EESTI MUUSIKA- JA TEATRIAKADEEMIA KVALITEEDIKÄSIRAAMAT

EESTI MUUSIKA-
JA TEATRIAKADEEMIA

Kinnitatud EMTA senati määrusega 1-27/5, 13.06.2022,
täpsustatud EMTA senati otsusega 1-28/38, 14.12.2022,
täpsustatud EMTA senati otsusega 1-28/11, 11.03.2026.

SISUKORD

Sisukord 2
Mõisted ja lühendid 3
1. Sissejuhatus 5
1.1. Kvaliteedisüsteemi käsitlus- ja kasutusala 5
1.2. Kvaliteedikäsiraamat 5
1.3. Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia tutvustus 5
1.4. Juhtpõhimõtted 5
2. Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia juhtimiskorraldus 7
2.1. Juhtimisstruktuur 7
2.2. Strateegilised eesmärgid 8
2.3. Huvipooled ja partnerid 9
3. Kvaliteedisüsteem 10
3.1. Kvaliteedieesmärgid 11
3.2. Protsessid 11
3.2.1. Põhiprotsessid 12
3.2.2. Tugiprotsessid 14
3.3. Seiresüsteem 14
3.3.1. Sisehindamine 14
3.3.1.1. Huvipoolte tagasiside kogumine ja analüüs 14
3.3.1.2. Arengu- ja tegevuskava tulemusnäitajate seire 15
3.3.1.3. Õppekavade sisehindamine 15
3.3.1.4. Akadeemia eneseanalüüs 15
3.3.1.5. Siseaudit 15
3.3.2. Välishindamine 15
3.4. Parendamine 16

Mõiste või lühend	Selgitus
EMTA	Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia
HAKA	Eesti Hariduse Kvaliteediagentuur
Huvipooled	Osapooled, keda EMTA tegevused mõjutavad, sh töötajad, õppejõud, üliõpilased, vilistlased, tööandjad, koostööpartnerid jt. Hõlmab nii siht- kui ka sidusrühmi (vt tabel 1).
Kvaliteedi hindamine	Kvaliteeditagamise osa, mis aitab välja selgitada nii tugevused kui ka parendamist vajavad valdkonnad, täpsemalt mõõdab huvipoolte vajaduste ja ootuste täidetuse ulatust peale tegevuste elluviimist.
Kvaliteedieesmärgid	Kvaliteediga seotud püüdlused, et saavutada ja säilitada arengukavas määratletud tulemusnäitajate sihttase.
Kvaliteedijuhtimine	Protsess, mis toetab EMTA kvaliteedikultuuri arendamist ning seirab kvaliteedialaste eesmärkide saavutamist esiteks, strateegilistes valdkondades: õppetegevus, teadus-, arendus- ja loometegevus, ühiskonna teenimine; teiseks, juhtimises ja kolmandaks tugitegevustes.
Kvaliteedikindlustamine	Organisatsiooniliste vahendite kindlaksmääramine, et tagada kvaliteedinõuete, kvaliteedikindlustamise juhtpõhimõtete ja eesmärkide täitmine.
Kvaliteedikultuur	Kvaliteedikultuur on ühtne arusaam kvaliteedist, nii juhi kui ka töötaja tasandil.
Kvaliteedimudel	EMTA-s kasutatav raamistik tegevuste süsteemseks jälgimiseks, põhinedes A. Demingi poolt välja töötatud 4-astmelisel tsüklil: 1. planeerimine; 2. teostamine; 3. hindamine; 4. parendamine.
Kvaliteedikindlustamise juhtpõhimõtted	EMTA laiendatud rektoraadi poolt esitatud üldised kvaliteediga seonduvad taotlused ja suunad, mis on aluseks kvaliteedieesmärkide püstitamisel ning suunatud kestvale arengule.
Kvaliteedisüsteem	Kvaliteedisüsteem tagab, et akadeemia toimimiseks vajalikud protsessid on loodud, rakendatud ja töökorras hoitud; akadeemia tegevus on kooskõlas õigusaktidega; sise- ja välishindamisi viiakse regulaarselt läbi; tulemused vastavad huvipoolte nõuetele; tegevused on suunatud pidevale parendamisele. Kvaliteedisüsteem on töövahend EMTA kvaliteedikultuuri ja arengu toetamiseks.
Kvaliteedisüsteemi dokumendid	Õigusaktid, arengukava, tegevusplaanid, sisemised korrad, juhendid, protsessijoonised, tegevusi tõendavad dokumendid.
Kvaliteet	EMTA võime vastata akadeemia, ühiskonna, tööandjate, töötajate, üliõpilaste ja teiste huvipoolte ootustele ning vajadustele.

Liikmeskond	Rektor, töötajad, üliõpilased, emeeritused, audoktorid ja auliikmed.
Pidev parendamine	Korduv tegevus kvaliteedieesmärkide täitmisvõime tõstmiseks.
Protsess	Vastastikku seotud või vastastikust mõju avaldavate tegevuste kogum, mis muundab sisendid väljunditeks. Protsess kirjeldab eri valdkondade olulisi sisulisi tegevusi, esitades tegevuse sisu, tegevuse toimumise käigu, teostuse olemuse ja vastutuse.
Protsessijuht	Isik, kes vastutab protsessi toimimise eest, mõõdab ja täiustab protsessi efektiivsust.
Risk	Määramatusest või teadmatusest tekkiv võimalik kahju.
Riskihaldus	Protsess riskide määratlemiseks, hindamiseks, maandamismeetmete kavandamiseks ja rakendamiseks.
Seire	Pidev tegevuste jälgimine, tulemuste monitooring.
Sisehindamine	Kvaliteedi hindamine, mida viiakse läbi EMTA-siseselt, sh 1. regulaarne huvipoolte tagasiside kogumine ja analüüs; 2. arengu- ja tegevuskava tulemusnäitajate seire; 3. õppekavade sisehindamine; 4. akadeemia eneseanalüüs enne välishindamist; 5. siseaudit.
Sisend	Huvipoolte ootused, kvaliteedinõuded ja määratlused.
Tagasiside	Üliõpilaste, vilistlaste, töötajate, tööandjate jt huvipoolte arvamuste, huvide ja rahulolu väljendamine; ettepanekud tegevuste või olukorra parendusvõimaluste kohta.
Tagasisideplaan	Kokkulepitud ajakava tagasisidesüsteemi rakendamiseks.
Tagasisidesüsteem	Kokkulepitud tegevused tagasiside süsteemseks kogumiseks, analüüsimiseks ning parendustegevuste kavandamiseks.
Tulemusnäitajad	Arengukavas märgitud tegevuste sihtväärtused (nii kvantitatiivsed kui ka kvalitatiivsed).
Töö- ja õpikeskkond	Ümbrus, milles töötajad töötavad, üliõpilased õpivad. Töö- ja õpivahendid.
VÕTA	Varasemate õpingute ja töökogemuse arvestamine.
Välishindamine	EMTA kvaliteedi vastavuse hindamine välise osapoole poolt vastavalt välistele nõuetele (nt HAKA poolt). Välishindamine annab tagasisidet akadeemia toimimise kohta.
Väljund	Huvipoolte tagasiside, tulemusnäitajad.

1. SISSEJUHATUS

1.1. Kvaliteedisüsteemi käsitlus- ja kasutusala

Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia (edaspidi EMTA või akadeemia) kvaliteedijuhtimissüsteem (edaspidi kvaliteedisüsteem) hõlmab kõiki akadeemia tegevusi ning on välja töötatud ja dokumenteeritud toetudes Eesti Vabariigi Kõrgharidusseadusele, Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuuri nõuetele ning Euroopa kõrgharidusruumi kvaliteedi tagamise standarditele ja suunistele. Lisaks jälgitakse oma tegevuses EMTA seadust, põhikirja ja muid õigusakte, mis on kättesaadavad EMTA veebilehel.
Akadeemia on integreeritud õppe-, teadus-, arendus-, loome- ja kultuuriasutus, mille eesmärk on panustada rahvusvahelise kõrgetasemelise õppe-, teadus-, arendus- ja loometööga ühiskonna kestlikku arengusse ning rahva heaolu kasvu. Kvaliteedisüsteemi kirjeldav ja kajastav dokumentatsioon koosneb käesolevast käsiraamatust ning akadeemiasisestest kvaliteedisüsteemi dokumentidest.

1.2. Kvaliteedikäsiraamat

Kvaliteedikäsiraamat on koostatud eesmärgiga kirjeldada EMTA kvaliteedisüsteemi, mis on aluseks kvaliteedikindlustamise rakendamisel, toetades akadeemia võimekust osutada huvipoolte nõuetele vastavaid tegevusi. Käsiraamat annab ülevaate akadeemia juhtpõhimõtetest, juhtimisstruktuurist, eesmärkidest, protsessidest, seiresüsteemist ja parendustegevustest.
Kvaliteedikäsiraamatu kinnitab senat. Käsiraamatu haldamise ja kaasajastamise eest vastutab kvaliteedijuht. Kvaliteedikäsiraamatut, protsesside kirjeldusi ja muid kvaliteedisüsteemi dokumente säilitatakse elektrooniliselt EMTA siseveebis ja/või dokumendihaldussüsteemis. Peale kinnitamist tehakse kvaliteedikäsiraamat kättesaadavaks EMTA-välistele huvipooltele EMTA veebilehel.

1.3. Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia tutvustus

EMTA on muusikale ja teatrile spetsialiseerunud iseseisev avalik-õiguslik ülikool, kus on võimalik haridust omandada nii bakalaureuse-, magistri- kui ka doktoriastmes. Täpsem info õppekavade kohta on avaldatud EMTA veebilehel. Kokku õpib akadeemias ligi 600 üliõpilast, üle veerandi EMTA tudengitest on välisüliõpilased. Õppetöö toimub nii eesti kui ka inglise keeles. EMTA on Eesti väikseim ülikool, kuid selle mõju Eesti kultuurile muusika- ja teatrikultuuri arendajana ning järjepidevuse hoidjana on hindamatu. Ülevaade parterlussuhetest ja väliskoostööst on avaldatud EMTA veebilehel. Õpe toimub viies akadeemilises üksuses: muusika interpretatsiooni osakond, heliloomingu ja improvisatsioonilise muusika osakond; muusikateaduse, -pedagoogika ja kultuurikorralduse osakond; lavakunsti osakond ning doktoriõppe keskus.

1.4. Visioon, missioon, põhiväärtused, kvaliteedikindlustamise ja keskkonnaalased juhtpõhimõtted

EMTA visioon on olla tunnustatud ja atraktiivne haridus-, teadus- ja kultuurikeskus, kes, seistes kõrge professionaalsuse eest, kannab rahvuskultuuri traditsioone ja arendab aktiivselt rahvusvahelist koostööd avatuna loomingulistele ideedele, erinevatele teadusuuringutele ning uudsetele valdkondadevahelistele projektidele.
EMTA missioon on hoida, arendada ja tutvustada eesti kultuuri kõrgtasemel muusika- ja teatriõppe ning teadustöö ja loometegevuse kaudu.

EMTA põhiväärtused on:

- Loomingulisus: loome võimalused loovuse mõtestatud ja tähendusrikkaks avaldumiseks kõrgtasemel.
- Mängulisus: mõistame, et loomingulise tegevuse alus on mängulisus ja otsingulisus, et uudsed lähenemised saaksid sündida ja õitseda.
- Meisterlikkus: pürgime meisterlikkuse poole, jagame ideid ja teadmisi ning õpime ja kasvame järjepidevalt. Sellega oleme eeskujuks praegustele ja tulevastele muusika- ja teatrivaldkonna loojatele.
- Pühendumus: tunnustame kutsumusele pühendumusega järgnemist, mis on vajalik loomingulise kõrgtaseme saavutamiseks. Loome pühendumist soodustava keskkonna, mis võimaldab avastada nii valitud eriala ajatuid tõdesid kui ka luua värskeid tõlgendusi ja uut teadmist.
- Rahvuskultuuri kestmine: mõistame oma unikaalset vastutust, et hoida ja kasvatada muusika- ja teatrikunsti põlvkondi, kes kindlustavad Eesti muusika- ja teatrikunsti rolli rahvuslikus identiteedis ka tulevikus. Anname aru oma töö märgilisest mõjust Eesti kultuuri hoidmisele ja arendamisele.
- Avatus: oleme avatud erinevatele kunsti-, õppe- ja teadussuundadele, muusika- ja teatristiilidele ning lähenemistele. Jagame ideid ja teadmisi ning julgeme tunnistada eksimusi. Otsime üheskoos ja avatult parimaid lahendusi.
- Võrdne ja lugupidav kohtlemine: kohtleme kõiki tudengeid, kolleege ja partnereid austusega ning tunnustame nende edu ja saavutusi.

EMTA kvaliteedikindlustamise juhtpõhimõtted

EMTA kvaliteedipõhimõtted on EMTA poolt esitatud üldised kvaliteediga seonduvad taotlused ja suunad, mis annavad raamistiku kvaliteedieesmärkide püstitamisel ning on suunatud kestvale arengule. Akadeemia tegevuse efektiivsuse ja tulemuslikkuse suurendamiseks on vajalik kõigi struktuuriüksuste sihipärane ja süsteemne tegutsemine kooskõlas järgmiste kvaliteedipõhimõtetega:

- **Huvipoolte vajadustele ja tulemustele orienteeritus**

Akadeemia sõltub oma huvipooltest ja seetõttu kogub neilt regulaarselt tagasisidet ning teeb huvipooltega koostööd, et mõista huvipoolte ootusi ning vajadusi, olles orienteeritud põhitegevuste eesmärkide saavutamisele. Akadeemia töötajate professionaalsete kutseoskuste kaudu suudetakse rahuldada huvipoolte vajadused põhitegevuse läbiviimise osas ja tagatakse nõutav tase ka tulevikus.

- **Eestvedamine**

Kvaliteet on mõtteviis, mida kannab iga juht ja töötaja. Kvaliteedikultuuri eestvedajad on rektor ja rektoraat. Struktuuriüksuste juhid viivad kvaliteedipõhimõtted töötajani. Eestvedamisel rakendavad juhid EMTA põhiväärtustele, missioonile ja visioonile tuginevaid põhimõtteid ning innustavad töötajaid akadeemia eesmärkide nimel pingutama.

- **Kaasamine ja arendamine**

Akadeemia liikmeskond on organisatsiooni tuumaks ja nende igakülgne osalemine aitab kaasa akadeemia arengule ning eesmärkide saavutamisele. Tagasisidet kogutakse nii töötajatelt kui ka üliõpilastelt, et kaasata neid protsesside parendamisse ja organisatsiooni arendamisse. Peame oluliseks ka töötajate rahulolu professionaalse arengu- ja enesetäiendusvõimalustega. Alates 2020. aastast toimuvad „Areneva akadeemia“ raames kõiki töötajaid kaasavad koolitused ja aruteluringid.

- **Pidev parendamine**

Tagame EMTA jätkusuutlikkuse ja arengu läbi pikaajalise ning tulemusliku koostöö huvipooltega. Oleme orienteeritud akadeemia pidevale arendamisele ja kvaliteedisüsteemi täiustamisele. Rakendame ressursside eesmärgipärast kasutamist. Senise tegevuse tulemuslikkust saame hinnata tulemusnäitajate ning huvipoolte hinnangute kaudu.

- **Läbipaistvus ja selgus**

Akadeemia taotleb selgust ja läbipaistvust vastutustes, ootustes, juhtimisstruktuuris, eesmärkides. Oluline on avatud ja selge infovahetus ning koostöö väärtustamine. Rakendame tõhusat infovahetust nii akadeemia siseselt kui ka väliselt.

- **Vastutus ühiskonna ees**

Akadeemias pakutava õppe ja avalikkusele suunatud kontsertide ning etenduste kaudu täidetakse ühiskonna ootusi ja vajadusi.

2. EESTI MUUSIKA- JA TEATRIAKADEEMIA JUHTIMISKORRALDUS

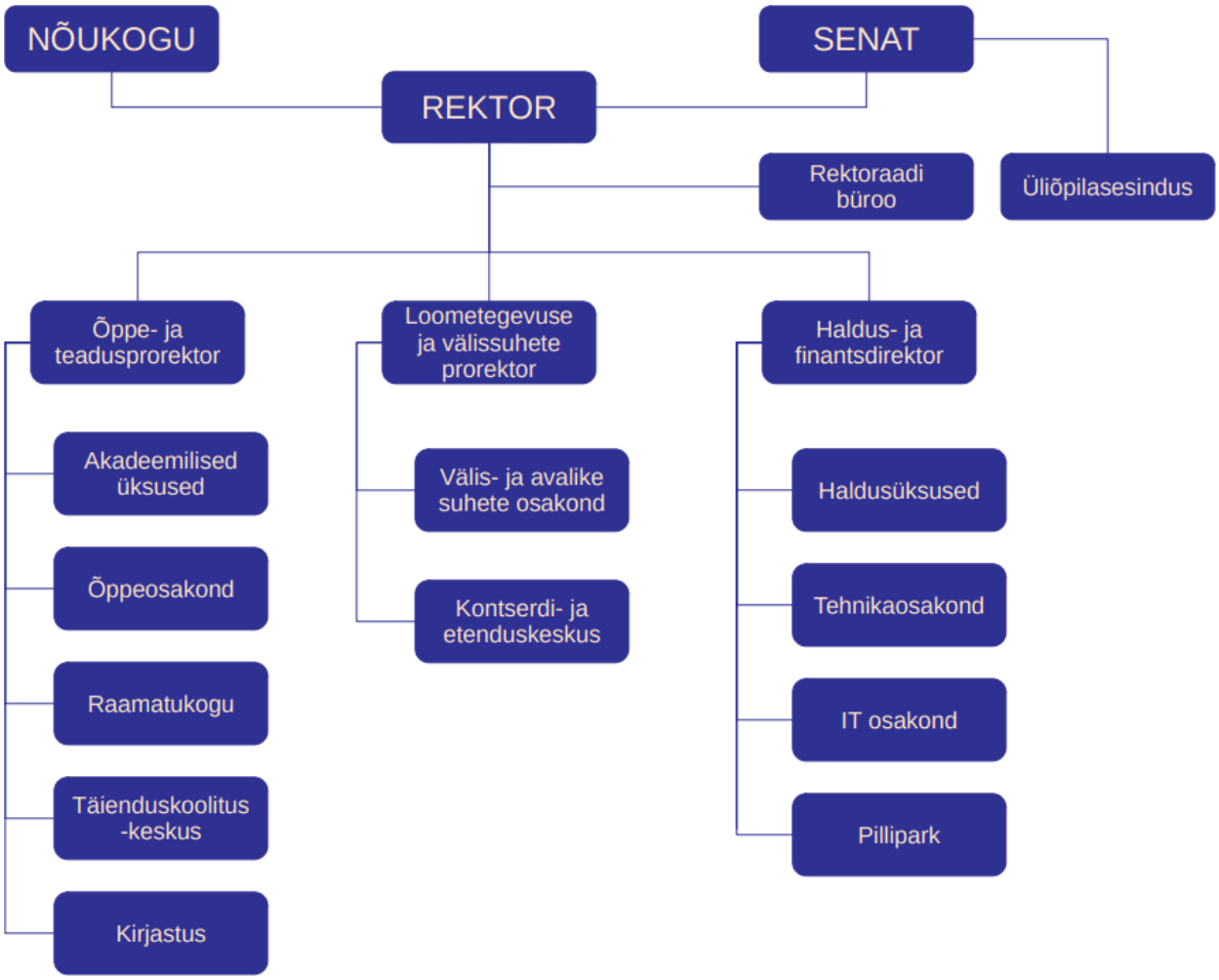
2.1. Juhtimisstruktuur

EMTA-t juhivad nõukogu, senat, rektor. Nõukogu vastutab akadeemia pikaajalise ja kestliku arengu ning oluliste majandus-, finants- ja varaga seotud otsuste tegemise eest, tagades akadeemia eesmärkide saavutamise. Senat vastutab akadeemia teadus-, arendus-, loome- ja õppetegevuse eest ning tagab selle kõrge kvaliteedi.

Rektoraat on akadeemia tegevjuhtkond. Rektoraati kuuluvad rektor, prorektorid ning rektori poolt määratud vastutusalade juht või juhid. Akadeemia jaoks olulisi küsimusi arutatakse korra kvartalis laiendatud rektoraadi formaadis. Kui arutelu all on mitmeid valdkondi puudutavad küsimused, kaasatakse vajadusel teisi keskastmejuhte.

Üliõpilaste esindusorgan on üliõpilasesindus, kes tegutseb vastavalt EMTA üliõpilaskonna põhikirjale. Üliõpilasesinduse roll on üliõpilaskonna huvide ja õiguste kaitsmine, üliõpilaskonna esindamine nii akadeemias kui ka väljaspool akadeemiat, üliõpilaskonna informeerimine oma tegevusest ning muud üliõpilaskonna eesmärkidega kooskõlas olevad ülesanded. Kord semestris toimuvad üliõpilasesinduse kohtumised rektoraadiga.

EMTA struktuur jaguneb akadeemiliseks struktuuriks ning haldus- ja tugistruktuuriks (vt joonis 1). Akadeemilised üksused viivad läbi õppetööd ning teevad loome-, teadus- ja arendustööd. Akadeemilistel üksustel on otsustuskogu ja juht, kes valitakse või nimetatakse ametisse tähtajaliselt senati kehtestatud korras. Akadeemilisi üksusi juhitakse vastavalt osakonna põhimäärusele. Haldus- ja tugiüksused tagavad akadeemia toimimise ning pakuvad õppe-, loome-, teadus ja arendustööks vajalikke tugiteenuseid. Akadeemilise struktuuri kinnitab senat, haldus- ja tugiüksuste struktuuri kinnitab rektor.



Joonis 1. EMTA juhtimisstruktuur

2.2. Strateegilised eesmärgid

Lisaks seadusandlikule raamistikule on akadeemia tegutsemise aluseks akadeemia üldine arengukava, mille juurde kuuluvad iga-aastased tegevuskavad.

EMTA arengukava 2026–2030 viis peamist strateegilist eesmärki:
1. Akadeemia on jätkusuutlik ja rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline.
2. Õpetamine, õppekorraldus ja õppekavade arendus lähtub rahvusvahelise tööturu kõrgetest professionaalsetest kriteeriumidest, on avatud ja tulevikku suunatud.
3. EMTA teadustöö on jätkusuutlik, kõrgel rahvusvahelisel tasemel ning annab olulise panuse eesti kultuuri. Teadustulemusi on võimalik ühiskonnas rakendada ja akadeemia nähtavus teadusasutusena on suurenenud.
4. EMTA panustab eesti kultuuri ja ühiskonna arengusse avalike kontsertide, etenduste, arutelude, koostööprojektide, avatud õppe uute võimaluste arendamise ja muude tegevuste kaudu toetudes haridusvaldkonna arengukavale. Ühiskond hindab akadeemiat eesti kultuuri hoidja, looja ja edasi-viijana. EMTA on muusika- ja teatrivaldkonna usaldusväärne teadmussiirde partner ning tagab oma teadustegevuse ühiskondliku rakendatavuse
5. EMTA on eesmärgipäraselt arenev organisatsioon, mille liikmeskond toetab jagatud väärtustel ja kvaliteedikokkulepetel põhinevat organisatsioonikultuuri.

Arengukava täitmist korraldab ja arengukava täitmise eest vastutab rektoraat, kes annab arengukava täitmisest kord aastas aru akadeemia nõukogule ja senatile.

Eesmärkide saavutamiseks akadeemia:

- pakub õppe-, teadus-, arendus- ja loometegevusele tuginevaid kõrghariduse omandamise võimalusi kõrghariduse kõigil astmetel muusika ja teatrikunsti ning nendega seotud valdkondades;
- edendab muusikat ja teatrikunsti ning nendega seotud valdkondi, hoolitseb nende valdkondade järelkasvu ja elukestva õppe võimaluste tagamise eest ning osutab õppe-, loome-, teadus- ja arendustegevusel põhinevaid avalikke teenuseid;
- teeb muusika- ja teatrihariduse edendamisel koostööd teiste õppe- ja muude asutustega, toetades loova mõtteviisi levikut ning eesti keele ja kultuuri kestmist.

2.3. Huvipooled ja partnerid

Akadeemial on koostatud kommunikatsioonistrateegia, kus on välja toodud akadeemia huvipooled, mis hõlmavad nii sidus- kui ka sihtrühmi (vt tabel 1). Siht- ja sidusrühmade ootused ja vajadused on kvaliteedijuhtimise alustalaks. Sidusrühmad on oma tegevuse tõttu EMTA-ga tihedalt seotud ja neist sõltub põhiprotsesside elluviimine ja tulemuslikkus. Sihtrühmad on tedalikud EMTA-st, kuid oluline on jõuda sihtrühmadeni oma sõnumitega.

Akadeemia jaoks on oluline suhelda erinevate partneritega ning mõista sidus- ja sihtrühmade ootusi ning vajadusi. Selleks arendatakse pidevalt tööprotsesse, võttes aluseks läbiviidud hindamisi, huvipoolte arvamusi ja ettepanekuid.

EMTA SIDUSRÜHMAD	EMTA SIHTRÜHMAD
• Töötajad • Üliõpilased • Haridus- ja Teadusministeerium • Kultuuriministeerium ja Kultuurkapital • Vabariigi Valitsus, Riigikogu kultuurikomisjon, erakonnad • Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuur • Kõrghariduse-eelsed õppeasutused, üldhariduskoolid • Ühisõppekavade partnerid • EMTA Fondi annetajad • Rektorite nõukogu kaudu teised ülikoolid • Valdkonna olulised tööandjad: ERSO, Rahvusooper Estonia, Vanemuine, Filharmoonia kammerkoor, Eestis tegutsevad teatrid, teised professionaalsed ja amatöörkollektiivid • Vilistlased	• Potentsiaalsed üliõpilased • Potentsiaalsed õppejõud • Eesti kontserdi- ja teatripublik • Eesti kultuuriavalikkus • Valdkonna tööandjad, sh (muusika-) koolid • Tallinna KOV • Meedia, sh kultuurimeedia

Tabel 1. EMTA huvipooled

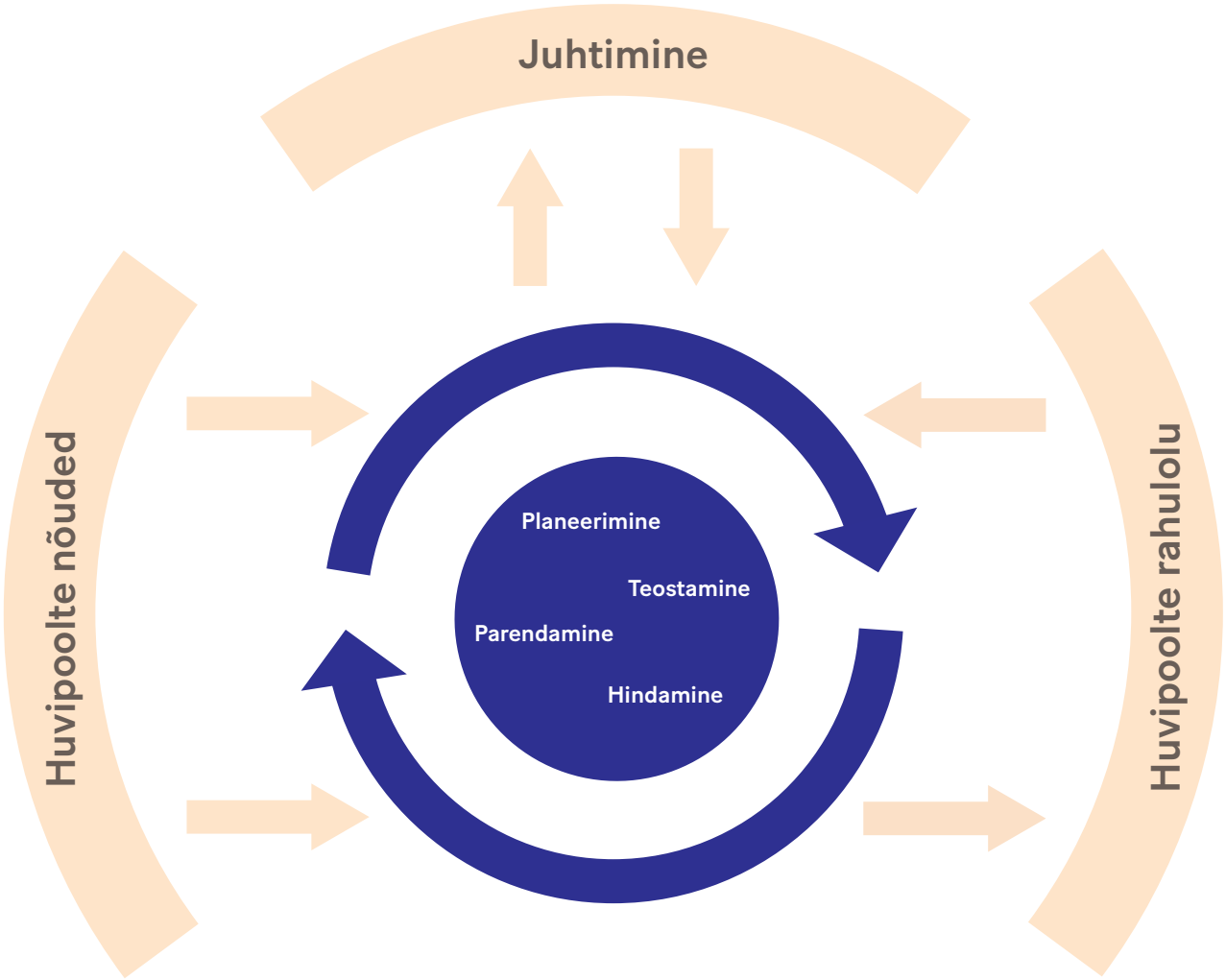
3. KVALITEEDISÜSTEEM

Kvaliteet on akadeemia juhtimiskultuuri alus. EMTA juhtimise kõrge kvaliteet tagatakse läbi kvaliteedisüsteemi, protsesside ja tegevuste pideva parendamise.

EMTA kvaliteedisüsteem moodustub erinevatest välistest ja sisemistest nõuetest, mis juhinduvad akadeemia arengukava eesmärkidest, EMTA missioonist, visioonist, põhiväärtustest, kvaliteedikindlustamise juhtpõhimõtetest, õigusaktidest, Euroopa kõrgharidusruumi kvaliteedikindlustuse standarditest ning täiustuvad regulaarsete sise- ja välishindamiste kaudu.

Kvaliteedikindlustamise protsessis osalevad ja EMTA kvaliteeti kujundavad EMTA liikmeskond, vilistlased ja tööandjad. Kvaliteedikindlustamise eestvedamise eest vastutab rektoraat. Kvaliteedikultuuri ja kvaliteedisüsteemi üldise arendamise eest vastutab kvaliteedijuht. Kvaliteedikindlustamise eest struktuuriüksustes vastutavad struktuuriüksuste juhid.

Vähemalt kord aastas vaatab laiendatud rektoraat üle kvaliteedisüsteemi ning annab hinnangu selle toimivusele.
Kvaliteedisüsteemi aluseks on kvaliteedimudel (vt joonis 2), mis põhineb üldjuhtimistsükli *Plan-Do-Check-Act* põhimõtetel. Mudelit on võimalik rakendada nii põhi- kui ka tugiprotsesside läbiviimisel (vt ka joonis 3).



Joonis 2. EMTA kvaliteedikindlustamise mudel

Igas etapis on tegevuste läbiviimiseks vajalikud sisendid ning tekivad väljundid ehk tulemused.

1. Planeerimise etapis määratletakse eesmärgid ja koostatakse tegevusplaan, et saavutada kokkulepitud tulemused. Sisendiks on analüüsid, riskihinnangud ja eelmiste perioodide tulemused, sh elluviidud parendustegevused. Väljunditeks on 5-aastane arengukava, arengukavast lähtuv aasta tegevusplaan ja HTM halduslepingu eesmärgid. Eraldi planeeritakse kvaliteedieesmärgid (vt ptk 3.1.). Aasta tegevusplaan hõlmab ka struktuuriüksuste valdkondlikke eesmärke.

2. Teostamise etapis viiakse eesmärkide saavutamiseks vajalikud tegevused ellu, kasutades protsessipõhist lähenemist (vt ptk 3.2.). Sisendiks on tegevusplaan, juhised, ressursid, väljundiks on tegevusnäitajad. Vajadusel viiakse tegevusplaani sisse muudatused. Teostamise etapis on oluline tagada protsesside selgus ja tegutsemine vastavalt kokkulepitud juhistele.

3. Hindamise etapis mõõdetakse tulemusi, nende vastavust eesmärkidele ja oodatavatele sihttasemetele. Sisendiks on andmed, sh huvipoolte tagasiside ja tegevusnäitajad. Parendusettepanekuid saavad esitada nii töötajad, üliõpilased, vilistlased kui ka tööandjad ja neid analüüsitakse tagasisidesüsteemi kaudu. Selles etapis toimuvad arutelud, kujundatakse hoiakuid, ühtlustatakse arusaamu uutest lahendustest ning nende vajadustest. Väljundiks on parendusettepanekud ja otsused parendustegevuste elluviimiseks. Olulised kvaliteedisüsteemi seiremehhanismid on kirjeldatud peatükis 3.3.

4. Parendamise etapis on sisendiks otsused parendustegevuste või muudatuste kohta, põhirõhk on korrigeerimisel ja muudatuste rakendamisel. Väljundiks on muudetud protsessid, juhised, eeskirjad, riskihinnangud jmt, mida arvestatakse planeerimise etapis. Oluline on seotud huvipooli muudatustest ja parendustegevustest teavitada. Parendustegevuste mõjusust hinnatakse nii arengukava tegevusnäitajate, tagasiside- ja rahuloluküsitluste kui ka välishindamiste kaudu.

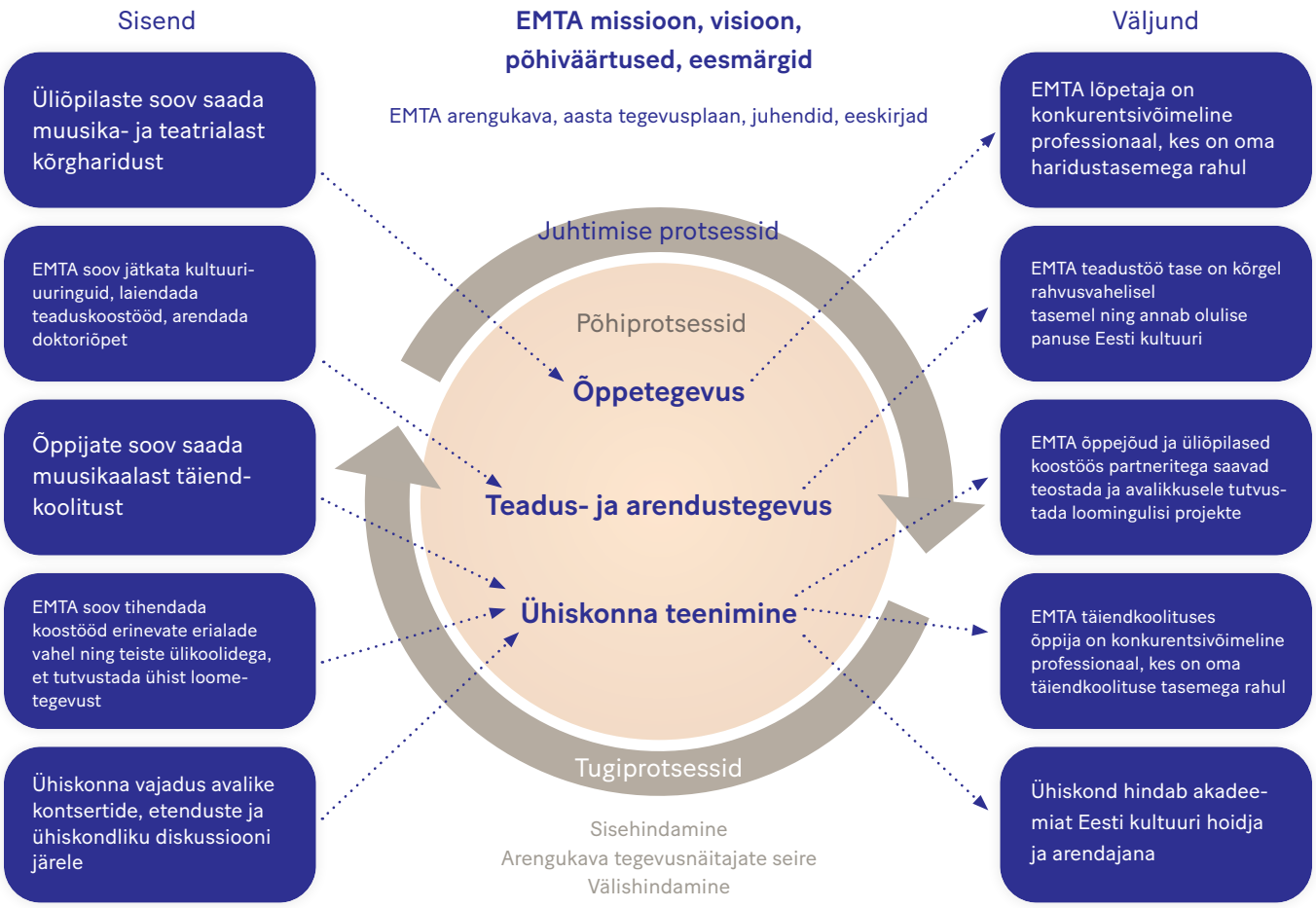
Järgnevad peatükid kirjeldavad kvaliteedisüsteemi nelja etappi lähtuvalt kvaliteedimudelist – planeerimine (ptk 3.1), teostamine (ptk 3.2.), hindamine (ptk 3.3.) ja parendamine (ptk 3.4).

3.1. Kvaliteedieesmärgid

Kvaliteedieesmärgid on EMTA kvaliteediga seotud püüdlused, et saavutada või säilitada arengukavas määratletud tulemusnäitajate sihttase, parandada pidevalt kvaliteeti ning vastata huvipoolte ootustele. Kvaliteedieesmärkide kaudu saab hinnata kvaliteedikindlustamise juhtpõhimõtete rakendamist. EMTA kvaliteediseesmärgid ja tulemusnäitajad avaldatakse EMTA aastaraamatutes.

3.2. Protsessid

Kvaliteedipõhimõtete rakendamiseks kasutatakse protsessipõhist lähenemist. Protsesside ja kvaliteedimudeli omavaheline seotus on toodud protsessimudelis (vt joonis 3).
Kõik protsessid on omavahel seotud ja pidevas muutumises lähtuvalt sisemistest ja välistest nõuetest.



Joonis 3. EMTA protsessimudel

Protsessijuht vastutab selle eest, et tema haldusalas olev protsess on efektiivne ning tulemuslik kogu akadeemia ulatuses, st on saavutatud protsessi eesmärgid vastavalt kokkulepitud mõõdikutele ja akadeemia tegevussihtidele. Iga akadeemia töötaja ja üliõpilane vastutab kinnitatud ja avalikustatud protseduuride ja muude normatiivdokumentide nõuete täitmise eest.

Täpsemalt on EMTA protsesside kirjeldused, vastutajad ja protsessidega seotud riskid kaardistatud eraldi dokumendis, mis on mõeldud akadeemiasiseseks kasutamiseks.

Järgnevalt on toodud põhi- ja tugiprotsesside lühikirjeldus.

3.2.1. Põhiprotsessid

EMTA-s on kokku kolm põhiprotsessi, mille eesmärgiks on akadeemia põhitegevuse otsene elluviimine. Põhiprotsesside huvipoolteks on kõik tabelis 1 nimetatud huvipooled. Senat on akadeemia akadeemiline otsustuskogu, kes vastutab akadeemia õppe-, teadus-, arendus- ja loometegevuse eest ning tagab selle kõrge kvaliteedi.

1. Õppetegevus
Õppetööd ja õppetööalaseid suhteid reguleerib EMTA õppekorralduse eeskiri ja teised senati poolt poolt kinnitatud eeskirjad, mis on avaldatud EMTA veebilehel. Õppetegevuse protsessi toimimise, arendamise ja muudatuste eest üldiselt vastutab õppe- ja teadusprorektor, õppetegevuse tugiprotsesside eest vastutab õppeosakonna juhataja. Viis akadeemilist osakonda tegutsevad vastavalt

osakondade põhimäärustele. Struktuuriüksuste juhtidel lasub vastutus protsesside toimimise tagamise ning kvaliteedikindlustamise süsteemi pideva parendamise eest läbi eesmärkide seadmise, plaanide ja eelarvete väljatöötamise tagamise, tegevuste koordineerimise, ressursside olemasolu tagamise, riskijuhtimise ja monitooringu.

Õppeprotsess hõlmab:
- Üliõpilased (sisseastumine, õppimine, akadeemiline liikumine, lõpetamine)
- Õppejõud (õppejõudude kvalifikatsioon, õpetamismeetodid)
- Õppekavad (õppekavade koostamine, rakendamine, arendamine)
- Õppekorraldus (vastuvõtt, õppimine, VÕTA, mobiilsus, õpetamine, hindamine)
- Õppekeskkond (taristu, õppevahendid, e-õpe, raamatukogu)

Õppetegevuse eesmärgid saavutatakse järgmiste tulemuste kaudu:
- akadeemiasse sisseastujad on hästi ettevalmistatud
- akadeemias õpivad motiveeritud ja ennastjuhtivad üliõpilased
- akadeemia lõpetajad on edukad tööturul
- akadeemia toetab üliõpilaste eestisisest ja rahvusvahelist mobiilsust
- kõikides õppeastmetes õpetavad kõrge kvalifikatsiooniga oma eriala parimad õppejõud
- õppekavad on rahvusvaheliselt võrreldavad
- õppekavad vastavad kaasaja nõuetele
- õppemeetodid toetavad õppekavaga/ainekavaga taotletavate õpiväljundite saavutamist
- õppekavad on orienteeritud ühiskonna vajadustele
- selged ja paindlikud vastuvõtu põhimõtted ja -protseduurid
- selge ja üliõpilase sõbralik õppekorraldus
- õppetegevuse õiguspärasus
- õppetegevust toetav õppekeskkond

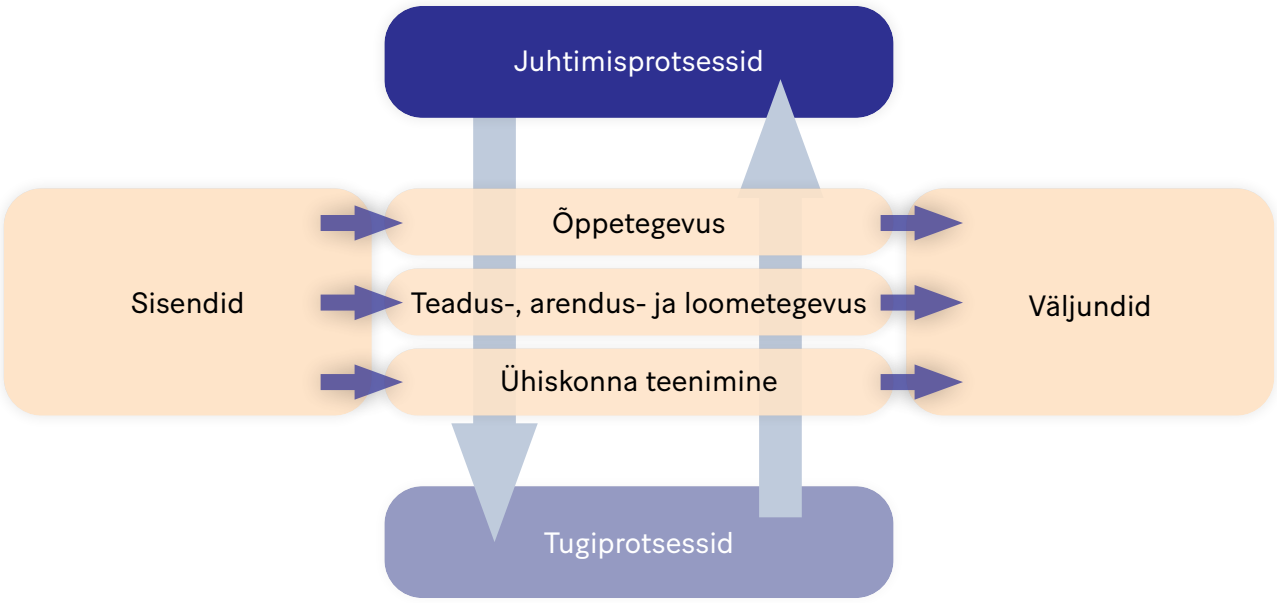
2. Teadus-, arendus-, loometegevus
EMTA on evalveeritud teadus- ja arendusasutus, mis arendab teadustööd peamiselt muusikateaduse, teatriteaduse, muusikapedagoogika ja interpretatsioonipedagoogika ning kultuurikorralduse erialadel, samuti õppejõudude ja üliõpilaste loomingulise praktikaga tihedalt seotud loovuurimuse vallas. Kesksel kohal on Eesti kultuuri uuringud. Teadustegevusega seotud olulisi küsimusi otsustab senat ja neid arutatakse senati teaduskomisjonis. Teadustegevuse protsessi toimimise ja muudatuste eest üldiselt vastutab õppe- ja teadusprorektor. Doktoriõppes tehtavat teadustööd juhib doktoriõppe keskuse juhataja, doktoriõppe korraldust ja doktoritööde kaitsmist reguleerib doktoriõppe eeskiri.

Loometegevus hõlmab kontserttegevust, heliteoseid, lavastusi, dirigeerimist ja muid esinemisi, samuti loomingu avaldamist salvestiste, trükis avaldatud teoste ja ettekannete kaudu nii Eestis kui ka välismaal. Loometegevusse on kaasatud nii õppejõud kui üliõpilased. Loometegevuse protsessi toimimise ja muudatuste eest üldiselt vastutab loometegevuse ja välissuhete prorektor. Valik loometegevusest on avaldatud EMTA aastaraamatutes.

3. Ühiskonna teenimine
Ühiskonna teenimine hõlmab erinevaid avalikkusele suunatud teenuseid: täienduskoolituskeskuse kursused, raamatukogu teenus, kontserdid ja etendused. Vastutab rektoraat.

3.2.2. Tugiprotsessid

EMTA tugiprotsessid jagunevad kahte gruppi (vt joonis 4): **juhtimisprotsesside** kaudu juhitakse akadeemia üldjuhtimislikke protsesse ja ressursse. Juhtimisprotsessid on näiteks strateegiline juhtimine, personalijuhtimine, taristu haldus- ja finantsjuhtimine, rahvusvahelise koostöö juhtimine. **Tugiprotsessid** toetavad akadeemia põhi- ja juhtimisprotsesside elluviimist. Tugitegevuste pakkujateks on sõltuvalt protsessist kas akadeemiline üksus ja/või tugiüksus ja nende töötajad. Tugiprotsessid on näiteks õppetegevuse tugi (sh nõustamine, tagasiside kogumine, stipendiumite maksmine, erivajadustega õppija toetamine), dokumendihaldus (sh andmekaitse), sise- ja väliskommunikatsioon (sh turundus), IT haldus, töötervishoid ja -ohutus.



Joonis 4. EMTA protsessikaart

3.3. Seiresüsteem

Seiresüsteem koosneb sise- ja välishindamistest, mille tulemusi analüüsitakse regulaarselt ning viiakse ellu parendustegevusi.

3.3.1. Sisehindamine

Akadeemias toimub strateegilist juhtimist toetav regulaarne sisehindamine kolmel erineval tasandil – nii akadeemia, struktuuriüksuste kui ka õppekavade tasandil ning jaguneb viieks:
1. regulaarne huvipoolte tagasiside kogumine ja analüüs;
2. arengu- ja tegevuskava tulemusnäitajate seire, halduslepingu tulemuste seire;
3. õppekavade sisehindamine;
4. akadeemia eneseanalüüs enne välishindamist, kord 7 aasta jooksul;
5. siseaudit.

3.3.1.1. Huvipoolte tagasiside kogumine ja analüüs

Rahuloluküsitluste käigus selgitatakse välja rahuloluga seotud aspektid ja parandatakse tulemustele tuginedes akadeemia tegevust.

- üliõpilaste ja vilistlaste tagasiside kogumise kord (sh vähemalt üks kord aastas küsitakse tagasisidet uutelt üliõpilastelt, lõpetajatelt, doktorantidelt ja vilistlastelt, samuti ainepõhist tagasisidet üks kord semestris). Üliõpilaste ja vilistlaste seas võib viia läbi ka muid küsitlusi, näiteks küsitakse aeg-ajalt eraldi tagasisidet ka välistudengitelt.
- Täienduskoolituse tagasiside vastavalt EMTA täiendusõppe korrale.
- Töötajate tagasiside – kirjalik tagasisideküsitlus viiakse läbi kord kahe aasta jooksul. Tagasiside kogumine lähtub tagasisideplaanist, mida haldab kvaliteedijuht. Tagasiside tulemused dokumenteeritakse ja tehakse kättesaadavaks seotud huvipooltele. Akadeemilise personali atesteerimine võimaldab regulaarselt teostada töötajate pädevuse seiret.

3.3.1.2. Arengu- ja tegevuskava tulemusnäitajate seire

Tulemusnäitajaid kogutakse igal aastal neljas valdkonnas:
1. Juhtimine – kvaliteedisüsteemi toimimine, personalijuhtimine, rahaliste vahendite ja taristu juhtimine.
2. Õppetegevus – õppetöö korraldus, õppimine ja õpetamine, sisseastujate ja lõpetajate arvud.
3. Teadus-, arendus- ja loometegevus – tegevuste tulemuslikkus, arendusprojektide arv, üliõpilastööde juhendamine.
4. Ühiskonna teenimine: avalikkusele suunatud kontserdid, etendused, elukestvas õppes osalejad.

Arengu- ja tulemusnäitajaid kogub ning seiremehhanismide toimivust jälgib kvaliteedijuht. Andmed töödeldakse, analüüsitakse ning tulemused esitletakse rektoraadis ning tehakse kättesaadavaks seotud huvipooltele siseveebis, osaliselt ka EMTA aastaraamatutes.

3.3.1.3. Õppekavade sisehindamine

Õppekavade sisehindamine toimub iga kolme aasta tagant vastavalt EMTA õppekavade sisehindamise juhendile. Õppekavade sisehindamist korraldavad õppekavade koordinaatorid, kes kaasavad sisehindamise protsessi õppekava nõukogu ja vajadusel muud akadeemia liikmed ja välised huvirühmad.

3.3.1.4. Akadeemia eneseanalüüs

Akadeemia eneseanalüüs viiakse läbi kord seitsme aasta jooksul institutsionaalse akrediteerimisega seonduvalt. Eneseanalüüsi koostamine lähtub HAKA nõuetest.

3.3.1.5. Siseaudit

Siseauditi funktsiooni täitmist korraldavad EMTA-s Nõukogu ja Auditikomitee lähtuvalt Auditikomitee töökorrast. Järelevalvet akadeemia tegevuse kohta võib teostada ka Haridus- ja Teadusministeeriumi siseauditi osakond. Majandusaasta aruande audiitori valimine toimub hanke korras.

3.3.2. Välishindamine

EMTA osaleb perioodiliselt välises kvaliteedikindlustuses, mis on kooskõlas Euroopa kõrgharidusruumi kvaliteedikindlustuse standardite ja suunistega. Institutsionaalne akrediteerimine toimub iga seitsme aasta tagant. Muud välishindamised vastavalt Eesti Kõrg- ja Kutsehariduse Kvaliteediagentuuri plaanile, vt ka Akrediteeringud

3.4. Parendamine

Parendustegevused ja muudatused kooskõlastatakse valdkonna juhtidega ning fikseeritakse otsustuskogude protokollides. Teemade puhul, mis läbivad mitmeid valdkondi, planeeritakse tegevused akadeemia tegevuskavasse. Otsustamise aluseks on andmete analüüs – andmeid kogutakse protsesside käigus ning parendusettepanekute, riskihindamiste, sisehindamiste ja tagasiside tulemuste läbivaatamisel. Andmete analüüs toimub vastavalt rektoraadi korraldusele valdkonnapõhiselt, analüüs on aluseks ka parendustegevustele juhtimissüsteemis ning protsessides. Tööprotsesside käigus ilmnenud pisemad parendustegevused teostatakse valdkonna siseselt jooksvalt ning need ei vaja juhtkonna tasandil sekkumist.
Parendusmeetmetena kasutatakse ka ennetavaid ja korrigeerivaid tegevusi. Ennetava tegevuse eesmärk on vältida vea esinemist, korrigeeriva tegevuse eesmärk on vältida sama vea kordumist.

Parendustegevuste rakendamine toimub struktuuriüksuste tasandil vastavalt tehtud otsustele ja tegevusplaanile. Parendustegevuste ülevaatamine toimub valdkonnajuhtide poolt enne järgmist sisehindamise protsessi või protsessi ajal teavitatakse huvipooli eelmiste parendustegevuste rakendamise tulemustest.

Parendustegevuste tulemustest ja mõjust antakse ülevaade nõukogu ja senati regulaarsetel kohtumistel. Kokkuvõtted aasta tähtsamatest arengutest on avalikustatud ka EMTA aastaraamatutes.