen tavoista mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Henkilöstökoulutuksen saatavuus ja laatu ovat kiitettävät.
- Työterveyshuollon toimivuus on ymmärretty keskeiseksi työhyvinvoinnin tekijäksi.

Kehittämiskohteita

- Tuntiopettajien hyvinvointiin ja osallistamiseen tulisi kiinnittää huomiota.
- Vastuu tasa-arvokysymyksistä olisi nähtävä ja laatujärjestelmän tulisi sisältää tasa-arvon vastaisten tilanteiden tunnistamiskäytännöt.
- Opettajien ilmapiiribarometri ei tuota tällä hetkellä tietoa suunnittelun tueksi.
- Osastojen erilaisuus tuottaa toisistaan poikkeavaa henkilöstöpolitiikkaa.
- Kansainvälinen opetushenkilöstön rekrytointi on vähäistä.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

*Sibeliuksen Akatemian laadunvarmistusjärjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen, mutta näytöt yhteyksistä ovat varsin lyhyeltä ajalta. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä, erityisesti johdon ja osastojen välisessä vuoropuhelussa. Yhteyksistä toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on alustavaa näyttöä. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunvarmistusjärjestelmän auditointi ajoittuu ajankohtaan, jolloin Sibelius-Akatemian johtamisjärjestelmä on muutoksessa yliopistouudistuksen johdosta. Toimintakäsikirjan mukaan hallituksen ja rehtorin toimivalta on määritelty, mutta muun hallinnon osalta määrittely on kesken. Valmisteilla on myös organisaatiouudistus, jossa osastojen määrää on tarkoitus vähentää merkittävästi. Samalla Akateemisen neuvoston yhteyteen on tarkoitus koota yliopiston ydintoimintoja koskeva päätöksenteko.

Sibelius-Akatemian hallitus on 28.1.2010 hyväksynyt yliopiston johtamisen laatutavoitteet. Ne on selkeästi määritelty, mutta niiden toteuttamisesta ei ole ehtinyt kertyä kattavaa seurantatietoa. Yliopiston johto on kuitenkin sitoutunut kehittämään laadunvarmistusjärjestelmää edelleen.

Hyvä laadunvarmistusjärjestelmä on jossain määrin riippumaton organisaatiomalleista, jos se nojaa selkeästi määriteltyihin ydintoimintoihin. Laatusjärjestelmän keskeisen kehitystyön ajan (2007–2010) Sibelius-Akatemian ydintoiminnot ovat pysyneet samoina (koulutus, taiteellinen toiminta, tutkimus). Niiden merkitys tunnustetaan kaikissa yliopistoyhteisön ryhmissä. Toiminnanohjaukselle asettaa haasteen se, että ydinprosessien toteutuskäytännöt vaihtelevat jossain määrin osastoittain. Auditointiryhmän käsityksen mukaan olisi järkevää, että ydinprosessien toteuttamiseen asetettaisiin nykyistä selvempiä strategisia mittareita, joilla yliopiston johto ja henkilöstö voisivat seurata tavoitteiden toteutumista.

Syksyllä 2009 on otettu käyttöön ydintoimintojen raportointijärjestelmä SoleCRIS, jonka rakenne on hyvin perusteltu. Auditointivierailun aikana on saatu näyttöä, että uutta järjestelmää pidetään periaatteessa hyvänä, mutta sen tekninen käyttöönotto on alkuvaiheessa.

Yliopiston toiminnanohjauksen keskeinen osa on sisäiset tulossopimukset, jotka ovat olleet käytössä jo pitkään. Rehtori ja yksiköt tekevät kolmi-vuotiskausiksi tulossopimukset joita päivitetään tarpeen mukaan välivuosina. Lähtökohtana pidetään sovittavien asioiden olennaista merkitystä yksiköiden toiminnan laadulle. Yksiköt raportoivat tulossopimuksen toteutumisesta rehtorille vuosittain ja menestyneitä yksiköitä palkitaan tuloksellisuusrahalla.

Tärkeä osa Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmää ovat yksiköiden tekemät, tulossopimukseen ja itsearviointiin perustuvat, vuotuiset toimintasuunnitelmat. Itsearviointimenettely perustuu CAF-malliin ja se edellyttää yksiköiltä toimivia palaute- ja sidosryhmäkäytäntöjä. Itsearviointien kehittämiskohteet sisällytetään toimintasuunnitelmiin.

Vuosi- ja kehityskeskusteluissa varmistetaan henkilöstön edellytykset strategian, tulossopimuksen ja toimintasuunnitelman mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen ja arvioidaan vuoden toiminnan tuloksia. Opettajalla on lisäksi

mahdollisuus käsitellä palautejärjestelmästä saatua tietoa hänen antamastaan opetuksesta.

Useista toimintayksiköitä koskevista kehittämiskohteista, joilla on strategista merkitystä, muodostetaan yliopistotason kehittämisprojekteja. Sibelius-Akatemiaan kehittämiskeskus ohjaa ydintoiminnan kehittämishankkeiden rahoitusmenettelyä. Rahoituksessa käytetään hankekilpailua. Hankehakemusten arviointi tehdään erikseen koulutuksen ja pedagogisen kehittämisen, taiteellisen toiminnan ja tutkimuksen näkökulmista.

Auditointivierailun yhteydessä on voitu havaita, että yliopistoyhteisöä on osallistettu uuden strategian laadintaan, mutta siihen liittyvät vaikutusmahdollisuudet koettiin suhteellisen vähäisiksi. Yliopiston johdon ja yliopistoyhteisön vuoropuhelu on tässä prosessissa ollut liian vähäinen.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Sisäiset tulosneuvottelut ja vuotuiset toimintasuunnitelmaprosessit, joissa laatutyöhön liittyviä käytänteitä kuten CAF-menetelmällä toteutetut, systemaattisesti läpiviedyt itsearvioinnit.
- Kehitystyö ydintoimintojen raportoinnissa (SoleCRIS)
- Johtamisen laatutavoitteiden selkeä määrittely.

Kehittämiskohteita

- Ydintoimintoihin liittyvien strategisten mittarien kehittäminen.
- Laadunvarmistusjärjestelmän osien liittäminen nykyistä selkeämmin osaksi yliopiston toiminnanohjausta.

4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

*Sibelius-Akatemian laatupolitiikan yhtenä tavoitteena on koko yhteisön sitouttaminen laatutyön toteuttamiseen. Korkeakoulun johto ja tukipalvelut ovat vahvasti sitoutuneet laatutyön tekemiseen. Osastojen johto, osastoneuvostojen jäsenet ja laatu-yhteys-henkilöt ovat olleet mukana laatudokumenttien kirjoituksessa omilla osastoillaan. Tuntio-pettajien, kansainvälisten opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajien vaikutusmahdollisuudet osallistua laatutyöhön ovat olleet hyvin rajalliset. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on **alkavassa** kehitysvaiheessa.*

Sibelius-Akatemian hallituksen hyväksymän laatupolitiikan dokumentin mukaan yliopiston laadunvarmistuksen keskeisiin periaatteisiin kuuluu se, että Sibelius-Akatemian laadunvarmistus on Sibelius-Akatemian henkilöstön ja opiskelijoiden yhdessä määrittelemä, ja että laatupolitiikka edistää henkilöstön ja opiskelijoiden luovuutta ja hyvinvointia.

Laatutyötä Sibelius-Akatemiassa johtaa laatuhanke ohjausryhmä, jossa rehtoraatin ja hallintojohtajan lisäksi on opettajien edustaja. Jokaisessa opetusta antavassa yksikössä osastoneuvosto tai yksikön johtokunta on nimennyt sekä opettajia että opiskelijoita toimimaan yksikkönsä laatutyötä koskevissa asioissa yhteyshenkilönä. Heidän lisäksi jokaisessa osastokohtaisessa laatuhankeprojektiryhmässä on opettaja- ja opiskelijajäsen.

Korkeakoulun johto on hyvin sitoutunut laatutyöhön ja on erittäin tietoinen laatutyöstä ja laadunvarmistusjärjestelmän kehityksestä korkeakoulussa. Auditointiin valmistautumisen nopeasta aikataulusta huolimatta lähes kaikki haastateltavat olivat myös osallistuneet jollain tavoin oman osastonsa tai koko korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen osastokohtaisten toimintamuotojen kautta. Kaikki korkeakoulun toimintayksiköt ovat toteuttaneet hyödyllisen itsearvioinnin vuosina 2008 ja 2009–2010 ja kirjanneet ylös yksikkökohtaiset kehittämiskohteet. Laatuyhteyshenkilöt ja osastoneuvostojen jäsenet ovat olleet mukana itsearvioinneissa, laatukäsikirjojen kirjoitusprosesseissa ja korkeakoulun strategiatyössä, mutta ei-aktiivisen henkilöstön ja opiskelijoiden keskuudessa vaikutusmahdollisuudet ja -kanavat eivät ole laajemmin tiedossa. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että erityisesti tuntiopettajien ja kansainvälisten opiskelijoiden tietoisuus laatutyöstä ja vaikutusmahdollisuudet järjestelmän kehittämiseen ovat olleet vähäiset. Tämä on nostettu esille myös auditointiaineistossa korkeakoulun omassa SWOT-analyysissä. Tuntiopettajat eivät ole tietoisia mihin hallinnon tasoihin korkeakoulun sisällä heillä on sääntöjen mukaan mahdollisuus osallistua. Osastoilla on vaihtelevia käytäntöjä esimerkiksi tuntiopettajien mahdollisuudesta olla osastoneuvoston jäseniä. Kansainvälisten opiskelijoiden osallistuminen laatutyöhön on toteutettu vaihto-opiskelijoiden kyselyllä.

Auditointiaineiston mukaan opettaja voi osallistua toiminnan laadun varmistukseen mm. keräämällä opiskelijoilta palautetta, osallistumalla oman osastonsa itsearviointiin, antamalla palautetta esimiehelle vuosikeskusteluissa ja tekemällä aloitteita. Sibelius-Akatemian pienen koon vuoksi opettajilla on usein mahdollisuus osallistua oman aktiivisuutensa mukaan korkeakoulun kehittämiseen ja antaa suoraa palautetta osaston johdolle tai rehtoraatille. Haastateluista käy ilmi, että virallisten väylien, kuten osastokokousten ja osastojen omien foorumien sekä koko yliopiston Caribia-seminaarien lisäksi tätä suoraa väylää johtoon käytetään hyvin usein pääasiallisena palautekanavana.

Sibelius-Akatemian laatukäsikirjan mukaan opiskelijat osallistuvat opetuksen kehittämiseen sekä opintojaksopalautteen, että ylioppilaskunnan organisoiman Koulutuspoliittisen ohjelman kautta. Ohjelman rooli näyttäytyy auditointiryhmälle lähinnä kanavana nostaa esille ylioppilaskunnan kokemia ongelmakohtia korkeakoulussa. Opiskelijan rooli laatutyössä nähdään korkeakoulussa hyvin vahvasti palautteen antajana niin korkeakoulun ylimmän johdon, henkilökunnan kuin opiskelijoidenkin toimesta. Haastattelujen perusteella opiskelijat tuntevat roolinsa palautteenantajina ja sitä kautta osana laatujärjestelmää, mutta eivät hahmota laadunvarmistusjärjestelmää laajemmin. Opiskelijoiden osallistuminen laatutyöhön on järjestetty hyvin pitkälti palautteen keräämisellä ja opiskelijoiden mukaanotolla osastojen hallintotoelinten työskentelyyn.

Sibelius-Akatemian opetukseen liittyvä palautejärjestelmä on hyvin nuori, eikä pääosin mahdollista anonyymien palautteen antamista. Suurin osa opetuksesta on henkilökohtaista opetusta, mistä johtuen annettu palaute on dokumentoimatonta, jatkuvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta opettajan ja opiskelijan välillä. Haastatteluiden perusteella henkilökohtaisen palautteen antamiseen liittyvät ongelmat ja järjestelmän herkkyyden tunnustetaan läpi Sibelius-Akatemian, mutta koetaan opettajan ja opiskelijan läheisen opetussuhteen vuoksi erittäin luonnollisena ja hyvänä käytänteenä. Haastattelujen perusteella erityisesti kansainvälisten opiskelijoiden kohdalla esille nousi kulttuurieroista johtuvia varauksia antaa suoraa henkilökohtaista palautetta välittömästi ilmapiiiristä huolimatta. Haastatteluissa ilmeni myös, etteivät opiskelijat tai henkilökunta tiedä kuinka toimia mahdollisessa häirintätilanteessa tai ole selvillä ongelmatilanteiden toimintaohjeistuksesta.

Ryhmäopetuksesta osastoilla on ohjeistus kerätä palautetta joko paperisena tai sähköisenä webropolin kautta. Muutamilla osastoilla on hiljattain otettu käyttöön anonyymien palautteen antamisen mahdollisuus, jota on tarkoitus laajentaa koskemaan kaikkea korkeakoulussa annettavaa ryhmäopetusta. Haastattelujen perusteella moni opettaja on ottanut palautteen keruun osaksi rutinejaan, mutta kokee hyvin toimivana myös ryhmäopetuksessa opettajan ja opiskelijoiden keskinäisen kommunikaation, jossa myös opiskelijat antavat toisilleen vertaispalautetta. Opettajalla on mahdollisuus hyödyntää saamaansa palautetietoa opetuksessaan, opetusjärjestelyjen ja oppiaineensa opetussuunnitelman kehittämisessä, mutta palautteen käsittely korkeakoulussa on hyvin opettaja- ja osastoriippuvaista, ja opiskelija saa palautteen palautetta lähinnä henkilökohtaisen opetuksen yhteydessä.

Yliopisto on määritellyt keskeiset kumppanuutensa ja suomalaiset sidosryhmänsä. Niistä on laadittu sidosryhmäkartta ja sidosryhmäanalyysi. Yliopis-

ton sidosryhmäsuhteita hoidetaan toimintakäsikirjan mukaan hajautetusti yliopiston toimintayksiköissä ja niitä on kuvattu osastojen laatudokumenteissa.

Yliopiston yhteydenpito sieltä valmistuneihin alumneihin perustuu sekin lähinnä osastokohtaiseen yhteydenpitoon. Hyvinä esimerkkeinä on sävellyksen ja musiikkinteorian ja musiikkikasvatuksen osaston alumnikyselyt.

Auditointivierailujen aikana kuva sidosryhmäyhteyksistä muodostui kaksijakoiseksi. Eri tahoilla tunnustettiin Sibelius-Akatemian opetustoiminnan korkea laatu. Samalla oli havaittavissa, että Sibelius-Akatemian ja sen sidosryhmien yhteydenpito on jossain määrin satunnaista. Yhteistyölle ei ole asetettu tavoitteita, joiden tuloksia voitaisiin arvioida tai mitata. Myös Sibelius-Akatemian ulkoinen viestintä on varsin kehittymätöntä.

Yliopistolla on kansainvälisiä yhteistyökumppaneita, joiden kanssa sillä on ydintoimintojen laatuun liittyviä kehittämishankkeita. Kansainväliseen yhteistoimintaan liittyy paljon mahdollisuuksia kehitettäessä yliopiston ydintoimintojen laatua.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Henkilökunta osallistuu laajasti laatutyöhön ja on tietoinen vaikutusmahdollisuuksistaan.
- Suorat vaikutusmahdollisuudet.
- Palautteen kerääminen on hyvin yleistä koko korkeakoulussa.
- Osastojen suora yhteydenpito sidosryhmiin.
- Kansainväliset verkostot.

Kehittämiskohteita

- Opiskelijoiden vaikutusmahdollisuudet koko korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen ovat rajalliset hallinnon opiskelija-edustajia lukuun ottamatta.
- Tuntiopettajien ja kansainvälisten opiskelijoiden mukaanotto laatutyöhön lähemmin olisi tärkeää.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden tunnetuksi tekeminen sitouttaisi ryhmiä vielä vahvemmin laatutyöhön.
- Sibelius-Akatemialla tulisi olla yhtenäinen käytäntö palautteen dokumentoimiseen, läpikäymiseen, jatkotoimenpiteisiin ja palautteen vaikutuksista tiedottamiseen.
- Systemaattisempi vuoropuhelu keskeisten sidosryhmien kanssa ydintoimintojen osalta.
- Ulospäin suuntautuvan viestinnän kohdentaminen ja taso.

4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

*Sibeliuksen Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto ja korkeakoulun määrälliset tulokset ovat hyvin laajasti sisäisten ryhmien saatavilla intranet-Sonetissa suomeksi, mutta ruotsiksi ja englanniksi tietoa on hyvin rajallisesti. Korkeakoulun välitön ilmapiiri ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri mahdollistavat tiedon saatavuuden kaikille sisäisille ryhmille, mutta eri toimijoiden tiedontarpeisiin vastaamisessa viestinnän keinoin on vielä kehitettävää. Korkeakoulussa annetaan erittäin paljon palautetta opiskelijoiden ja henkilökunnan välillä, josta suuri osa on kuitenkin vielä ei-dokumentoitua suullista palautetta. Korkeakoulun yhteinen, kirjallinen ja anonyymi palautejärjestelmä on sisärajajoiheessa. Kokonaisuutena laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä on **kehittyvässä vaiheessa**.*

Sibeliuksen Akatemian laatukäsikirja, orkestrointi, sekä yliopiston määrälliset tulokset ovat laajasti kaikkien saatavilla yliopiston Internet-sivuilla. Tämän lisäksi prosessityöstä ja osastojen sekä palveluyksikön laatutyöstä on merkittävä määrä tietoa sisäisten ryhmien saatavilla intranet Sonetissa. Laatutyöstä on myös tiedotettu sisäisesti auditointiin liittyen auditointi-infoissa ja sisäisessä lehdessä Äänenkuljettajassa.

Laadunvarmistusjärjestelmää pystytettäessä on niin korkeakoulun kuin osastojenkin tasolla kuvattu varsin kattavasti eri toimintojen prosessit. Korkeakoulun itsensä määrittelemien ydintoimintojen prosessien (koulutus, taiteellinen toiminta ja tutkimus) kuvaus on kuitenkin vielä kesken.

Sibeliuksen Akatemia tuottaa suuren määrän laadunvarmistusdokumentointia sisäisille ryhmilleen laadunvarmistusjärjestelmään liittyvistä toimintatavoista ja prosesseista. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa löytyy Internetistä, intranetistä Sonetista, Sibeliuksen Akatemian orkestrointi-toimintakäsikirjasta, Internet-sivuilla julkaistavista Laatu-uutisista sekä Sibeliuksen Akatemian Äänenkuljettaja-lehdestä, joka on yliopiston sisäinen, viikoittain ilmestyvä tiedotuslehti. Tämän lisäksi sisäiset ryhmät saavat tietoa mm. osastofoorumeista, Caribia-seminaareista ja johdon tapaamisista sekä osastojohtajat sähköisen viikkokirjeen muodossa. Materiaalia mielletään haastateltavien keskuudessa olevan paikoin liikaakin, joka tekee sekä Internet- että intranet-sivuista raskaat ja monimutkaiset käyttää. Haastatellut kokivat pääsääntöisesti saaneensa laatutyöstä itseään tyydyttävän määrän tietoa. Vaikka laadunvarmistustyön kokonaisuus on erityisesti opiskelijoiden keskuudessa selvästi vielä

ymmärtämättä, laatusanastosta ja korkeakoulun valmistautumisesta auditointiin olivat kaikki sisäiset ryhmät hyvin tietoisia.

Yliopistolain mukaan Sibelius-Akatemian opetus- ja tutkintokielet ovat suomi ja ruotsi. Tietoa laatutyöstä ei kuitenkaan ole tarjolla Internet-sivuilla ja Sonetissa kuin suomeksi ja hyvin rajallisesti englanniksi. Ruotsinkielistä materiaalia Sonetissa ei ole. Opiskelijoiden käyttämä WebOodi-palvelu on toteutettu kaikilla kolmella kielellä. Haastattelujen perusteella kansainväliset opiskelijat eivät pidä WebOodia tai Sonettia heitä palvelevana järjestelmänä englanninkielisen tiedon rajallisuuden ja käyttöjärjestelmän hankaluuden vuoksi, ja he hoitavatkin asioitaan pääasiassa tutoreiden ja opettajien kautta tai asioimalla suoraan palveluyksikössä.

Sibelius-Akatemian palautejärjestelmä ei tuota vielä merkittävästi dokumentaatiota palautteista, tai palautteen palautteesta, palautteen suullisen muodon vuoksi. Haastatellut opiskelijat kokivat, että ei-suullisten palautekyselyjen vastausprosenttia nostaisi tieto annetun palautteen vaikutuksista. Annettu palaute ja mahdollinen vastapalaute ovat korkeakoulussa lähes poikkeuksetta suullisia, eikä niistä jää dokumentaatiota järjestelmään. Koko korkeakoulun kattava yhtenäinen palautejärjestelmä ei ole vielä käytännössä, mutta korkeakoulu kerää palautetta opiskelijoilta ja henkilökunnalta opetus- ja työympäristökyselyllä sekä valmistuvilta valmistajakyselyllä, joista Sonetissa on sisäisten ryhmien saatavilla työtyytyväisyyskyselyjen tulokset. Tukipalvelut keräävät aktiivisimmin kirjallista palautetta palveluidensa toimivuudesta, ja koska palaute on yleensä sähköistä, sitä myös dokumentoidaan. Näitä eri kanavia pitkin tulleita palautteita käytetään esimerkiksi opettajan arvioidessa omaa työsken- telyään, koulutusohjelmien tarkastelussa, henkilökunnan kehityskeskusteluissa ja yksiköiden itsearvioinneissa. Ongelmana kyselyissä on opetus- ja tutkimusneuvoston mukaan ollut aiemmin mm. vähäinen vastausprosentti sekä kerättävän tiedon analysointi ja hyödyntäminen.

Haastattelujen perusteella laatukäsikirjojen ja prosessikuvausten teko osastoilla koettiin erittäin hyödylliseksi toimenpiteeksi nykyisten toimintamallien ja hyvien käytänteiden saamiseksi kaikkien tietoon. Prosessikortit ja laatukäsikirja toimivat osastoilla toimintaohjeiden lailla niin vanhoille kuin uusil- lekin työntekijöille. Itse perehdytysprosessi on auditointiaineiston mukaan ohjeistettu korkeakoulun taholta, mutta perehdytyksestä ei ole tietoa kaikkien saatavilla Sonetissa.

Korkeakoulussa järjestetään vuoden mittaan erilaisia foorumeita, jotka haastattelujen perusteella toimivat nykyisistä malleista parhaiten kohdennet- tuna viestintänä eri ryhmille. Näitä ovat:

- Johtamisfoorumi, jossa ovat läsnä rehtori, vararehtorit, hallintojohtaja, osastojen johtajat ja palveluyksikön toimialapäälliköt sekä ylioppilaskunnan edustaja.
- Osastofoorumit, joissa ovat läsnä henkilöstö ja opiskelijat, mukana myös yliopiston johtoryhmän jäseniä vastaamassa kysymyksiin.
- Laatuhankkeen aikana toiminut asiantuntijapaneeli, jossa ovat läsnä laatuhankkeen opettajat ja opiskelijat.

Foorumeiden lisäksi omalta osaltaan laadunvarmistustiedon saatavuutta lisäävät henkilökunnan ja opiskelijoiden edustus erilaisissa työryhmissä ja hallinnon tasoilla. Haastateltujen kokemusten mukaan vaikuttamisessa ja tiedon käsittelyssä mukana olo lisää merkittävästi myös tiedon tarkoituksenmukaisuutta sisäisille sidosryhmille.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Suurin osa laadunvarmistusjärjestelmän ja osastojen laatutyön tuottamasta materiaalista on olemassa helposti kaikkien sisäisten ryhmien saatavilla Sonetissa.
- Useita eri ryhmille kohdennettuja foorumeita (Johtamisfoorumi, Osastofoorumi, laatuhankkeen aikana toiminut asiantuntijapaneeli), jotka tuovat mahdollisuuksia saada tietoa ja vaikuttaa.

Kehittämiskohteita

- Eri toimijoiden vastuiden selkeyttäminen laatutyöstä tiedottamisessa ja eri sisäisten ryhmien erilaisien tiedontarpeiden huomioiminen viestinnässä.
- Kansainvälisten ja äidinkielenään ruotsia puhuvien opiskelijoiden tiedonsaannin varmistaminen.
- Palautteen käsittelymenettelyn yhdenmukaistaminen kaikissa osastoissa tekisi järjestelmästä läpinäkyvämmän.

4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

*Sibeliuksen Akatemian ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaista. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta on **alkavassa** vaiheessa.*

Sibeliuksen Akatemiassa tehty sidosryhmien määrittely käsittää laajan joukon eri tahoja, joiden odotukset ja toiveet toiminnan ja tiedotuksen suhteet vaihtelevat.

vat siten suuresti. Koska sidosryhmiksi listattujen joukkio kattaa käytännössä koko yhteiskunnan, jää analyysi heidän tarpeistaan varsin yleiselle tasolle tiivistetyksi Sibelius-Akatemian tekemässä sidosryhmäanalyysidokumentissa. Yhteydenpito tavoista eri ryhmiin syntyy vaihteleva kuva, lähtien hyvin tiivistä ja säännöllisestä vuorovaikutuksesta aina epäsuoraan median ja julkisten tapahtumien kautta tapahtuvaan tiedottamiseen. Joihinkin organisaatioihin solmittuja yhteyksiä säädellään sopimuksin tai vastaavin dokumentein, joissa on sovittu yhteisistä tavoitteista ja työskentelytavoista, kuten SibA-RSO-pilottiprojektissa.

Sibelius-Akatemian tekemässä sidosryhmäanalyysissä päähuomio keskittyy sidosryhmien odotusten ja tarpeiden jäsentämiseen ja vähemmän Sibelius-Akatemiasta sidosryhmiin päin tapahtuvaan kommunikaatioon, esim. kuinka sidosryhmiä tiedotetaan Sibelius-Akatemiassa tapahtuvista kehitysaskeleista, tai kuinka sidosryhmiltä saatua tietoa hyödynnetään opetuksen ja tutkinto-ohjelmien kehittämisessä. Sidoryhmille tehdyssä haastattelussa nousi esiin, että Sibelius-Akatemian ja sidosryhmien välistä kommunikaatiota tuetaan parhaiten epävirallisella, eri ammatillisissa organisaatioissa (kuten Suomen Jazzliitto) tapahtuvalla, yksilöiden välisellä vuorovaikutuksella. Toisaalta heikoimmillaan vuorovaikutteisuuden koetaan olevan silloin, kun se tapahtuu pelkästään julkaisujen tai Internet-sivujen välityksellä.

Sidosryhmien haastatteluun valikoidussa ryhmässä eri musiikkiorganisaatiot ja oppilaitokset olivat hyvin edustettuna, kun taas oopperan tai muiden musiikillisten ammatti-instituutioiden osallisuus jäi näkymättömämmäksi. Omat rajoitteensa tähän toi haastatteluryhmän rajattu koko, mutta kokoonpanon voidaan olettaa heijastelevan sitä vuorovaikutuksen todellisuutta, jossa joidenkin kanssa, kuten Sibelius-Akatemian täydennyskoulutukseen osallistuvien musiikinopettajien, yhteydenpito on aktiivisempaa kuin toisten. Haastattelun aikana keskusteltiin mm. Sibelius-Akatemian julkaisuista (Äänenkuljettaja, Sibis) ja niiden näyttäytymisestä sidosryhmille. Käydyn keskustelun perusteella näyttäisi, että sidosryhmien edustajat eivät kokeneet kommunikaation olevan erityisen kohdennettua juuri heidän edustamiinsa ryhmiin. Äänenkuljettaja on sisäisen viestinnän julkaisu, joka on tarkoitettu Sibelius-Akatemian omille jäsenille ja Sibis puolestaan on yleisempi musiikkikulttuurin julkaisu. Luultavasti sidosryhmien tarkempi ja selkeämpi jäsenys ja vuorovaikutuksen kohdentaminen näiden segmenttien mukaisesti esim. erilaisia sähköpostilistoja käyttämällä, edistäisi eri sidosryhmien ja yliopiston välistä yhteydenpitoa. Sidoryhmien systemaattinen tiedottaminen tärkeistä myös laadunvarmistukseen liittyvistä asioista, ja toisaalta miten sidosryhmien tarpeet otetaan huomioon, ovat edelleen Sibelius-Akatemian kehittämiskohteita laadunvarmistustyössä.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Tiedon välittäminen henkilökohtaisten työelämäsuhteiden kautta.

Kehittämiskohteita

- Ulkoisten sidosryhmien tiedon tarpeen selvittäminen.
- Uudet tavat välittää tietoa keskeisille sidosryhmille (esim. sähköpostiviestintä suoraan sidosryhmien edustajille).

4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

*Auditoinnin perusteella vaikuttaa siltä, että Sibelius-Akatemialle ei ole ehtinyt muodostua vahvaa kokonaiskäsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Järjestelmä on ollut toiminnan seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen näkökulmasta käytössä hyvin lyhyen ajan eikä seurantatiedon saaminen kokonaisuudesta ole ollut vielä mahdollista. Kehittämisestä on olemassa suunnitelmia ja tiettyjä toimenpiteitä on tehty, mutta ne ovat toistaiseksi liittyneet vielä pääosin järjestelmän rakentamiseen varsinaisen toiminnan seurannan ja arvioinnin pohjalta tapahtuvan jatkuvan kehittämisen sijaan. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen ovat vaiheessa **alkava**.*

Toiminnan strategiset puitteet

Sibelius-Akatemian laatupolitiikka määrittelee yliopiston laadunvarmistuksen keskeiset periaatteet. Yliopisto on asettanut keskeisille toiminnoilleen strategiasta, laatupolitiikasta ja muista ohjaavista asiakirjoista johdetut laatutavoitteet. Nämä yhdessä toimintakäsikirjan ja sitä täydentävien sähköisten aineistojen sekä osastojen laatudokumenttien kanssa muodostavat viitekehyksen laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Materiaali on löydettävissä myös verkkosivuilta.

Laatutavoitteet on määritelty keskeisille toiminnoille, jotka ovat koulutus, tutkimus, taiteellinen toiminta, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, johtaminen, henkilöstövoimavarat, tukipalvelut sekä yhteiskuntavastuu, esteettömyys ja kestävä kehitys. Laatutavoitteet ovat luonteeltaan dynaamisia. Sibelius-Akatemian hallitus on vahvistanut laatutavoitteet 28.1.2010.

Uusi osastojako 11 osastosta kahteen aiheuttaa tarpeen pohtia nykyisten osastojen laatudokumenttien ja nykyisten osastokohtaisten toisistaan poikkeavien käytäntöjen suhdetta toisaalta kahden uuden osaston ja toisaalta koko yliopiston käytäntöihin ja dokumentaatioon.

Toiminnan seuranta ja kehittäminen

Toiminnan seurannan, arvioinnin ja kehittämisen näkökulmasta järjestelmä on ollut käytössä hyvin lyhyen ajan ja tehdyt arviointitoimenpiteet ovat vielä tässä vaiheessa osittain liittyneet järjestelmän rakentamiseen ja sen testaamiseen KKA:n auditointia varten varsinaisen toiminnan seurannan ja sen pohjalta tapahtuvan jatkuvan kehittämisen sijaan. Seurantatiedon saaminen kokonaisuudesta ei tässä vaiheessa ole vielä ollut mahdollista. Järjestelmä kokonaisuudessaan on tällä hetkellä kehitteillä ja osastot on saatu aktivoitua kehittämistyöhön. Järjestelmän vaikutukset kokonaisuutena ovat nähtävissä vasta tulevaisuudessa. Koko yliopistoyhteisön pitäminen mukana kehittämistyössä on jatkossa suositeltavaa. Auditointivierailulla vahvistui näkemys siitä, että Sibelius-Akatemiassa halutaan kehittää musiikkiyliopiston erityispiirteisiin soveltuva kattava laadunvarmistusjärjestelmä ja tähän kehittämistyöhön ollaan valmiita panostamaan.

Auditointivierailun yhteydessä ilmeni, että johto on sitoutunut laatutyön kehittämiseen. Auditointiaineistoon sisältyvä johdon näkemys laatuviestien määrittelystä ja kehitettyjen menetelmien juurtumisesta osastojen käytännön toimintaan edellytyksenä hankkeen onnistumiselle kuvaa hyvin johdon käsitystä myös koko muun yliopistoyhteisön sitouttamisen merkityksestä menestykselliselle laatutyölle. Laadunvarmistuksen kehittämiskohteet on jo tiedostettu hyvin, mikä käy ilmi myös auditointiaineistoon sisällytetystä laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysistä. Analyysi on ansiokkaasti laadittu kuvaus laatujärjestelmän nykytilasta ja auditointiryhmän näkemykset ovat sen kanssa pitkälti yhteneviä. Erityistä huomiota suositellaan kiinnitettäväksi kerätyn arviointitiedon hyödyntämiseen, järjestelmän kattavuuteen ja sitä kautta sen vaikuttavuuden tehostamiseen entisestään pitäen samalla mielessä järjestelmän yksinkertaistamisen tavoite. Tavoitteiden seurannan selkeyttämiseksi suositellaan asetettavaksi rajallinen määrä, esim. 10–15 keskeistä seurantamittaria, jotka ovat mahdollisimman helposti koko yliopistoyhteisön ymmärrettävissä. Myös soveltuvien kvalitatiivisten mittareiden kehittämistä suositellaan.

Yliopiston laatu-kulttuuria on osaltaan rakennettu vuosina 2008–2010 ns. laatu-plenumeiden avulla, jotka ovat olleet laatutyössä mukana olleiden säännöllisiä kokoontumisia ja koulutustilaisuuksia. Laatuhanke alussa suurin osa osallistujista oli palveluyksikön työntekijöitä. Auditointiaineistosta käy ilmi, että vuoden 2009 alussa laatuhanke keskeiseksi heikkoudeksi todettiin opettajien ja opiskelijoiden vähäinen osallistuminen laatutyöhön. Tilannetta pyrittiin korjaamaan nimeämällä laatuhankeeseen lisää opettaja- ja opiskelijaedustajia sekä nimeämällä laatu-yhdyshenkilöt, jotka ovat pyrkineet jalkautamaan laatuajattelua osastoille. Auditointivierailulla henkilöstön ja opiskelijoiden haastatteluissa vahvistui vaikutelma, että tukipalveluhenkilöstö on

yhtenäisimmin sitoutunutta laatutyöhön ja heillä näyttäisi olevan opiskelijoita ja opettajia kattavampi käsitys laadunvarmistusjärjestelmästä ja sen vaikuttavuudesta.

Opetushenkilöstön sitoutuminen laatutyöhön vaikutti tukipalveluhenkilöstöä vaihtelevammalta. Opetushenkilöstön haastatteluissa arvioitiin asenteissa laatutyötä kohtaan olevan jonkin verran vaihtelevuutta eri ikäryhmiin kuuluvien opettajien välillä. Musiikin opetuksen traditioidenkin nähtiin vaikuttavan asenteisiin. Toisaalta musiikkialan erityispiirteenä nousi usein esiin laatuajattelu luonnollisena elementtinä työskentelyssä esim. pyrittäessä mahdollisimman hyviin taiteellisiin suorituksiin. Opettajat totesivatkin usein, että laatutyötä on ainakin osittain tehty jo aiemmin, mutta vasta nyt sitä on alettu dokumentoida ja se on systemaattisempaa. Yleisesti laatutyö nähtiin haastatteluihin osallistuneiden opettajien kohdalla mahdollisuutena ja sen todettiin lisänneen tietoisuutta hyvistä käytänteistä. Laatutyön vaikutus siinä aktiivisesti mukana olleita yhdistävänä tekijänä koettiin merkityksellisenä. Haastatteluissa henkilökohtaiset palautekeskustelut osoittautuivat yliopistolle tyypilliseksi piirteeksi. Opettajille laadunvarmistusjärjestelmä näyttäytyy ensisijaisesti palautteina opetuksesta. Sibelius-Akatemian pedagogisen toiminnan kannalta keskeinen kehittämiskohde näyttäisi olevan henkilökohtaisen opetuksen palaute, jonka käytännöt ilmenivät haastatteluissa osastoittain ja jopa opettajittain vaihtelevina. Kehittämissuosituksena opiskelijoiden antaman palautteen johtaminen tarvittaessa kehittämistoimenpiteisiin olisi varmistettava ja palautteen antaminen anonyymisti mahdollistettava.

Opiskelijat ovat edustettuina Akateemisessa neuvostossa, osastoneuvostoissa ja laatuhankeissa ja näin osallisina laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä. Suurin osa haastatelluista opiskelijoista toimi erilaisissa vastuurooleissa. He olivat tietoisia vaikuttamismahdollisuuksistaan. Sen sijaan heidän tietoisuutensa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyöstä oli vaihtelevaa. Haastatellut opiskelijat tuntuivat olevan sitoutuneita laatutyöhön ja näkivät sen mahdollisuutena. Auditointivierailulla ei muodostunut suoraa käsitystä opiskelijoiden sitoutumisesta kokonaisuutena, mutta kysyttäessä sitä, haastatellut ryhmät arvioivat sitoutumisen olevan vaihtelevaa. Haastatteluissa esitettiin arvio, että järjestelmän ollessa uusi väylät palautteenantamiseen ovat olemassa, mutta opiskelijat eivät vielä käytä niitä.

Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden kannalta opettajien, mukaan lukien tuntiopettajat, sekä opiskelijoiden sitoutuminen laatutyöhön ydintointojen toimijoina on tärkeää ja siihen suositellaan erityisesti panostettavan. Opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä opiskelijoiden laajempi osallistuminen yhdessä tehtävään laatutyöhön voisi lisätä yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi. Tästä hyvänä esimerkkinä on yksikkökohtaisten laatudokumenttien laadin-

ta, jota pidettiin varsin yleisesti hyödyllisenä ja aktivoivana kokemuksena prosessissa mukana olleiden henkilöiden sekä osastojen toiminnan kannalta. Opiskelijoiden sitoutumista voisi edistää systemaattisempi tiedottaminen annetun palautteen vaikutuksista. Kokonaisuutena sitoutumista saattaisi edistää tavoitella, jossa laatutyö koetaan omaa työskentelyä edistäväksi ja luonnolliseksi osaksi arjen toimintaa.

Laadunvarmistusjärjestelmän seurannasta, arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä näyttöinä auditointiaineistossa ovat keväällä 2010 toteutettu osastojen vertaisauditointi, keväällä 2010 toteutettu prosessien ristiinarviointi ja syksyllä 2009 toteutettu Sibelius-Akatemian ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun vertaisauditointi. Kaikkien näiden näyttöjen kuvauksissa mainitaan valmistautuminen KKA:n auditointiin, mikä osaltaan synnyttää kuvan laatu-järjestelmän rakentamisesta auditointia varten varsinkin, kun järjestelmä kokonaisuutena on hyvin uusi ja kaikkia sen keskeisiä osia ei ollut ehditty käytännössä testata auditointiin mennessä. Osastojen vertaisauditointi on osoittautunut hyödylliseksi menettelyksi ja se sai positiivista palautetta myös auditointivierailulla. Suunnitteilla on jatkaa osastojen vertaisauditointeja myös tulevaisuudessa, mikä onkin suositeltavaa. Kun osastojen määrä vähenee kahteen, vertaisauditoinnin soveltuvuus uudessa organisaatiomallissa on luonnollisesti pohdittava. Prosessien ristiinarvioinnilla on tuettu prosessivastaavien perehtymistä prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen sekä levitetty hyviä käytänteitä. Myös prosessien ristiinarviointia on suunniteltu jatkettavan. Suosituksena on huomion kiinnittäminen prosessien kuvaamisen yhtenäisempään tarkkuuteen sekä auditointiaineistosta puuttuneiden ydinprosessien kuvausten laatimiseen. Sibelius-Akatemian ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun vertaisauditoinnin tavoitteena oli edistää molempien korkeakoulujen laatu-järjestelmien rakentamistyötä sekä saada palautetta tulevia kehittämistoimia varten. Auditointiin kytkeytyi hyvien käytänteiden ja dokumenttipohjien vaihtoa. Ylimmän johdon vertaisauditointi oli huhtikuussa 2010. Musiikkiyliopisto ja monialainen ammattikorkeakoulu, jossa ei ole musiikin koulutusta, on yhdistelmänä avarakatseinen ja tuo Sibelius-Akatemian laatuajatteluun hyödyllisellä tavalla muiden alojen näkökulmaa. Johdon haastattelussa ilmeni, että Sibelius-Akatemia on toisaalta kehittänyt laadunvarmistusjärjestelmäänsä myös yhteistyössä kansainvälisten musiikkikorkeakoulujen kanssa.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyö Sibelius-Akatemiassa on systemaattisena ja tietoisena laatutyönä lyhytikäistä. Laatuhanke on käynnistynyt syksyllä 2007, jolloin yliopiston hallitus hyväksyi myös laatupolitiikan. Yliopiston yhteinen itsearviointimalli on vahvistettu keväällä 2008, minkä jälkeen kaikki osastot ja palveluyksikön tiimit arvioivat toimintaansa mallin avulla. Koulutuksen palautejärjestelmäkokonaisuus on hyväksytty keväällä 2009,

minkä jälkeen opiskelijat antoivat opintojaksopalautetta yliopiston yhteisen ryhmäopetuksen palautekyselyn avulla ensimmäistä kertaa. Ensimmäinen versio toimintakäsikirjasta on hyväksytty syksyllä 2009. Laatutavoitteet sekä osastojen laatudokumentit on hyväksytty keväällä 2010.

Laatujärjestelmän rakentaminen ja kehittäminen on toteutettu vuodesta 2007 alkaen hankkeena, jolla on ohjausryhmä. Hankkeen operatiivisena päällikkönä on toiminut laatutyöstä vastaava erikoissuunnittelija. Hankkeen toimeksianto päättyy vuoden 2010 lopussa. Rehtori ja hallintojohtaja ovat tehneet toimeksiannon, jossa määritellään pysyväisluontoiset vastuut ja tehtävät laatujärjestelmän kehittämisen ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Toimeksiannossa mainitaan seuraavia tehtäviä:

- huolehtia, että laatujärjestelmän sisältämät käytännöt vakiintuvat osaksi yliopiston normaalia toimintaa ja että niitä kehitetään edelleen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa
- koordinoita, yhtenäistää ja kehittää laadunvarmistuksessa käytettäviä arviointimittaristoja ja muita välineitä
- ylläpitää yliopiston laatukäsikirjaa
- huolehtia yliopiston henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumisesta ja kouluttamisesta laadunvarmistuksen menettelyihin sekä laatujärjestelmän kehittämiseen
- tukea toimintayksiköissä ja tiimeissä tehtävää laadunvarmistustyötä
- huolehtia vuoden 2010 auditoinnista saatavien kehittämissuosituksen toteuttamisesta
- valmistautua kehitteillä olevan uuden auditointimallin edellyttämiin kehittämistoimiin.

Hankkeelle on nimetty ohjausryhmä, jonka puheenjohtajana toimii vararehtori. Ohjausryhmä varmistaa vuosittain laatujärjestelmän toimivuuden. Myöhemmin asetetaan opettajista, opiskelijoista ja muusta henkilökunnasta muodostuva työryhmä tukemaan laatujärjestelmän operatiivista toimivuutta ja kehittämistä, joka on suunnitteluyksikön vastuulla.

Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä

- Sibelius-Akatemia on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Toimintaan liittyvät vastuut on pääosin määritelty.
- Laadunvarmistusjärjestelmän seuranta, arviointia ja jatkuvaa kehittämistä mahdollistavat toimintakäsikirja sitä täydentävine aineistoineen, osastojen laatudokumentit, prosessien kuvaukset sekä dokumentointi.
- Kehittämiskohteita on tunnistettu ansiokkaasti SWOT-analyysissä.

Kehittämiskohteita

- Prosessien kuvaukset ovat tarkkuudeltaan vaihtelevia ja niissä on puutteita mm. ydinprosessien osalta.
- Järjestelmän kattavuuteen ja seurantamittareiden kehittämiseen suositellaan panostettavan.
- Musiikkialan koulutukselle luonteenomaisen henkilökohtaisen opetuksen palautejärjestelmää suositellaan kehitettäväksi.
- Koko yliopistoyhteisön, erityisesti opetushenkilöstön mukaan lukien tuntiopettajat sekä opiskelijoiden sitoutuminen laatutyöhön on tärkeää. Tätä voisi edistää laatutyön kytkeytyminen kiinteästi oman työskentelyn kehittämiseen sekä aktiivinen tiedottaminen laatujärjestelmän toiminnan tuloksista.
- Osastojen väliset erot laatuikäytännöissä ovat merkittäviä. Järjestelmän kehittämiseksi suositellaan menettelytapojen tietynasteista yhtenäistämistä.
- Laatujärjestelmän toiminnasta on seurantatietoa hyvin lyhyeltä ajalta, kaikilta osin ei vielä lainkaan. Tähän tietoon perustuvaa seuranta-arviointia ja jatkuvaa kehittämistä ei juuri ole vielä voitu tehdä. Tehdyt, sinänsä onnistuneet toimenpiteet ovat liittyneet järjestelmän rakentamiseen ja tähän auditointiin valmistautumiseen.

4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

*Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän mukaan ydintoimintoja ovat koulutus, taiteellinen toiminta ja tutkimus. Laatujärjestelmään liittyvät johtaminen, organisoituminen ja palvelut, voimavarojen hallinta sekä arviointi ja kehittäminen. Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yliopiston toiminnan keskeiset osa-alueet. Laatujärjestelmä on omaleimainen kokonaisuus ja se vastaa yliopiston vuonna 2007 hyväksymän laatu politiikan periaatteita. Laadunvarmistusjärjestelmän osa-alueilta on näyttöä sen toimivuudesta, mutta koko järjestelmän toimivuudesta ei ole pitkäaikaista näyttöä, koska järjestelmä on varsin uusi. Laadunvarmistusjärjestelmän menettelytavat muodostavat tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Yliopiston hallitus on 2007 hyväksynyt laatu politiikan. Sen mukaan laadunvarmistus:

- on toimijalähtöistä ja tukee yliopiston strategista johtamista ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä kattaen yliopiston kaikki toiminnot ja muodostaen yhtenäisen ja toimivan kokonaisuuden

- tekee yliopiston toiminnan periaatteet näkyviksi myös sidosryhmille
- on henkilöstön ja opiskelijoiden yhdessä määrittelemä siten, että toiminnan laatu varmistetaan suhteessa yhteisön omiin kriteereihin pohjautuen koulutuksen kansainvälisen ja kansallisen laadunvarmistuksen periaatteisiin
- edistää henkilöstön ja opiskelijoiden luovuutta ja hyvinvointia
- yliopiston koko yhteisö on sitoutunut laatutyön toteuttamiseen ja pääsee siitä osalliseksi.

Yliopiston laatutyötä on kehitetty vuosina 2007–2010. Vuoden 2009 aikana aktiivisemmin kehitettyyn järjestelmään kuuluu jo aikaisemmin tässä raportissa esitellyt viisi osaa: ydintoiminnot, johtaminen, organisoituminen ja palvelut, voimavarojen hallinta ja arviointi ja kehittäminen. Yliopiston hallitus on hyväksynyt ydinprosesseihin ja muihin laatujärjestelmän osiin liittyvät tavoitteet tammikuussa 2010.

Yliopiston laatujärjestelmä on omaleimainen kokonaisuus ja se vastaa monilta osin vuonna 2007 hyväksytyyn laatupolitiikan linjaa. Laatujärjestelmän kehittäminen on edennyt laatupolitiikan suuntaviivojen mukaisesti, ja laatujärjestelmä kattaa yliopiston kaikki keskeiset toiminnot. Sen kehittämiseen ovat osallistuneet yliopistoyhteisön kaikki tahot – johto, opettajat, henkilöstö ja opiskelijat. Laatujärjestelmän kehittämisessä on vuosina 2007–2010 ollut nähtävissä keskusjohtoisuutta, mutta osastojen vahva panos vuodesta 2009 lähtien on tuonut siihen syvyyttä ja se on liittänyt koko yliopistoyhteisön opiskelijat mukaan lukien laatujärjestelmän kehittämistyöhön.

Laatujärjestelmän toimivuudesta ei ole pitkäaikaista näyttöä, koska järjestelmä on uusi. Sen osa-alueilta on kuitenkin näyttöä monista hyvistä käytän-teistä. Toiminnan ydinprosessien osalta tilanne on jossain määrin ristiriitainen: niiden toteutus on korkeatasoista, ja niissä on akatemian sisällä osastokohtaisia hyviä käytänteitä. Samalla ydinprosesseissa on kuitenkin tulkinnanmahdollisuuksia, koska ydinprosesseja ei ole yhtenäistetty.

Yliopiston laadunvarmistus kattaa yliopiston toiminnan keskeiset osa-alueet: ydintoimintoina koulutuksen, tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan ja niiden lisäksi yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, johtamisen, henkilöstövoimavarat ja tukipalvelut. Niille on asetettu järkeviä tavoitteita. Auditointiryhmän tekemän arvion mukaan pääosassa näistä on päästy laadunvarmistuksessa tasolle, joka vastaa KKA:n kriteeristössä kehittyvää tasoa.

Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen, mutta sen yhteydet toiminnan tulosten seurantaan ovat vielä kehittymättömät. Yhteyksistä on näyttöä muun muassa johdon ja osastojen välisissä tulosopimuksissa, jotka ovat olleet systemaattisesti käytössä pitkään. Siihen liittyy osastotasolla tehtävä CAF-malliin perustuva

itsearviointimenettely. Auditointiryhmä pitää myös lupaavana ydintoimintojen raportointijärjestelmää (SoleCRIS), josta voi muodostua hyvä osa toiminnanohjausta.

Sibelius-Akatemian laatukäsikirja, orkestrointi, on tutustuttavissa yliopiston intranet-sivuilla. Tämän lisäksi prosessityöstä, ja osastojen ja palveluyksikön laatutyöstä on paljon tietoa saatavilla intranet Sonetissa. Yliopistoyhteisön jäsenillä on riittävät mahdollisuudet tutustua laatujärjestelmän kehittämistyöhön ja tähänastisiin tuloksiin.

Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat tarkoituksenmukaisen rakenteen. Niistä ansiokkaita ovat perustutkintokoulutukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan sekä tukipalveluihin liittyvät hyvät käytänteet. Tukipalvelujen osalta on päästy prosessikuvauksissa edistyneelle tasolle. Ydintoimintojen prosessien yhtenäistämistä olisi auditointiryhmän käsityksen mukaan yliopistolle, yliopistoyhteisölle ja mahdollisesti myös sidosryhmille etua, ja se olisi järkevää toteuttaa yliopistossa meneillään olevan organisaatio-uudistuksen yhteydessä.

Auditointivierailun pohjalta on arvioitavissa, että laatupolitiikassa julki-lausuttu tavoite yliopiston laatutoiminnan periaatteiden tekemisestä näkyväksi sidosryhmille on toteutunut puutteellisesti. Yliopiston tulisi pohtia tarkemmin tapaa, jolla se viestii nykyistä systemaattisemmin sidosryhmille toimintansa tuloksista ja niiden laadusta.

Yliopiston ajankohtainen haaste on uuden strategian toteuttaminen ja organisaatio-uudistuksen valmistelu. Organisaatio-uudistus, jonka on tarkoitus astua voimaan 1.8.2011, tulee vähentämään osastojen määrää merkittävästi ja muuttamaan johtamisen keskeisiä rakenteita yksikkö- ja oppiainetasolla. Laatujärjestelmän kehittämistyö tulisi suunnata tukemaan tätä uudistusta niin, että keskeiset prosessit yhtenäistyvät ja yliopistoyhteisön sisällä parhaat käytänteet siirtyisivät uusien osastojen toimintakulttuuriin. Sen ohella voi olla tarkoituksenmukaista asettaa uuden strategian pohjalta ydinprosesseihin liittyviä, nykyistä selkeämpiä strategisia tavoitteita, joiden toteutumista sekä yliopistoyhteisö että sidosryhmät voivat seurata ja arvioida.

Vahvuudet ja hyvät käytänteet

- Laatujärjestelmän kehittäminen on toteutettu yliopiston vahvistaman laatupolitiikan linjan mukaisesti.
- Sibelius-Akatemialla on vahva, kaikki yliopistoyhteisön tasot kattavaksi kehittymässä oleva laatukulttuuri.

Kehittämiskohteet

- Ydinprosessien kuvaus tulee toteuttaa yhtenäisellä tavalla.
- Sibeliuksen Akatemian toimintaan liittyvä yhteydenpito koko sidosryhmäkenttään on osittain puutteellista.
- Osastotasaisten hyvien käytänteiden levittäminen koko yliopistoyhteisölle.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Sibelius-Akatemian toimintakäsikirja, Sibelius-Akatemian orkestrointi, on onnistuneesti laadittu laatudokumentti, joka kuvaa informatiivisesti ja kattavasti laadunvarmistusjärjestelmän nykytilaa.
- Opiskelijavalintaprosessi on keskeinen ja pitkälle kehitetty tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistusmenettely. Menettelyn toimivuutta arvioidaan ja sitä kehitetään säännöllisesti.
- Jatko-opintojen ohjaus on resursoitu hyvin ja riittävä määrä ohjaajia mahdollistaa jatkuvan arvioinnin ja palautteenannon.
- Täydennyskoulutuksen yhteistyö työelämän sidosryhmien kanssa on esimerkki hyvin toimivasta yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta.
- Tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueiden prosessit, niihin sisältyvät laadunvarmistuksen menettelyt ja vastuut on kuvattu ja laadunvarmistuksen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on olemassa näyttöä.
- Henkilöstön kehittämiseen liittyvä keskeinen laadunvarmistusmenettely on toimiva henkilöstökoulutusjärjestelmä. Henkilöstökoulutuksen saatavuus ja laatu ovat kiitettävät.
- Johtamisen laatutavoitteet on selkeästi määritelty ja Sibelius-Akatemian johto on sitoutunut niihin.
- Laadunvarmistusjärjestelmä kytkeytyy yliopiston johtamiseen ja toiminnanohjaukseen keskeisimmin sisäisen tulossopimusprosessin kautta ja siitä on näyttöä usean vuoden ajalta.
- Pääosa laadunvarmistusjärjestelmän ja osastojen laatutyön tuottamasta materiaalista on olemassa helposti kaikkien sisäisten ryhmien saatavilla intranetissä, Sonetissa.
- Sibelius-Akatemia on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Järjestelmän kehittämiseen liittyvät vastuut on määritelty.

Hyvät käytänteet

- Taideyliopiston toiminnanohjauksen ja ydintoimintojen seurantaan suunnitellun SoleCRIS-raportointijärjestelmän kehitystyö on ollut merkittävää.
- Sibelius-Akatemian sisäiset osastojen väliset vertaisauditoinnit, prosessien ristiinarvioinnit sekä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kanssa toteutettu vertaisauditointi ovat olleet laadunvarmistusjärjestelmän kehittämissivaiheessa hyödyllisiä menettelyjä ja saaneet yliopiston sisällä positiivista palautetta.
- CAF-mallilla toteutetut osastojen itsearvioinnit kokoavat systemaattisesti yhteen palaute- ja arviointitietoa, ja menettely mahdollistaa tiedon hyödyntämisen toiminnan kehittämisessä.
- Useita eri ryhmille kohdennettuja foorumeita (johtamisfoorumi, osastofoorumi sekä laatuhankkeen aikana toimineet asiantuntijapaneeli ja laatuplenumit), jotka tuovat mahdollisuuksia saada tietoa ja vaikuttaa.
- Opetuksen, tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan tuki- ja hallintopalveluiden yhteyteen perustettu Arjen tuki -palvelu on toimiva laadunvarmistusmenettely, joka auttaa osastojen henkilökuntaa erilaisissa hallinnollisissa asioissa ja johtamisen prosessissa.
- Työelämäpalautteen keräämiseen liittyvä Toive-hanke on hyvä esimerkki opetussuunnitelmatyön tueksi kerättävän palautemenettelyn kehittämisestä.
- Vahva henkilökohtaisen opetuksen, opintojen ohjauksen ja suunnittelun prosessi ja siihen liittyvät käytänteet.
- Tieteellisen toiminnan arviointiin on luotu selvä prosessi, kuinka jatko-opintoihin kuuluvia opinnäytteitä arvioidaan ja millä prosessilla ne hyväksytään.
- Kehittynyt taiteellisen toiminnan laadunvarmistusjärjestelmä toimii työvälineenä myös perusopetuksen laadun varmistamisessa.

5.2 Kehittämissuosituksset

- Ydintoimintojen keskeisten prosessien kuvauksia tulisi edelleen kehittää ja niiden käyttöä ja vaikuttavuutta arjen toiminnassa tulisi lisätä.
- Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyvissä palautteenkeruumenettelyissä tulisi olla yhtenäisemmät käytännöt palautteen dokumentoimiseen, läpikäymiseen, jatkotoimenpiteisiin ja palautteen vaikutuksista tiedottamiseen.

- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistusjärjestelmä sisältää erilaisia ja eri-ikäisiä toimintamalleja ja -kulttuureja. Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen näkökulmasta toimintamalleja koskevan tiedon tehokkaampi välittäminen osastojen välillä olisi suositeltavaa.
- Musiikkialan koulutukselle luonteenomaista henkilökohtaisen opetuksen palautejärjestelmää suositellaan kehitettäväksi.
- Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuus perustuu osin henkilökohtaisiin suhteisiin. Järjestelmä voi olla sujuva ja toimiva arkikäytännöissä, mutta muutostilanteissa se on haavoittuva. Auditointiryhmä suosittelee tämän näkökulman huomioimista järjestelmää kehitettäessä.
- Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan prosessien selventämistä kannattaisi harkita esimerkiksi kokonaistyöaikakriteereitä täsmentämällä.
- Yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen liittyen toimintaympäristöä ja työelämäodotuksia tulisi edelleen kartoittaa, vuoropuhelua keskeisten sidosryhmien kanssa tulisi systematisoida ja yhteistyön toimivuuden ja vaikuttavuuden seuraamiseksi tulisi luoda mittareita.
- Henkilöstön työhyvinvointiin ja kehittämiseen liittyen erityisesti tuntiopettajien hyvinvointiin ja osallistamiseen tulisi kiinnittää huomiota.
- Yliopiston johtamisessa tulisi selkeämmin huomioida vastuu tasarvokysymyksistä ja laadunvarmistusjärjestelmän tulisi sisältää tasarvonvastaisten tilanteiden tunnistamiskäytännöt.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon viestinnässä tulisi jatkossa huomioida paremmin yliopiston sisäisten ryhmien erilaiset tiedontarpeet.
- Ulkoisten sidosryhmien tiedon tarpeet tulisi selvittää yliopiston toimintaa ja toiminnan laatua koskevan viestinnän kehittämiseksi.
- Koko yliopistoyhteisön sitoutuminen laatutyöhön on tärkeää. Tätä voisi edistää laatutyön kytkeytyminen kiinteästi oman työskentelyn kehittämiseen sekä aktiivinen tiedottaminen laatujärjestelmän toiminnan tuloksista.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmästä

Edellä esitetyn perusteella auditointiryhmä toteaa, että Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmä täyttää Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle, että Sibelius-Akatemia läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 17.6.2010 auditointiraporttiin perustuen, että Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmässä on oleellisia puutteita suhteessa auditointikriteereihin. Laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen edellyttää näin ollen korkeakoulun toimenpiteitä sekä uusinta-auditointia. Uusinta-auditointi kohdistuu seuraaviin Korkeakoulujen arviointineuvoston vuosille 2008–2011 laatiman auditointikäsikirjan mukaisiin auditointikohteisiin:

- Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio, sisältäen erityisesti laadunvarmistusjärjestelmään liittyvän tiedon saatavuuden ruotsiksi ja englanniksi.
- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus palautejärjestelmän osalta.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus, jonka toimivuudesta ei ole vielä selkeää näyttöä.

Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi tehdään noin kahden vuoden kuluttua Korkeakoulujen arviointineuvoston päätöksestä.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

Maanantai	19.4.2010
9.00–9.30	Auditointiryhmän oma kokous
9.30–10.00	Laadunvarmistusjärjestelmän esittely
10.00–11.00	Korkeakoulun johdon ja laadunvarmistusjärjestelmän koordinaattorin haastattelu
11.15–12.15	Osastonjohtajien ja Akateemisen neuvoston edustajan haastattelu
12.15–13.15	<i>Lounas</i>
13.15–14.15	Opetus- ja tutkimushenkilökunnan haastattelu
14.30–15.30	Opiskelijoiden haastattelu
15.45–16.45	Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu
17.00–18.30	Korkeakoulun sidosryhmien edustajien haastattelu
18.30–20.30	Auditointiryhmän kokous
Tiistai	20.4.2010
8.45–9.15	Auditointiryhmän kokous
9.30–10.45	Osastokohtaiset haastattelut: Orkesterisoitinten osasto Pianomusiikin osasto Laulumusiikin osasto
11.00 – 12.15	Osastokohtaiset haastattelut Ryhmä 1: Kuopion osasto, Kirkkomusiikin osasto Ryhmä 2: DocMus-yksikkö
12.30–13.30	<i>Lounas</i>
13.30–14.45	Osastokohtaiset haastattelut: Jazzmusiikin osasto Kansanmusiikin osasto
15.00–16.15	Osastokohtaiset haastattelut/ Kansainvälisten opiskelijoiden haastattelu Ryhmä 1: Musiikkikasvatuksen osasto Ryhmä 2: Kansainvälisten opiskelijoiden haastattelu
18.00–20.00	Auditointiryhmän kokous
Keskiviikko	21.4.2010
8.00–9.00	Osastokohtaiset haastattelut: Musiikkiteknologian osasto Sävellyksen ja musiikinteorian osasto
9.15–10.15	Tuntiopettajien haastattelu
10.30–11.00	Johdon haastattelu
11.00–13.00	<i>Lounas</i> ja auditointiryhmän kokous
13.00–13.30	Palautetilaisuus yliopiston johdolle

LIITE 2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOhteet	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITEERIT	KEHITYVÄ	EDISTYNYT
1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuuden määrittely ja dokumentaatio	Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteita, toimintoja, toimijoita ja vastuuta ei ole määritetty eikä dokumentoitu.	Tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden ja vastuuden määrittely ja dokumentointi on puutteellista. Vastuunjako toimii osittain.	Tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi ja konkreettisesti määritettyjä ja dokumentoituja. Vastuunjako on toimiva.	Dokumentointi ja vastuunjako ovat erittäin hyvin toimivia ja tehostavat laadunvarmistusta.	
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	Korkeakoulun perustoiminnoissa ei ole laadunvarmistusta.	Järjestelmä kattaa yksittäisiä korkeakoulun perustoimintoja.	Järjestelmä kattaa useita korkeakoulun perustoimintoja.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki korkeakoulun perustoiminnot.	
2 a) Tutkintotavoitteinen koulutus	Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa ei hyödynnetä koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.	Tiedon käyttö on satunnaista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista.	Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.	Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tulokset kaasta käytöstä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.	
2 b) Tutkimus/Tutkimus- ja kehitystyö, taiteellinen toiminta	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla voidaan tydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	Laadunvarmistuksen menetelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta.	Uusien ideoiden syntyminen ja niiden toteuttamista tukeviin menetelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	
2 c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö					
2 d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)					
2 e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen					

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<p>3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen</p>	<p>Laadunvarmistusta ei ole kytkeytetty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset.</p>	<p>Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhneyksistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä.</p>	<p>Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>	
<p>4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen</p>	<p>Korkeakoulun henkilö- ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.</p>	<p>Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät</p>	<p>Etelä mainitut henkilöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkosiidoksi sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.</p>	<p>Eri henkilöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimioksi.</p>	
<p>5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon taroituksen mukaisuus ja saatavuus</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.</p>	<p>Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.</p>	<p>Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.</p>	<p>Korkeakoulu on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.</p>	

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
5 b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmista	Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia, eikä tietoa välitetä ulkoisille sidosryhmille.	Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaisista.	Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.	Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnitusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.	
6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	Korkeakoululla ei ole käsityksiä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.	Korkeakoululla on heikko kokonaisnäkökulma laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.	Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.	Korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää systemaattisesti laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista.	
7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	Korkeakoulun toimintoihin sisältyy vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Osaan korkeakoulun toiminnosta sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on vähän näyttöä.	Laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnosta. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä. Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmäkehenteen.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.	Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Sibelius-Akademien)

Författare

Tapio Varmola, Päivi Granö, Ulla Hyvönen, Timo Klemettinen, Urve Lippus, Timo Salo, Johanna Mattila, Hannele Seppälä

Abstrakt

Målet för den auditering av Sibelius-Akademiens kvalitetssäkringssystem som utfördes av Rådet för utvärdering av högskolorna var att:

- klarlägga vilka kvalitetsmål högskolan har ställt för sin verksamhet,
- bedöma genom vilka processer och metoder högskolan upprätthåller och utvecklar kvaliteten på utbildningen och den övriga verksamheten, och
- bedöma om kvalitetssäkringen vid högskolan fungerar på avsett sätt, om dess kvalitetssäkringssystem frambring- ar ändamålsenlig information med tanke på utvecklingen av verksamheten och huruvida systemet ger upphov till effektiva, kvalitetshöjande utvecklingsåtgärder.

Auditeringen grundade sig på det auditeringsmaterial som Sibelius-Akademien lämnat in på förhand och på ett auditeringsbesök 19–21.4.2010.

Auditeringsgruppen konstaterar att manualen för Sibelius-Akademiens verksamhet, Sibelius-Akatemian orkestron- inti (Orkestreringen av Sibelius-Akademien), är ett lyckat kvalitetsdokument som informativt och omfattande be- skriver nuläget inom kvalitetssäkringssystemet. Processen för antagningen av studerande är ett centralt och högt utvecklat förfarande för kvalitetssäkring av examensinriktad utbildning. Förfarandets sätt att fungera utvärderas och utvecklas regelbundet.Handledningen för fortsatta studier har tilldelats tillräckliga resurser vid Sibelius-Akademien, och ett tillräckligt antal handledare möjliggör kontinuerlig utvärdering och respons. Fortbildningscentralens sam- arbete med intressentgrupper i arbetslivet är ett exempel på en välfungerande växelverkan med samhället. Det cen- trala kvalitetssäkringsförfarandet i anslutning till personalutveckling är ett fungerande personalutbildningssystem. Kvalitetsmålen för ledningen är klart definierade och Sibelius-Akademiens ledning har förbundet sig vid dem. Kvali- tetssäkringssystemet hör samman med ledningen och verksamhetsstyrningen vid universitetet främst genom den interna resultatavtalsprocessen och för detta finns bevis från ett flertal år tillbaka. Största delen av det material som producerats i kvalitetssäkringssystemet och kvalitetsarbetet vid avdelningarna finns lättillgängligt för alla interna grup- per på intranätet Sonetti. Sibelius-Akademien har förbundet sig att följa upp, utvärdera och fortgående utveckla kva- litetssäkringssystemet. Ansvarförhållandena i anslutning till utvecklandet av systemet har definierats.

Auditeringsgruppen framlägger bl.a. följande utvecklingsrekommendationer för Sibelius-Akademien:

- Kvalitetssäkringssystemets sätt att fungera baserar sig delvis på personliga relationer. Systemet kan vara flexibelt och fungerande i vardagsrutiner, men i förändringssituationer är det sårbart. Auditeringsgruppen rekommende- rar att denna aspekt beaktas när systemet utvecklas.
- Kvalitetssäkringssystemet för examensinriktad utbildning innehåller flera olika gamla verksamhetsmodeller och -kulturer. Med tanke på utvecklandet av kvalitetssäkringssystemet rekommenderas att informationen om verksamhetsmodellerna förmedlas effektivare mellan avdelningarna.
- Det rekommenderas att responssystemet för den individuella undervisning som är kännetecknande för utbild- ning i musikbranschen utvecklas.
- I anslutning till samhällelig växelverkan och genomslagskraft bör omvärlden och förväntningarna i arbetslivet ytterligare kartläggas, dialogen med de centrala intressentgrupperna systematiseras och mätare skapas för upp- följning av hur samarbetet fungerar och vilken genomslagskraft det har.
- När det gäller personalens arbetshälsa och utveckling bör i synnerhet timplärarnas välbefinnande och delaktighet uppmärksammas.
- Externa intressentgruppers behov av information bör klarläggas för att kommunikationen kring universitetets verksamhet och kvaliteten på verksamheten ska utvecklas.
- Det är viktigt att hela universitetssamfundet förbinder sig vid kvalitetsarbetet. Detta kan främjas genom att kvalitetsarbetet kopplas nära samman med utvecklandet av det egna arbetet samt genom ett aktivt informerande om resultaten av kvalitetssäkringssystemets verksamhet.

Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetssäkring, universitet, utvärdering

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Audit of the Sibelius Academy quality assurance system)

Authors

Tapio Varmola, Päivi Granö, Ulla Hyvönen, Timo Klemettinen, Urve Lippus, Timo Salo, Johanna Mattila, Hannele Seppälä

Abstract

The purpose of the audit of the Sibelius Academy quality assurance system was to:

- find out what quality targets the Academy had set for itself,
- assess what kind of processes and procedures the Academy uses to assure and enhance the quality of its education and other operations, and
- evaluate whether quality assurance in the Academy works in the intended way, whether the quality assurance system produces appropriate information for the development of operations, and whether it leads to effective, quality-enhancing development measures.

The audit was based on material provided by Sibelius Academy in advance and on a audit visit to Helsinki on 19–21 April 2010.

The audit team notes that the operational manual “Orchestration of Sibelius Academy” is a successful quality assurance document which describes the present state of the quality assurance system informatively and comprehensively. The student admission process is a pivotal and advanced procedure in the quality assurance of degree education. The fitness for purpose of the procedure is reviewed and developed regularly. In postgraduate education, sufficient resources have been allocated to supervision and there are a sufficient number of supervisors, which allows continual assessment and feedback. The cooperation Sibelius Academy Continuing Education pursues with interest groups is an example of well working societal interaction. The key procedure for assuring quality in human resources development is effective staff development training. The quality targets for management are clearly determined and the Academy leadership are committed to them. The internal performance agreement process is the foremost link from the quality assurance system to the university leadership and operational management and there is evidence of this from a period of several years. For the main part, the material produced by the quality assurance system and the departmental quality work are easily available to all internal groups on the intranet Sonnet. Sibelius Academy is committed to monitoring, evaluating and constantly developing of the quality assurance system. The responsibilities in the development of the system have been defined.

The audit team has the following recommendations for further development:

- The effectiveness of the quality assurance system is partly based on personal relations. The system may run smoothly and appropriately in day-to-day practice but it is vulnerable in situations of change. The audit team recommends that this aspect be taken into account in the development of the system.
- The quality assurance system in degree education comprises procedures and cultures of different kinds and of different ages. With regard to the development of the quality assurance system, more effective dissemination of information about the procedures between departments would be advisable.
- It is recommended that the system of feedback in personal instruction, which is characteristic of music education, be developed.
- Relating to societal interaction and impact, the operating environment and the expectations of the world of work should be surveyed more widely, discourse with the key interest groups should be systematised, and measures should be created for monitoring the functioning and effectiveness of the cooperation.
- Relating to staff development and the personnel’s well-being and satisfaction at work, attention should especially be paid to the well-being and inclusion of hourly paid teachers.
- The information needs of external interest groups should be reviewed with a view to improving communications about the operations of the university and their quality.
- It is important that the whole university community is committed to quality assurance. It might be helpful to link quality assurance closely to the development of one’s own work and to actively inform the university community about the results obtained by means of the quality assurance system.

Keywords

Evaluation, audit, quality assurance, quality, higher education institution, university

KORKEAKOULUJEN ARVIointINEUVOSTON JULKAISUJA

PL 133, 00171 HELSINKI • Puh. 09-1607 6913 • Fax 09-1607 6911 • www.kka.fi

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi
2:2000 Cohen, B., Jung, K. & Valjakkala, T.: From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions
3:2000 Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku
4:2000 Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland
5:2000 Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic
6:2000 Moitus, S. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuyksiköt 2001–2003
7:2000 Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2001–2003
8:2000 Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry
9:2000 Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities
10:2000 Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi
11:2000 Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003
12:2000 Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
13:2000 Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2000
14:2000 Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
15:2000 Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic
16:2000 Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university
17:2000 Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic
18:2000 Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies
19:2000 Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
20:2000 Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
21:2000 Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic
1:2001 Valtonen, H.: Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa
2:2001 Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi
3:2001 Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopintojen akkreditointi
4:2001 Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Ekspertiza obrazovanija i naučno-issledovatelskoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)
5:2001 Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerijä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle
6:2001 Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kielenopetuksen kehittämisessä
7:2001 Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
8:2001 Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001
9:2001 Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.
10:2001 Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
11:2001 Ponkala, O. (toim.): Terveystieteiden korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
12:2001 Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta
13:2001 Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
14:2001 Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
15:2001 Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
1:2002 Kantola, I. (toim.): Ammattikorkeakoulun jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi
2:2002 Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?
3:2002 Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteri-ohjelmien arviointi
4:2002 Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajankoulutuksen arviointi
5:2002 Toikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu

- 6:2002** Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti
- 7:2002** Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland
- 8:2002** Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakoulu yhteisö. Lahden korkeakouluksikoiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic
- 10:2002** Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L.: Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysköt 2002–2003
- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: Ammattikorkeakoulun kielenopetus tienhaarassa. Kielenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi
- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2004–2006
- 3:2003** Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: Arktiset haasteet ja mahdollisuudet. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 4:2003** Varis, T. & Saari, S. (Eds.): Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib
- 5:2003** Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysköt 2004–2006
- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatu ammattikorkeakouluihin
- 8:2003** Parjanen, M.: Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaiseen yliopistoon
- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H.: (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology
- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2003–2004
- 13:2003** Cavallé, C., de Leersnyder, J.-M., Verhaegen, P. & Nataf, J.-G.: Follow-up review of the Helsinki School of Economics. An EQUIS re-accreditation
- 14:2003** Kantola, I. (toim.): Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking
- 15:2003** Ala-Vähälä, T.: Hollannin peili. Ammattikorkeakoulujen master-tutkinnot ja laadunvarmistus
- 16:2003** Goddard, J., Teichler, U., Virtanen, I., West, P. & Puukka, J.: Progressing external engagement. A re-evaluation of the third role of the University of Turku
- 17:2003** Baran, H., Toivakka, P. & Järvinen, J.: Slavistiikan ja baltologian koulutuksen ja tutkimuksen arvioinnin seuranta
- 1:2004** Kekäle, T., Heikkilä, J., Jaatinen, P., Myllys, H., Piilonen, A.-R., Savola, J., Tynjälä, P. & Holm, K.: Ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: NOVA ARCADE – Sammanhällning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Stähle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijo, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatutyön auditointi
- 7:2004** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003
- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammattikorkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 9:2004** Moitus, S. & Seppälä, H.: Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä

- 10:2004** Moitus, S. & Saari, S.: Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003
- 11:2004** Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laatu, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007
- 1:2006** Dill, D.D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Iloakso, A., Katajovuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2006** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007
- 5:2006** Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2006** Hämäläinen, K., Kantola, I., Marttinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2006** Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2007–2009
- 9:2006** Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi
- 10:2006** Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa
- 11:2006** Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi
- 12:2006** Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.: Avoimen yliopiston arvioinnin seurantaraportti
- 13:2006** Käyhkö, R., Hakamaäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlaista sankarauutua. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 15:2006** Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjö, E., Marttinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic
- 16:2006** Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa.
- 17:2006** Pyykkö, R., Keränen, P., Lahti, M., Mikkola, A., Paasonen, S. & Holm, K.: Media- ja viestintäalan seuranta
- 1:2007** Karppanen, E., Tornikoski, E., Töytäri, R., Urponen, H., Uusitalo, T., Holm, K.: Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2007** Liljander, J.-P., Heikkilä, J., Lappalainen, M., Nystén, P., Sulameri, T. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2007** Wahlbin, C., Heikkilä, J., Hellberg, M., Lindroos, P., Nybom, J. & Cornér, S.: Auditering av Svenska handels-högskolornas kvalitetssäkringssystem
- 4:2007** Jokinen, T., Malinen, H., Mäki, M., Nokela, J., Pakkanen, P. & Kekäläinen, H.: Tampereen teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2007** Saari, S. (toim.): Korkeakouluopiskelija yhteiskunnallisena toimijana. Kansallinen benchmarking-arviointi
- 6:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Uusinta-auditoinnin käsikirja 2007–2009 – Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Handbok för förnyad auditering 2007–2009 – Audits of the quality assurance systems of higher education institutions. Manual for Re-Audits 2007–2009
- 7:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011
- 8:2007** Seppälä, K., Rinne, R. & Trapp, H. (eds.): Connecting Research and Client. Finnish Experience of Quality Enhancement in University Lifelong Learning
- 9:2007** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2008–2011
- 10:2007** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2008–2011
- 11:2007** Toikka, M., Aarveaara, T., Isotalo, J., Peltokangas, N., Raji, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2008** Stähle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: Sosiaalityön ja sosiaalialan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen seuranta-arviointi
- 4:2008** Leppisaari, I., Ihanainen, P., Nevgi, A., Taskila, V.-M., Tuominen, T. & Saari, S.: Hyvässä kasvussa – Yhdessä kehittäen kohti ammattikorkeakoulujen laadukasta verkko-opetusta

- 5:2008** Hiltunen, K. & Kekäläinen, H.: Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä – Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti
- 6:2008** Rauhala, P., Lijander, J.-P., Mulari, O. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 7:2008** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2008–2009
- 8:2008** Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M.-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K.: Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2008** Rekilä, E., Heikkilä, J., Kääpä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K.: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 10:2008** Luoma, M., Daniel, H.D., Kristensen, B., Pirttilä, A., Vaisto, L., Wahlén, S., Mustonen, K. & Seppälä, H.: Audit of the quality assurance system of Helsinki School of Economics
- 11:2008** Stenius, M., Ansala, L., Heino, J., Käyhkö, R., Lempä, H., Niemelä, J., Holm, K. & Seppälä, H.: Turun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2009** Helander, E., Ahola, J., Huttunen, J., Lahtinen, M., Okko, P., Suomalainen, H., Virtanen, I., Holm, K. & Mustonen, K.: Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi. Yliopistokeskusten arviointi
- 2:2009** Saarela, M., Jaatinen, P., Juntunen, K., Kauppi, A., Ojala, L., Taskila, V.-M., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2008–2009
- 3:2009** Hiltunen, K. (ed.): Centres of Excellence in Finnish University Education 2010–2012
- 4:2009** Harmaakorpi, V., Furu, P., Takala, M., Tenhunen, M.-L., Westersund, C. & Holm, K.: Turun kauppatieteiden korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2009** Pirttilä, A., Keränen, P., Pirnes, H., Tiilikka, A.-M., Virtanen, A. & Seppälä, H.: Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2009** Malinen, H., Hallikainen, J., Karttunen, P., Majander, M., Pudas, M. & Mustonen, K.: Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2009** Suntioinen, S., Myller, E., Nieminen, P., Pohjolainen, S., Wahlgrén, A., Kajaste, M. & Moitus, S.: Lappeenrannan teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2009** Urponen, H., Kinnunen, J., Levä, K., Nieminen, R., Raji, K., Seppälä, M. & Hiltunen, K.: Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2009** Papp, I., Lindesjö, E., Töytäri, R. & Seppälä, H.: Re-audit of the Quality Assurance System of the Seinäjoki University of Applied Sciences
- 10:2009** Kantola, I., Keto, U. & Nykänen, M.: Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen – Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking
- 11:2009** Heikkilä, J., Lappalainen, M., Mulari, O. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2009** Hulkko, P., Virtanen, A., Lampelo, S., Teckenberg, T., Vieltojärvi, M., Saarilampi, M.-L. & Mustonen, K.: Diakonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2009** Hiltunen, A.-M., Uusitalo, E., Hietanen, O., Hyryläinen, T., Kettunen, S. & Söderlund, S.: Dynaaminen laatu-näkemyks – kolmen yliopistoverkoston kehitettävä vertaisarviointi
- 14:2009** Moitus, S.: Analyysi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005–2008
- 15:2009** Järvinen, M.-R., Granö, P., Huhtamo, E., Kettunen, A., Laaksonen, E., Holm, K. & Holopainen, H.: Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 16:2009** Andersson, Ö., Cornér, S., Heikkilä, J., Huldin, H., Lejonqvist, G.-B. & Lundin, K.: Auditering av kvalitets-säkringssystemet vid Högskolan på Åland
- 17:2009** Antikainen, E.-L., Eskelinen, H., Mäki, M., Nykänen, M., Taskila, V.-M. & Mustonen, K.: Rovaniemen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 18:2009** Aarveaara, T., Toikka, M., Apajalahti, H., Huttula, T., Mäkilä, M., Kajaste, M. & Saarilampi, M.-L.: Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2010** Auvinen, P., Kauppi, A., Kotila, H., Loikkanen, A., Markus, A., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2010–2012
- 2:2010** Hintsanen, V., Luukka, M.-R., Lounasmeri, T., Majander, M., Renvall, J., Holopainen, H. & Hiltunen, K.: Turun ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2010** External Review of Finnish Higher Education Evaluation Council. Self-evaluation report
- 4:2010** Lundqvist, R., Löfström, E., Hokkanen, A., Lindesjö, E., Westermarck, C.-M., Raaheim, A. & Lundin, K.: Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi
- 5:2010** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus toimikaudelta 2008–2009
- 6:2010** Okko, P., Pirttilä, A., Ansala, L., Immonen, H., Uusitalo, T. & Saarilampi, M.-L.: Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2010** Virtanen, T., Ahonen, H., Ahonen, H., Koski, P., Lähteenmäki, J. & Mustonen, K.: Teatterikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2010** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2010–2013
- 9:2010** Rådet för utvärdering av högskolorna: Verksamhetsplan 2010–2013
- 10:2010** Finnish Higher Education Evaluation Council: Plan of action 2010–2013
- 11:2010** Karppanen, E., Kiiskinen, N., Urponen, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Mattila, J.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi