

KONSERVATORIOIDEN VERTAISARVIOINNIN KEHITTÄMINEN

Loppuraportti

Sisällys

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 3 |
| 1.1 Vertaisarviointihankkeen tausta | 3 |
| 1.2 Hankkeen organisointi/hanketoimijat | 3 |
| 1.3 Arvot ja strategia | 4 |
| 1.4 Hankkeen tavoitteet | 5 |
| 2 VERTAISARVIOINTIHANKKEEN TULOKSET | 5 |
| 2.1 Arviointikriteerit ja -työkalut | 5 |
| 2.2 Hyvät käytännöt ja vahvuudet | 6 |
| 2.2.1 Nostot hallinto- ja tukipalvelutoimintaan liittyvistä hyvistä käytännöistä | 6 |
| 2.2.2 Nostot ohjaustoimintaan liittyvistä hyvistä käytännöistä | 7 |
| 2.3 Kehittämiskohteet | 7 |
| 2.3.1 Kehittämiskohteet hallinto- ja tukipalvelutoiminnassa | 7 |
| 2.3.2 Kehittämiskohteet ohjaustoiminnassa | 8 |
| 2.4 Konkreettiset jatkotoimet | 9 |
| 2.4.1 Hallinto- ja tukipalvelutoiminnan osa-alueen konkreettinen kehittäminen | 9 |
| 2.4.2 Ohjauksen osa-alueen konkreettinen kehittäminen | 10 |
| 2.4.3 Johtopäätöksiä kehittämisestä | 12 |
| 3 VERTAISARVIOINTIPROSESSIN ARVIOINTI | 13 |
| 4 JATKOTYÖSKENTELY | 15 |
| 4.1 Verkostoyhteistyö jatkossa | 15 |
| 4.2 Konservatorioliiton jäsenten yhteinen laadunkehittämistyö | 15 |

1 JOHDANTO

1.1 Vertaisarviointihankkeen tausta

Konservatorioliiton jäsenorganisaatiot aloittivat yhteistyön toimintansa laadun kehittämiseksi vuonna 2012. Jo vuonna 2013 Opetushallituksen rahoittamassa ja Pop & Jazz Konservatorion koordinoimassa hankkeessa luotiin, osana konservatorioliiton toimintastrategian toimeenpanoa, konservatorioiden yhteinen laadunhallinnan ja kehittämisen toimintamalli. Hanke palveli hyvin eri vaiheissa olleita konservatorioita etenkin tiedon ja hyvien käytäntöjen jakamisessa ja musiikkialan koulutuksen erityispiirteiden huomioimisessa.

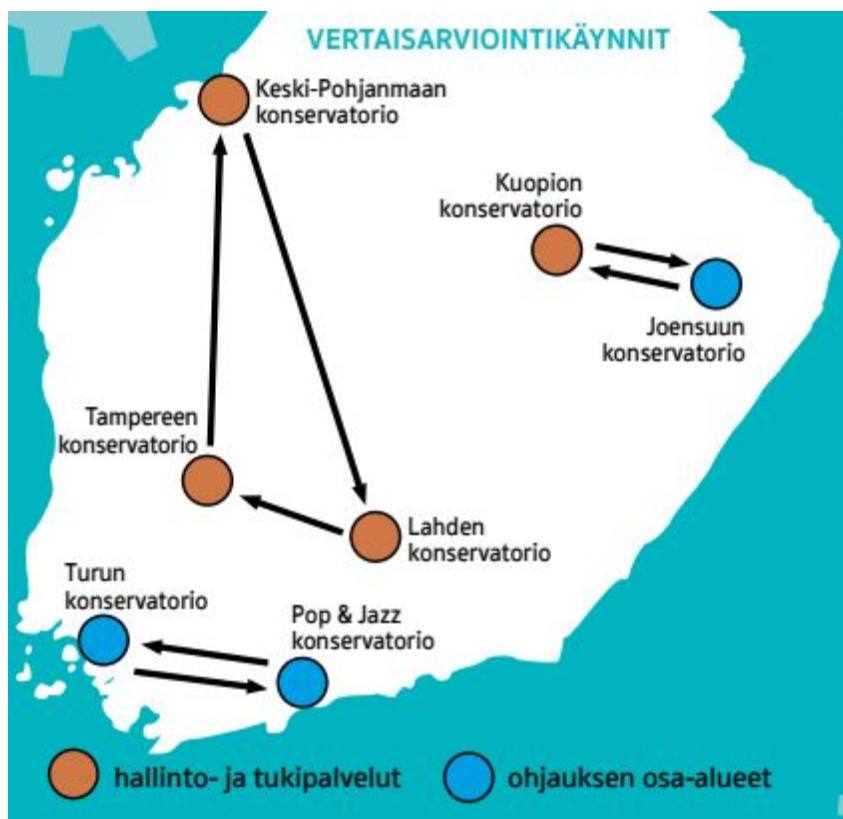
Konservatorioiden vertaisarvioinnin kehittämishankkeessa yhteistä toimintamallia lähdettiin toteuttamaan vertailemalla kaikille yhteisiä strategisia aihealueita, opiskelija- ja työelämälähtöistä ohjausta sekä hallinto- ja tukipalveluiden järjestämistä taloudellisesti. Vertaisarviointiprosessi toteutettiin vuoden 2016 aikana eurooppalaisen vertaisarvioinnin viitekehyksen mukaisesti Opetushallituksen mallia hyödyntäen. Turun konservatorion koordinoimaan hankkeeseen osallistui seitsemän Konservatorioliiton jäsenorganisaatiota ja siihen saatiin rahoitusta Opetushallitukselta.

1.2 Hankkeen organisointi/hanketoimijat

Konservatorioiden vertaisarvioinnin kehittämishankkeessa oli aktiivisina hanketoimijoina mukana seitsemän liiton jäsenoppilaitosta: Joensuun konservatorio, Keski-Pohjanmaan konservatorio, Kuopion konservatorio, Lahden konservatorio, Pop & Jazz Konservatorio, Tampereen konservatorio ja Turun konservatorio. Myös varsinaisen hankkeen ulkopuolelle jääneet oppilaitokset osallistuivat keskusteluun ja yhteisen laadunhallinnan kehittämiseen. Hankkeen etenemistä seurattiin Konservatorioliiton rehtorikollegion tapaamisissa.

Koordinaattorina toimi Turun konservatorio, joka toteutti hankkeen hallinnointipalvelut yhteistyössä Suomen konservatorioliiton kanssa. Hankepartnereiden edustajista koottu työryhmä arvioi ja hyväksyi hankkeen päälinjat omissa kokouksissaan ja oppilaitosten omat laatutyöryhmät suunnittelivat käytännön toimet. Hankerunko muodostui yhteisten suunnittelu- ja koulutustilaisuuksien ympärille. Tärkeä etappi vertaisarvioinnin onnistumiselle oli vertaisarviointikoulutus, johon osallistuivat hankkeen alkuvaiheessa kaikki vertaisarviointiryhmien jäsenet. Kouluttajana toimi [LARK-laatuhankkeen](#) koordinaattori, Keudan arviointijohtaja Tiina Halmevuori. Tehokas koulutus keräsi runsaat kiitokset koulutettavilta.

Kussakin hankkeeseen osallistuneessa konservatoriossa toimi oppilaitoksen johdon nimittämä vertaisarviointiprosessista vastaava työryhmä, joka suunnitteli toimintatavat verkostossa sovittuja ja eurooppalaisen viitekehyksen periaatteita noudattaen. Kaikki hankepartnerit laativat organisaatioonsa soveltuvan toteutussuunnitelman aikatauluineen ja vastuutuksineen.



Kuva 1: Vertaisarviointikäynnit ja arviointien kohteet

1.3 Arvot ja strategia

Konservatorioiden vertaisarvioinnin kehittäminen -hanke perustui jo lähtökohtaisesti arvoihin ja strategiaan: erinomaisuuteen pyrkivä oppijalähtöinen ja osaamisperusteinen opetus ja ohjaus sekä työelämälähtöisyys ovat oleellinen osa kaikkien konservatorioiden strategioita. Toisaalta hankkeessa arvioitiin myös toiminnan kokonaistaloudellisuutta hallinto- ja tukipalveluiden vertailussa. Yhteisöllisyys, osallistavuus ja sitouttaminen toimintaan toteutuivat hankkeessa, jossa prosessiin otettiin mukaan paitsi kaikki opiskelijat ja työntekijäryhmät, myös sidosryhmät.

Oppilaitosten omat arvot ja strategiat vaikuttavat yhteisenä toimintafoorumina toimivan Konservatorioliiton arvoihin ja strategiaan. Siten laadunhallinnan kehittäminen tulee väistämättä osaksi myös liiton toimintaa.

1.4 Hankkeen tavoitteet

Hankkeessa tavoiteltiin osaamisperusteisen ohjauksen ja työssäoppimisen ohjauksen sekä tuki- ja hallintohenkilöstön työkokonaisuuksien kehittämistä vertaisarvioinnin keinoin. Molemmissa arviointikohteissa painotettiin erityisesti opiskelijaperspektiivin huomioimista toiminnassa. Konkreettisia toimia hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi olivat arviointikriteerien määrittely, vertaisarviointikäyntien suunnittelu ja toteutus sekä arvioinnin myötä esille tulevien kehittämistarpeiden toteutussuunnitelmien laatiminen. Keskeinen tavoite oli myös jatkuva ja vakiintunut, kaikkiin konservatorioliiton jäseniin ulottuva toisilta oppimisen toimintamallin toteuttaminen ja kehittäminen hyviä käytäntöjä jakamalla.

Hankepartnereista Turun konservatorio, Joensuun konservatorio ja Pop & Jazz Konservatorio keskittyivät ohjauksen aihealueiden arviointiin ja Kuopion, Tampereen, Lahden ja Keski-Pohjanmaan konservatoriot hallinnon aihealueisiin. Hankkeessa esille tulleet hyvät käytännöt ja esiin nostettavat mahdollisesti yhteiset kehittämiskohteet koottiin ja jaettiin hankekumppanien kesken konservatorioliiton intranetissa Google Driven kautta.

Hankkeen tavoitteena oli myös päivittää organisaatiokohtaisia laadunhallintajärjestelmän kehittämissuunnitelmia konkreettisine toimenpiteineen. Hankkeessa koottiin kehittämiskohteiden kylkeen myös nämä toimenpiteet. Tässä raportissa suunnitelmat on kuitenkin tuotu esiin yleisempinä asiakokonaisuuksina, yksilöimättä kyseisiä oppilaitoksia.

2 VERTAISARVIOINTIHANKKEEN TULOKSET

2.1 Arviointikriteerit ja -työkalut

Arviointikriteereitä lähdettiin kokoamaan ja laatimaan Opetushallituksen vertaisarviointioppaan ja oph.fi-sivustolla olevien mallien avulla. Osa malleista, erityisesti ohjauksen arviointialueen indikaattoreista ja kriteereistä soveltuivat hankkeen käyttöön sellaisenaan. Kriteerejä valikoitiin ja kehitettiin yhdessä eri oppilaitosten hankehenkilöiden kesken siten, että osaamisperusteisen ja työssäoppimisen ohjaamisen kriteerit olivat erikseen käytössä.

- ★ Osaamisperusteisen ohjauksen [kriteerit](#)
- ★ Työssäoppimisen ohjauksen [kriteerit](#)
- ★ Ohjauksen vertaisarviointikysymykset, [esimerkki toteutustavasta](#)

Hallinto- ja tukipalveluiden (http:n) arviointikriteerit sekä valmiit kysymykset aihealueisiin laadittiin hankepartnereiden yhteistyönä. Arviointikohteina olivat eri toimintokonaisuuksien puitteissa toiminnan ohjaus, johtaminen ja henkilöstöresurssit.

- ★ [Hallinto- ja tukihenkilöstö](#), kriteerit ja kysymykset

Arviointiasteikkona oli vakiintunut puuttuva - alkava - kehittyvä - edistynyt.

Työkaluja tiivistetään edelleen seuraavaa vertaisarviointikierrosta silmälläpitäen.

2.2 Hyvät käytännöt ja vahvuudet

2.2.1 Nostot hallinto- ja tukipalvelutoimintaan liittyvistä hyvistä käytännöistä

Hallinto- ja tukipalveluiden arvioinnissa nousi esille kolme suurempaa kokonaisuutta. Ensimmäinen liittyy henkilöstön asenteeseen kuten sitoutumiseen, luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Näyttää siltä, että organisaatioiden "omistajuus" ulottuu eri työntekijäryhmiin, mikä realisoituu erityisesti johdon luottamuksena henkilöstöön. Toinen kokonaisuus liittyy toiminnan rakenteisiin kuten hyvin toimiviin johtamis- tai taloushallinnon järjestelmiin ja esimerkiksi säännöllisiin viikkopalavereihin tai kollegiotyöskentelyyn. Laatutyöhön panostaminen näkyy erityisesti uusien rakenteiden kehittämisessä: tiedon ja osaamisen jakamiseen on luotu uusia foorumeita tai käytäntöjä, palautteenantojärjestelmiä on kehitetty ja prosesseja selkiytetty ja kirjattu. Yksittäisenä hyvänä käytäntönä mainittakoon nopea palaute- ja kehittämisjärjestelmä "Soivallus", jossa kehittämis ehdotuksen antajalle taataan vastaus ja aloitteesta mahdollisesti aiheutuva toimenpide aikatauluineen kahden viikon kuluessa. Kolmas

kokonaisuus liittyy palveluihin kuten opinto-ohjaukseen ja kirjastopalveluihin, jotka on toteutettu opiskelijälähtöisesti.

Nostoja vertaisarvioinnissa esiin nousseista hyvistä käytännöistä ja vahvuuksista:

- Sitoutuneisuus työhön
- Johdon vahva luottamus henkilökuntaan
- Joustava ja kuunteleva johto, joka panostaa henkilöstön hyvinvointiin
- Ammattimainen organisaatio, joka on sitoutunut menemään eteenpäin
- Opettajien ja opiskelijoiden hyvä keskinäinen vuorovaikutus
- Matalan kynnyksen htp-organisaatio
- Htp:n säännöllinen viikkopalaveri
- Jaettu johtamisjärjestelmä (esim. pedagoginen johtoryhmä)
- Selkeät ja yksityiskohtaisesti kirjatut työnkuvat ja prosessikuvaukset aikatauluineen
- Kollegio-/työryhmätyöskentely: saman aineryhmän tai aihepiirin asiantuntijoiden organisoitu vuorovaikutus
- Laadutyöhön panostaminen: nopea parannusjärjestelmä "Soivallus"
- hyvät talouden ja toiminnan seurantajärjestelmät
- Vankka taloushallinnon osaaminen
- Näyttökonsertteihin panostaminen
- Asiantunteva ja ystävällinen asiakaspalvelu
- Laadukas opinto-ohjaus
- Hyvät vahtimestari- ja siivouspalvelut
- Hyvät kirjastopalvelut

2.2.2 Nostot ohjaustoimintaan liittyvistä hyvistä käytännöistä

Osaamisperusteisessa ja työssäoppimisen ohjauksessa nousi esille useita kaikille yhteisiä hyviä toimintatapoja ja vahva kehittämishenki. Ohjaamisen vastuut on suunniteltu ja jaettu selkeästi ja opiskelijälähtöisyys on nostettu toiminnan keskiöön. Tämä näkyy mm. yksilöllisten valintojen toteutumisena, ketteränä reagoitina palautteisiin ja nopeana opiskelijan henkilökohtaisiin ongelmiin puuttumisena. Yksittäisiä hyviä käytäntöjä ovat mm. näyttöjen kirjaaminen suoraan Wilma-järjestelmään, jolloin opiskelijan tiedot ovat aina reaaliajassa ja erityisin ohjausresurssein varustettujen tutor-opettajien nimeäminen.

Nostoja vertaisarvioinnissa esiin nousseista hyvistä käytännöistä:

- selkeä työnjako osaamisperusteisessa ohjaamisessa
- jaettu opettajuus
- TOP-ohjauksen hyvä suunnittelu ja tiimiytys
- uudet parannetut ohjausresurssit (tutor-opettajat)
- selkeät ohjeistukset, jotka ovat läpinäkyvästi saatavilla
- nopea ja tehokas reagointi opiskelijapalautteisiin ja ongelmiin

- opiskelijan yksilöllisten valintojen mahdollistaminen
- opiskelijoiden kannustaminen omiin yhtyeisiin ja produktioihin
- näyttöjen kirjaaminen suoraan Wilma-järjestelmään

2.3 Kehittämiskohteet

2.3.1 Kehittämiskohteet hallinto- ja tukipalvelutoiminnassa

Hallinto- ja tukipalveluiden yhteiset kehittämiskohteet nousevat pienten organisaatioiden ominaispiirteistä. Varahenkilöjärjestelmän keskeneräisyys tuo haasteita monessa konservatoriossa. Myös - osin edellisen seurauksena - hallintohenkilöstön työkuorma jakautuu epätasaisesti. Yksikin heikko lenkki, olipa se sitten henkilöstössä tai systeemissä, tekee pienestä organisaatiosta haavoittuvan. Vaikka konservatorioiden htp-henkilöstö onkin usein erityisen sitoutunut työhönsä, varahenkilöjärjestelmää ja prosessien toimivuutta on tärkeä kehittää. Työnjakoon liittyvän problematiikan lisäksi erityistä kehittämistä näyttäisi olevan avoimen toiminta- ja vuorovaikutusjärjestelmän luomisessa. Tämä linkittyy vahvasti tiedolla johtamiseen ja tiedon jakamiseen. Avoimen ja systemaattisen tiedon hallinnan ja jakamisen prosessin kehittäminen saattaisikin tarjota ratkaisun useaan esille nousseeseen haasteeseen. Ylipäättäänkin htp-toiminnan prosessien kehittämistyö on tärkeää.

Nostot kehitettävistä osa-alueista eri oppilaitoksissa:

- hallinnon varahenkilöjärjestelmän kehittäminen
- pienen hallinnon ja henkilöstön toimintakyvyn turvaaminen poikkeustilanteissa
- hallinnon kuormituksen jakaminen tasaisemmin
- tehtävien delegointi/ työnjako
- työnkuvien selkiyttäminen; hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen
- resurssien kohdentaminen
- uuden hallintotoimen perustaminen pedagogisen johtamisen tueksi
- avoimen toiminta- ja vuorovaikutusjärjestelmän luominen
- tiedonkulun parantaminen ylhäältä alaspäin esim. viikkopalaverien muodossa
- koko henkilöstön sitouttaminen sovittujen aikataulujen noudattamiseen
- sisäinen tiedottaminen, markkinointi
- kehityskeskustelut, viikkopalaverit
- pitkällisen strategiakaaren ja vision parempi tiedostaminen koko organisaation tasolla
- laatutyön siirtyminen käytäntöön
- henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen ja kannustaminen
- henkilöstön täydennyskoulutukseen panostaminen
- oppilashallintojärjestelmien kehittäminen
- kiinteistön viihtyvyyden parantaminen

2.3.2 Kehittämiskohteet ohjaustoiminnassa

Ohjaustoiminnan yhteiset kehittämiskohteet liittyvät yhtäältä uudistustyön keskeneräisyyteen ja toisaalta tiedonkulun ongelmiin ja jälkimmäinen on osin seurausta ensimmäisestä. Osaamisperusteisuus ja opiskelijälähtöisyys ei ole vielä konkretisoitunut kaikkien opettajien toiminnassa. Järjestelmiä ja tietovarastoja kuten verkkosivuja ei ole ehditty täysin muokata vastaamaan nykytarpeita, joten niistä saattaa olla vaikea löytää ajantasaista tietoa.

Nostot kehitettävistä osa-alueista eri oppilaitoksissa:

- osaamisperusteisen uudistustyön loppuun saattaminen
- koko opettajakunnan perehdyttäminen uudistuksiin
- yksin tekemisen kulttuurin muuttaminen yhteisvastuun kulttuuriksi
- oppilaitoksen sisäisen viestinnän parantaminen
- nettisivujen rakenteen ja sisällön parantaminen
- opiskelijoiden opintoihin liittyvän tiedonsaannin parantaminen
- tutkinnon osien arvosanojen muodostumisen selkiyttäminen opiskelijoille
- tutkinnon perusteiden ammattitaitovaatimusten selkiyttäminen koulutuksen toteuttamisessa (huom. musiikin eri lajien erilainen toteutus)
- kalenterin ja lukujärjestyksen tasapainottaminen: ruuhkat, päällekkäisyydet ja tyhjät ajat pois
- reaaliaikaisen tiedon tarjoaminen opintorekisteristä (Wilman kehittäminen)
- aikuisten näyttötutkinnon henkilökohtaistamisen kehittäminen
- opiskelijan kannustaminen kehittämään heikkouksiaan (vrt. vahvuuksista lähtevä näyttöjärjestelmä)

2.4 Konkreettiset jatkotoimet

Hanketoimijoilta kerättiin yhteisesti täydennettävällä uudella Google Sheets -työkalulla heidän omat tärkeimmät konkreettiset kehittämissajatuksensa aikatauluineen, ts. ydinkohdat laadunhallintajärjestelmän kehittämissuunnitelmasta. Pyydettiin konkreettisia ideoita parantamiseen sekä kehitäviä toimenpiteitä, joita olisi vertaisarviointipalautteen pohjalta jo heti aloitettu. Ohjenuoraksi otettiin Vertaisarvioinnin vaikuttavuusoppaan nyrkkisääntö: "Yleisesti ottaen organisaation kannalta tärkeät ja helposti toteutettavat parannukset kannattaa toteuttaa ensimmäisenä." (Vertaisarvioinnin vaikuttavuusopas, s. 27)

2.4.1 Hallinto- ja tukipalvelutoiminnan osa-alueen konkreettinen kehittäminen

Hankkeeseen osallistuneet konservatoriot lähtivät viipymättä puuttumaan arvioinneissa esille tulleisiin epäkohtiin. Hankkeen konkreettisena tavoitteena olevista organisaatiokohtaisista kehittämissuunnitelmista tuli tehokkaita ja monipuolisia. Helposti toteutettavien parannusten ohella tartuttiin myös haastavampiin, paljon työstämistä vaativiin asiakokonaisuuksiin.

Hallinto- ja tukipalveluiden arvioinneissa kävi ilmi, että monessa konservatoriossa olisi tarvetta varahenkilöjärjestelmän kehittämiseen ja työn jakamiseen uudella tavalla. Tarve on erityisen akuutti, koska monessa konservatoriossa on säästöpainneiden vuoksi jouduttu vähentämään hallintohenkilöstöä. Uusia toimintamalleja on lähdetty kehittämään paitsi henkilöstöratkaisuin, myös viestinnän ja tietotekniikan käytön tehostamisen avulla. Haasteista useimmat linkittyvät toisiinsa jollain tavalla, esimerkiksi viestinnän avoimuus ja oikea-aikaisuus tuottaa tehokkuutta, lisää työhyvinvointia ja parantaa ilmapiiriä. Uusien tietoteknisten oivallusten myötä työn kuormitus saattaa vähentyä merkittävästi. Onkin tärkeää keskittyä kokonaisvaltaiseen kehittämiseen unohtamatta pieniä mutta joskus merkittäviä korjausliikkeitä. Esimerkkejä kehittämissuunnitelmista:

- Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä joudutaan lukuvuoden 2016 - 2017 aikana taloudellisista syistä vähentämään. Samassa yhteydessä työnkuvia muokataan. Työnteon prosessien tarkastelua jatketaan erityisesti vuosina 2016 - 2017. Toimintoja pyritään edistämään henkilöstökoulutuksen ja tietotekniikan käytön kehittämisellä. Opettajien perehdyttäminen oppilashallintojärjestelmän käyttöön tuonee osaltaan helpotusta hallinnon työtaakkaan (2017 - 2018).
- Konservatorion uuden strategian laatiminen on aloitettu kesäkuussa 2016. Se laaditaan vuosina 2016 - 2017 yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Sitoutuminen yhdessä laadittuun strategiaan on hyvä, mutta tietoisuutta yhteisesti sovitusta sisällöstä pyritään parantamaan tiedottamisella, keskusteluin ja arkipäivän nostoilla.
- On jo aloitettu viikottaiset htp-kokoukset. Informaatiossa tiedostettava vastaanottajan intressi; ei kaikkea kaikille vaan oikein kohdistettua.
- Ohjesäännön myötä asia on jonkin verran mennyt eteenpäin. Kehittämistä tehdään työnkuvien selkeyttämisen kautta.
- Ohjesääntö uudehko (tammikuu 2016), sen vieminen käytäntöön (kollegioihin) vielä kesken. Henkilöstö ja tasa-arvosuunnitelmien päivitys käynnissä.
- Hallintopuolen työnkuvat ja prosessikuvaukset valmistumassa
- Vuonna 2015 valmistunut viestintästrategia on viety käytännön tasolle. Tiedotusta eri aineryhmille, laajennetulle johtoryhmälle ja koko henkilöstölle tehostettu
- Oppilashallintojärjestelmän kehittäminen niin, että se saadaan myös opettajien käyttöön heidän työtään koskevilta osin. (2017 - 2018)
- Wilmman käyttöön otto myös ammatillisella puolella
- Kiinteistön viihtyvyyttä on lisätty
- Työhyvinvointia: tanssituntimahdollisuus henkilöstölle + kuntotestaus, hyvästä kehittämisestä palkitseminen

- Työterveyshuollon luennot, työyhteisölokakuu 2016, positiivisen psykologian työnohjaus- sessiot syksy 2016

Kiteytys:

| | HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ JA VAHVUUKSIA | KEHITTÄMISKOHTEITA | KEHITTÄMISSUUNNITELMIA JA TOIMENPITEITÄ |
|---|---|---|---|
|  <p>Hallinto- ja tukipalvelut opiskelijanäkökulma huomioiden = htp</p> | <p>Johdon vahva luottamus henkilöstöön</p> <p>Hyvin toimivia rakenteita ja esim. säännölliset kehittämispalaverit</p> <p>Opiskelijalähtöiset palvelut</p> | <p>Varahenkilöjärjestelmä</p> <p>Työkuorman jakautuminen tasaisesti</p> <p>Toiminta- ja vuorovaikutusjärjestelmä avoimmaksi</p> | <p>Henkilöstö- ja viestintäsuunnitelmien päivittäminen (työnkuvat)</p> <p>Viestinnän ja sähköisten järjestelmien käytön tehostaminen</p> <p>Järjestelmien käytön tehokkaampi jakaminen myös opettajille</p> |

2.4.2 Ohjauksen osa-alueen konkreettinen kehittäminen


Ohjauksen osa-alueen haasteet liittyivät pitkälti muutokseen opetuksessa ja opettajuudessa; fokus on siirtynyt opettamisesta oppimiseen eli opettajasta opiskelijaan. Osaamisperusteisuuden ja opiskelijälähtöisyyden konkretisoituminen käytännön toiminnaksi on osoittautunut aikaa vieväksi prosessiksi. Paitsi henkilöstö myös opiskelijat ovat olleet ajoittain hämmennyksissä uudesta tilanteesta. Koko organisaation tasolla on tarvittu niin asennemuokkausta, täydennyskoulutusta, opetus- ja tiedotustoiminnan uudelleenjärjestelyä kuin järjestelmätyötäkin.

Kehittämistyötä tehtiin jo ennen hankkeen alkamista ja osa hankepartnereista olikin hankkeen aikana jo varsin pitkällä uudistamistyössään. Opettajuutta oli jaettu, tutor-opettajia nimetty ja koulutusta järjestetty, ja työskentelyä ohjaamisen kehittämiseksi jatkettiin hankkeen aikana edelleen. Hankkeen aikana konkretisoituivat yhtäältä sekä henkilöstöön että opiskelijoihin kohdistuvan viestinnän ja tiedottamisen suuri tarve muutosvaiheessa ja toisaalta sähköisten järjestelmien tarjoamat mahdollisuudet. Kaikille hanketoimijoilla käytössä olevan Wilma-käyttöliittymän kokonaisvaltaisempi hyödyntäminen tarjoaisi yhden mahdollisuuden tiedottamisen, resurssienhallinnan ja työnjaon tehostamiseen.

- Jaksojen toteutukseen (esim. yhtyejakso) on otettu mukaan enemmän opettajia kuin ennen, jolloin näyttöjen suunnittelu on parantunut. Tyhjiksi koetuista ns. arviointiviikoista luovuttiin, jolloin työjaksot pitenivät toivotusti.
- Opettajien täydennyskoulutukseen panostetaan jatkuvasti ja taloudellista tukea myönnetään esim. opettajien pedagogisiin seminaareihin. Oppilaitoksessa järjestetään vuosittain vähintään kaksi pedagogista seminaaria, jossa pureudutaan uusiin pedagogisiin haasteisiin.
- Perustettu laajempi kehittämisryhmä, edustus kollegioista. Pj:t osallisia.

- Wilma heti alussa kaikille opiskelijoille, tunnukset kaikille opettajille, toteutettu elokuussa. Toimintoja monipuolistetaan lv. 2016-17 aikana. Hallinnon kuormitus haaste. Pyritään jakamaan osa työstä opettajille.
- Lukujärjestysten tasapainottamisessa tehty jo perusteellinen työ huhti-toukokuussa 2016. Yhteiset sähköiset kalenterit, jotka kattavat myös henkilöstökokoukset, on jo luotu. Henkilöstöä koulutetaan aiempaa painokkaammin sähköisten välineiden käyttöön. Yhdellä opettajalla resurssia henk.koht. tapaamisiin ja sähköisten työkalujen neuvontaan.
- Opettajille lisää tietoa henkilökohtaistamisesta näyttötutkinnossa. Kehittäminen on jo aloitettu, kun marraskuussa opon lisäksi 4 tutoropettajaa viidestä on tehnyt NTM-koulutuksen.
- Viestintää parannettiin laatimalla uusi viestintästrategia, talvella 2016-17 laaditaan viestintäsuunnitelma ja aloitetaan ryhmätutorointi.
- Nettisivujen päivitys käynnistynyt kovaa vauhtia.
- Nettisivujen päivityksen yhteydessä parannetaan opiskelijoiden tarvitseman materiaalin saatavuutta.

Kiteytys:

| | HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ JA VAHVUUKSIA | KEHITTÄMISKOHEITA | KEHITTÄMISSUUNNITELMIA JA TOIMENPITEITÄ |
|---|--|--|--|
|  <p>Osaamisperusteinen ohjaus ja työssäoppimisen ohjaus opiskelijan kannalta</p> | <p>Vahva kehittämishenki</p> <p>Ohjauksen vastuut suunniteltu ja jaettu selkeästi ja resursseja lisätty hiljattain</p> <p>Opiskelijälähtöisyys toiminnan keskiössä</p> | <p>Uudistustyö osin kesken</p> <p>Tiedonkulussa haasteita</p> <p>Osaamisperusteisuuden konkretisoituminen kaikille opettajille</p> <p>Sähköisten järjestelmien kehittämisen jatkaminen</p> | <p>Kehittämistyön jatkaminen aiempaa laajemmalla joukolla (resurssien lisäys)</p> <p>Opettajuuden kehittäminen osaamisperusteisempaan suuntaan</p> <p>Sähköisten järjestelmien kokonaisvaltaisempi käyttöönotto myös ohjauksessa</p> |

2.4.3 Johtopäätöksiä kehittämisestä

Konkreettisten jatkotoimien osalta on ollut mielenkiintoista huomata yhtymäkohtia kahden osa-alueen, hallinto- ja tukitoiminnan ja ohjauksen kehittämisen välillä.

Hallinnon varahenkilöjärjestelmää voidaan jonkin verran kehittää jakamalla osia hallinnon tehtävistä opetushenkilökunnalle, ja tämä voi olla jonkinlainen "pilkottu varahenkilöjärjestelmä". Samalla hallinnon kuormitus voi helpottua. Tuotantovastuuta onkin jo jaettu ja sähköisiä järjestelmiä kehitetty ja täydennetty edelleen, lupaavin tuloksin.

Vastaavasti opettajuus ja ohjaus kehittyvät myös sitä kautta, että perinteisesti hallinnon tehtävinä pidettyjä asioita, kuten lukujärjestysten kokonaissuunnittelu ja

opintorekisterin päivitys, siirretään ammatillisen opettajan vastuulle. Digitalisaation kehittyessä tätä tapahtuu melko luontevastikin.

Hallinto- ja tukihenkilöstön ja opettajien tehtävien lähentyessä myös keskinäinen ymmärrys kehittyy.

Wilma ja StarSoft-ympäristö yleisesti: yksi ydinasioista, joka yhdistää molempia vertailtuja osa-alueita.

3 VERTAISARVIOINTIPROSESSIN ARVIOINTI

Konservatorioiden vertaisarvioinnin kehittämishanke voidaan nähdä konservatorioiden jatkuvan laadun kehittämisen ja erinomaisuuteen pyrkimisen osaprosessina; aiemmin tehty työ luo uusia kehittämistarpeita ja toisaalta tuottaa uusia työkaluja tulevan laatutyön tueksi. Vertaisarviointiprosessia arvioitiin laatuvaastavien yhteisellä keskustelulla sekä anonyymisti toteutetun sähköisen kyselyn avulla.

Toimijat kokivat hankkeen paitsi erittäin hyvänä ja hyödyllisenä, myös onnistuneena prosessina, jossa keskeistä olivat laadukas ja oikea-aikainen koulutus, henkilöstön osallistaminen ja sitoutuminen ja hyvä suunnittelu. Hankkeen käytännön toteuttajat osallistuivat prosessiin alusta asti ollen mukana myös arviointikriteerien ja niiden toteutumista mittaavien kysymysten työstämisessä. Työskentely tuotti runsaasti arviointikohteita koskevaa materiaalia, joista hankkeen edetessä siivilöityi kaikkein oleellisin.

Yksi parhaista asioista hankkeessa oli kuitenkin keskustelu. Laatupöydälle nousi vertaisarvioinnin ansiosta asioita, joita ei muutoin olisi näin syvällisesti ja toisaalta toinen toisiaan rakentavasti verkostossa käsitelty.

Prosessi oli osallistujille kokonaisvaltainen, henkilökohtaistettu koulutus, joka oli räätälöity juuri oman oppilaitoksen ja oppimisympäristön tarpeisiin,

Arviointikäynnit oli valmisteltu ja aikataulutettu hyvin ja niissä haastateltiin kattavasti opiskelijoita, työntekijöitä ja sidosryhmiä. Osassa käynneistä oli mukana vertailijan ja vertailtavan lisäksi hankepartneri-tarkkailija. Tämä käytäntö - seurata sivusta toisten arviointityöskentelyä - koettiin silmiä avaavaksi hyväksi käytännöksi. Kritiikkiä syntyi arviointikäyntien ajankohdasta ja mahdollisessa jatkohankkeessa käyntejä pyritäänkin aikaistamaan huhtikuulta maaliskuulle. Niin ikään raportointia ja erityisesti talousseurantaa pyritään helpottamaan ja keventämään.

Hyväksi käytännöksi havaittiin myös Google Apps for Education -toimintaympäristön monipuolinen hyödyntäminen hankkeen etenemisen dokumentoinnissa ja tiedon jakamisessa.

Hankkeen koordinaattori loi hanketoimijoiden käyttöön sähköisen "laatupöydän", Google Sheetin, johon jokainen sai kirjata omat tärkeimmät arviointituloksensa ja niiden pohjalta tehdyt toimenpidesuunnitelmansa.

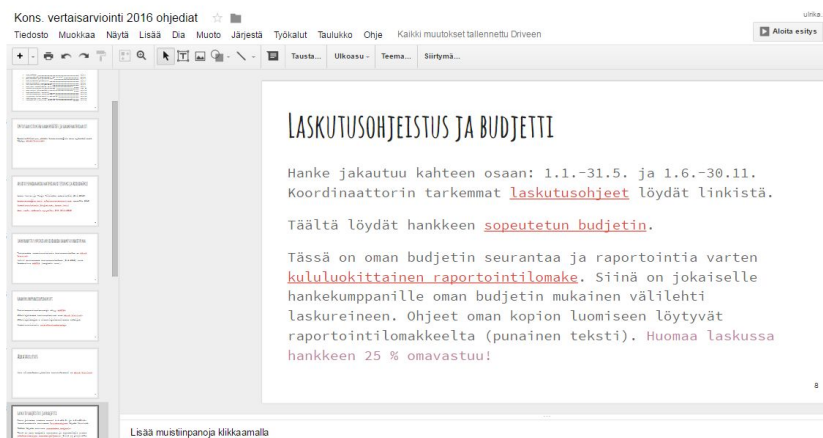
| | | | | | |
|--|---|----------------------------------|---------------------------------|---|--|
| Vertaisarvioinnin tuloksia yhteiseen "laatupöytään". Nimeä 3-5 tärkeintä aihealuetta | Arvioitava aihepiiri (hallinto/ohjaus) | 1 = tärkein, 5 = vähiten tärkein | Hyviä tuloksia (otsikkotasolla) | Kehitettäviä osa-alueita (otsikkotasolla) | Omat tärkeimmät kehittämissajatukset (aikatauluineen): ideoita parantamiseen, konkretiaa, onko jotain jo tehty? (tehdään muistiinpanoja 4.10.). |
|--|---|----------------------------------|---------------------------------|---|--|

Kuva 2: yhteisesti täydennettävä "sähköinen laatupöytä". osa täydennettävistä sarakkeista

Hankekokonaisuutta hallinnoitiin alusta alkaen koordinaattorin Google Slides -työkalun avulla luomassa "mini-intranetissa". Hankkeen tiedonhallinnan periaatteena oli, että kaikki hankkeeseen liittyvät dokumentit löytyvät yhdestä diasarjasta, omien linkkiensä takaa. Diasarjassa navigoitiin hankkeen edetessä täydentyvän, mutta reaaliaikaisen sisällysluettelon avulla. Dokumentoinnin muutokset ja lisäykset tehtiin suoraan Google Driveen, joten diasarja sisältöineen pysyi koko ajan ajantasaisena. Näin jopa hankkeen alussa saatu sähköposti näytti saman diasarjan hankkeen lopussa päivitettyinä.

| NÄISTÄ DIAISTA LÖYTYVÄT OIKOTIET HANKEMATERIAALEIHIN | | |
|--|--|--------|
| > | Hankepäätös | dia 3 |
| > | Aloituspäivän materiaalit (Oph ja OKM) | dia 4 |
| > | Tarkennettu hankesuunnitelma | dia 5 |
| > | Hankekumppanisopimukset | dia 6 |
| > | Hankekaleri | dia 7 |
| > | Laskutusohjeet ja budjetti | dia 8 |
| > | Hankkeen osallistajat sekä työajanseurantalomake | dia 9 |
| > | Vertaisarviointikriteeri-Infoa | dia 10 |
| > | Hankeessa käytettävät vertaisarviointikriteerit | dia 11 |
| > | Raporttipohjat kootusti | dia 12 |
| > | Koordinaattorin yhteystiedot | dia 13 |
| > | Kokousten asialistat ja muistiot | dia 14 |
| > | Väliselvityksen summat | dia 15 |
| > | Laatupöytä - hankkeen tuloksia ja loppuraportti | dia 16 |

Kuva 3: Hankkeen "mini-intra" Google-Slides -muodossa: sisällysluettelo 9.11.2016



Kuva 4: Esimerkki "mini-intran" diasivusta

4 JATKOTYÖSKENTELEY

4.1 Verkostoyhteistyö jatkossa

Anonyymisti toteutetun palautekyselyn mukaan konservatorioiden verkostoyhteistyön nähtiin tuovan merkittävää hyötyä oppilaitoksen laadunkehittämistyöhön ja sen toivottiin jatkuvan. Vertaisarviointikäytien keskustelut ja raportit olivat tärkeitä omien kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja parantavien toimenpiteiden käynnistämisessä. Toisaalta, myös vahvuudet tulivat todemmiksi kun ne ulkopuolisin arvioijin todettiin. Yhteisöllisyys lisääntyi ja yhteisten asioiden ja haasteiden äärellä työskentely koettiin antoisaksi ja motivoivaksi. Yhteiset "tehtävät" ja dead-linet toivat ryhtiä ja konkretiaa työskentelyyn. Arviointikäynnit aktivoivat sekä hallinnon että opettajakunnan laatutyöajattelua ja niiden myötä esitettiin uusia kehittämisideoita.

Verkostoyhteistyölle on suunniteltu jatkoa "Konservatorioiden kehittyvä vertaisarviointi"-hankkeen puitteissa. Mukaan on ilmoittautunut yhdeksän konservatoriota. Hanke toteutetaan vuonna 2017, mikäli siihen saadaan rahoitusta Opetushallitukselta.

4.2 Konservatorioliiton jäsenten yhteinen laadunkehittämistyö

Konservatorioliiton jäsenet ovat tehneet yhteistä laadunkehittämistyötä vuodesta 2012 alkaen, jolloin kirjoitettiin "Konservatorioiden yhteinen laadunhallinta" -opus. Siihen kirjattiin toiminnan laadun kehittämisen periaatteet, käytännöt ja toimintatavat sekä yhteisesti arvioitavat toiminnot ja menettelyt. Samassa yhteydessä laadittiin laadunhallinnan vuosikello, jonka mukaan laatutyötä tehdään liiton foorumeilla avoimesti, säännöllisesti ja systemaattisesti. Laatua kehitetään paitsi hankkeissa myös liiton perustoiminnassa.

Yhteistyö on tavoitteensa mukaisesti parantanut kokonaisvaltaisesti musiikkialan ammatillisen koulutuksen laatua. Tämä näkyy esimerkiksi opiskelijapalautteissa, joita liitto kerää vuosittain sekä edellisen lukuvuoden aikana valmistuneilta että kahta vuotta aiemmin valmistuneilta. Palautteita käsitellään ja hyödynnetään sekä liiton että jäsenoppilaitosten toiminnan kehittämisessä.