



Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi

Turo Virtanen
Marjo-Riitta Järvinen
Erkki Karppanen
Anna Mäkipää
Sirpa Moitus

Korkeakoulujen arviointineuvosto

finheec@minedu.fi, (09) 1607 6913

PL 133 (Meritullinkatu 1), 00171 Helsinki

kka.fi

JULKAISIJA Korkeakoulujen arviointineuvosto

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen

ISBN 978-952-206-204-8 (painettu)

ISBN 978-952-206-205-5 (pdf)

ISSN 1457-3121

PAINATUS Tammerprint Oy, Tampere 2012

Esipuhe

Suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien ensimmäinen kierros on päättymässä ja toinen alkamassa. Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamien auditointien keskeinen tavoite on tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita. Auditointi on valittu arviointijärjestelmäksi, sillä se sopii Suomen kaltaiseen ”kypsään” korkeakoulujärjestelmään, jossa kyse ei ole enää minimilaadun varmistamisesta, vaan vakiintuneiden toimintojen kehittämisestä edelleen. Menetelmän perustana on luottamus korkeakoulun omaan vastuuseen toimintansa laadusta. Korkeakoulu päättää itse laadunvarmistusjärjestelmästä, auditoinnissa arvioidaan sen tarkoituksenmukaisuus, kattavuus, toimivuus ja vaikuttavuus. Menetelmä on Korkeakoulujen arviointineuvoston koko toiminnan lähtökohtana olevan kehitettävän arvioinnin periaatteen mukainen.

Kun menetelmän käyttöönottoa vuosina 2003–2004 valmisteltiin, korkeakoulut itse toivoivat, että auditoinnilla on myös seuraamuksia. Siten arviointineuvoston päätös voi olla joko auditoinnin läpäiseminen tai uusinta-auditoinnin tarve. Mahdollinen uusinta-auditointi suoritetaan noin kahden vuoden kuluttua varsinaisesta.

Uusinta-auditointi noudattelee varsinaisten auditointien kulkua. Prosessi alkaa ensimmäisen auditoinnin jälkeen pidettävästä neuvottelusta, jossa korkeakoulu voi saada kommentteja laatimastaan kehittämissuunnitelmasta. Uusinta-auditoinnista tehdään sopimus, korkeakoulu toimittaa arviointineuvostolle pohja-aineiston kehittämistyön toteutuksesta sekä keskeisistä tuloksista, ja uusinta-auditointiryhmä vierailee korkeakoulussa. Uusinnasta tehtävä raportti on julkinen, kuten kaikki Korkeakoulujen arviointineuvoston raportit, ja siihen sisältyy uusinta-auditointiryhmän esitys tuloksesta, josta Korkeakoulujen arviointineuvosto tekee päätöksen.

Auditointien ensimmäisen kierroksen ollessa valmistu-
massa voidaan jo selvästi nähdä uusinta-auditoinnin merkitys.
Se antaa suunnatun kehittämissimpulssin, aikatauluttaa ja jän-
tevoittaa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyötä ja on
erinomainen väline korkeakoulun johtamisessa. Uusinta-audi-
tointi on myös hyvä nähdä mahdollisuutena saavuttaa laadun-
varmistuksessa keskinkertaisen asemesta hyvä taso.

Uusinnassa keskitytään varsinaisessa auditointiraportissa
mainittuihin kehittämistarpeisiin. Tampereen yliopiston koh-
dalla syyskuussa 2008 tällaisiksi määriteltiin laadunvarmistus-
järjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastui-
den määrittely ja dokumentaatio; laadunvarmistusjärjestelmän
toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen sekä laa-
dunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus. Uusinnassa korkea-
koululta edellytetään näyttöä siitä, että se on selvästi edennyt
näissä tavoitteissa ja että laadunvarmistusjärjestelmä on kysei-
siltä osa-alueiltaan vähintään kriteeristön vaiheessa ”kehitty-
vä”. Tässä mielessä Korkeakoulujen arviointineuvoston audi-
tointimallissa auditoinnin läpäisykynnys on kansainvälisesti
verrattuna asetettu varsin korkealle.

Vastuu kaiken arviointitiedon hyödyntämisestä ja sovel-
tamisesta on korkeakoululla itsellään. Tampereen yliopistossa
on viime vuosina tehty suuria sen toimintaan vaikuttavia uu-
distuksia. Merkittävä organisaatorakenteen muutos ja tutkin-
to-ohjelmien kehittäminen ovat vaatineet paljon sekä yliopis-
ton johdolta että sen henkilökunnalta ja opiskelijoilta. Korkea-
koulujen laatujärjestelmien auditointien aikana on nähty, että
suuret kokonaisuudistukset ovat laadunvarmistuksenkin ke-
hittämisen kannalta sekä uhka että mahdollisuus.

Uusinta-auditoinnin tuloksen perusteella Tampereen yli-
opisto on haasteen edessä siinä, miten se jatkossa etenee yli-
opistolain edellyttämässä laatujärjestelmän kehittämisessä ja
sen ulkoisessa arvioinnissa. Tämä raportti osoittaa, että uusi
johtamisjärjestelmä ja toiminnanohjaus ovat saaneet yliopis-
tossa myönteisen vastaanoton, mikä antaa hyvän pohjan niitä
tukevan laatujärjestelmän kehittämiselle.

Korkeakoulujen arviointineuvoston puolesta esitän kehit-
tämistyöstä Tampereen yliopiston johdolle, henkilökunnalle ja
opiskelijoille sekä sidosryhmille lämpimät kiitokset. Kiitokset
myös uusinta-auditointiryhmälle asiantuntevasta työskente-
lystä.

Riitta Pyykkö, professori

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

Uusinta-auditointiryhmä	7
1 Uusinta-auditoinnin tavoitteet ja kohteet	10
2 Uusinta-auditointiprosessi	11
2.1 Korkeakoulun ja arviointineuvoston välinen neuvottelu	11
2.2 Uusinta-auditointisopimus	11
2.3 Uusinta-auditoinnin aineisto	12
2.4 Uusinta-auditointivierailu	14
2.5 Uusinta-auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	15
3 Tampereen yliopiston organisaatio ja laadunvarmistusjärjestelmä	16
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	16
3.2 Strategia ja toimenpideohjelmat	18
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä	20
4 Auditointitulokset	26
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	26
4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	35
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	41
5 Johtopäätökset	45
5.1 Uusinta-auditointiryhmän kokonaisarvio Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä	45
5.2 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	46
Liitteet	
1: Tampereen yliopiston laatujärjestelmän uusinta-auditoinnissa käytetyt kriteerit	47
2: Uusinta-auditointivierailun ohjelma	48

Uusinta- auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Valtiotieteiden tohtori, dosentti **Turo Virtanen** toimii tutkimusjohtajana Higher Education Governance and Management (HEGOM) -tutkimusryhmässä Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkostossa (HEINE) Helsingin yliopistossa. Hän on toiminut yleisen valtio-opin, erityisesti hallinnon tutkimuksen professorina 1997–2010, yleisen valtio-opin laitoksen johtajana 1997–2006 ja tiedekunnan opetusasioista vastaavana varadekaanina vuosina 2001–2003 ja 2008–2009. Virtanen on toiminut useissa kansallisissa asiantuntijatehtävissä: mm. puheenjohtajana Helsingin yliopiston keskustakampuksen rakennetta valmistelleessa työryhmässä (2000), neljän yliopiston hallinnon arvioinnin ulkoisen arviointiryhmän puheenjohtajana (2004), opetusministeriön selvitysmiehenä (2006) aiheena taideyliopistojen rakenteiden uudistaminen sekä Aalto-yliopiston perustamiseen johtaneen opetusministeriön suunnittelu-ryhmän pääsihteerinä (2006–2007). Auditointikokemusta hän on hankkinut Tampereen yliopiston auditointiryhmän varapuheenjohtajana 2008 ja Teatterikorkeakoulun auditointiryhmän puheenjohtajana 2010. Lisäksi hän on osallistunut KKA:n auditointien vaikuttavuutta selvittäneen Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian tutkimushankkeen ohjausryhmään sekä korkeakoulutuksen laadunvarmistuksen täydennyskoulutusohjelman toteuttamiseen. Virtasella on myös kokemusta Liettuan yliopistojen kansallisesta akkreditoinnista sekä Romaniassa EAPAA-organisaation (European Association for Public Administration Accreditation) toteuttamista akkreditoinneista.

Kasvatustieteen tohtori **Marjo-Riitta Järvinen** on työskennellyt Lahden ammattikorkeakoulussa vuodesta 2002 alkaen tutkijana sekä arvioinnin ja ennakkoinnin kehittäjänä. Nykyisessä tehtävässään laatu- ja arviointipäällikkönä hän on toiminut vuodesta 2006 alkaen. Tätä ennen Järvinen on työskennellyt Turun yliopiston kasvatustieteiden laitoksella aikuiskasvatuksen ja -koulutuksen yliassistenttina, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksessa kehittämishankkeen vetäjänä ja suunnittelijana sekä Turun yliopiston Koulutussosiologian tutkimuskeskuksessa tutkijana. Hän on kirjoittanut julkaisuja mm. ammatilliseen koulutukseen, ammattikorkeakoulutukseen, koulutuspolitiikkaan, arviointiin ja ennakkointiin liittyen. Vuonna 2005 Järvinen on ollut jäsenenä Pirkanmaan ammattikorkeakoulun ja Vaasan ammattikorkeakoulun auditointiryhmissä ja puheenjohtajana Taideteollisen korkeakoulun auditoinnissa. Lisäksi hän on osallistunut KKA:n toisen kierroksen auditointimallin suunnitteluryhmän työhön – Järvinen toimi tämän uusinta-auditointiryhmän varapuheenjohtajana.

Tekniikan tohtori **Erkki Karppanen** toimii Etelä-Savon Energia Oy:n toimitusjohtajana. Ennen nykyistä tehtäväänsä hän oli toimitusjohtajana Lahden alueen kehittämissyhtiö Oy LAKES:ssa ja Mikkelin ammattikorkeakoulun rehtorina vuosina 2002–2008. Aiemmin Karppanen on lisäksi työskennellyt kansainvälisen teollisuuden palveluksessa projektiosaston johtajana ja kansainvälisen projektitoiminnan johtajana Honeywell Oy:ssä 1996–2002 sekä vuosina 1991–1996 silloisessa Pohjois-Savon ammattikorkeakoulussa yliopettajana sekä yksikön johtajana. Karppanen on osallistunut laajaan Six Sigma -pohjaisen laadunvarmistusjärjestelmän rakentamiseen sekä kansainvälisiin Lean Expert -koulutuksiin. Vuonna 2006 Karppanen oli Lahden ammattikorkeakoulun auditointiryhmän puheenjohtaja, vuonna 2007 Teknillisen korkeakoulun auditointiryhmän jäsen ja vuonna 2010 Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun uusinta-auditointiryhmän puheenjohtaja.

Filosofian ylioppilas **Anna Mäkipää** opiskelee matematiikkaa Turun yliopistossa. Mäkipää on jäsenenä Turun yliopiston hallituksessa ja Luonnontieteiden akateemisten liiton hallituksessa. Vuonna 2011 hän oli Suomen ylioppilaskuntien liiton hallituksen jäsen vastuualueinaan koulutuspolitiikka ja kansainväliset asiat. Hän toimi Turun yliopiston ylioppilaskunnan hallituksen jäsenenä vuonna 2010. Mäkipää on toiminut matematiikan laitosneuvoston jäsenenä sekä matemaattisluonnontieteellisen tiedekunnan johtokunnan varajäsenenä

vuodesta 2010. Luonnontieteiden akateemisten liitto LAL:n toiminnassa Mäkipää on ollut vuodesta 2009 sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla, ja vuodesta 2011 alkaen hän on toiminut LAL:n opiskelijavaliokunnan puheenjohtajana.

Sihteerit Pääsuunnittelija **Sirpa Moitus**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

Erikoissuunnittelija **Kirsi Mustonen**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

1

Uusinta-auditoinnin tavoitteet ja kohteet

Auditointikäsikirjan 2008–2011 mukaan Korkeakoulujen arviointineuvosto tekee auditointiryhmän esityksen pohjalta päätöksen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän hyväksytystä auditoinnista tai uusinta-auditoinnin tarpeesta. Mikäli Korkeakoulujen arviointineuvosto päättää edellyttää uusinta-auditointia, arviointineuvoston päätöksessä mainitaan laadunvarmistusjärjestelmän välttämättömät kehittämistarpeet, joihin uusinta-auditointi kohdistuu. Uusinta-auditointi toteutetaan noin kahden vuoden kuluttua varsinaista auditointia koskevasta Korkeakoulujen arviointineuvoston päätöksestä.

Uusinta-auditoinnissa korkeakoululta edellytetään näyttöä siitä, että se on selvästi edennyt laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämisessä välttämättömien kehittämistarpeiden osalta ja että laadunvarmistusjärjestelmä on uusinta-auditoinnissa tarkasteltavilta osa-alueiltaan kriteeristön perusteella vähintään vaiheessa ”kehittyvä”.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 11.9.2008, että Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä on oleellisia puutteita suhteessa auditointikriteereihin, minkä johdosta laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen edellyttää korkeakoulun toimenpiteitä ja uusinta-auditointia.

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditoinnissa on noudatettu auditointikäsikirjaa vuosille 2008–2011. Tätä käsikirjaa sovelletaan niihin korkeakouluihin, jotka on auditoitu saman käsikirjan mukaisesti. Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi on perustunut liitteessä 1 esitettyihin kriteereihin.

Uusinta- auditointiprosessi

2.1 Korkeakoulun ja arviointineuvoston välinen neuvottelu

Auditointikäsitteen 2008–2011 mukaan korkeakoululle tarjotaan mahdollisimman pian varsinaisen auditoinnin jälkeen mahdollisuus käydä Korkeakoulujen arviointineuvoston kanssa neuvottelu, jossa keskustellaan korkeakoulun auditointiraportin pohjalta laatimasta laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämissuunnitelmasta. Neuvottelussa voidaan kuulla auditointiryhmää.

Tampereen yliopiston, auditointiryhmän ja Korkeakoulujen arviointineuvoston välinen neuvottelu käytiin 10.12.2009. Neuvottelun pohjaksi Tampereen yliopisto oli laatinut laadunvarmistusjärjestelmän kehittämissuunnitelman, jolla se vastasi Korkeakoulujen arviointineuvoston päätöksessä esitettyyn kehittämiskohteiden priorisointiin ja auditointiraportin kehittämisuosituksiin. Neuvottelussa auditointiryhmä kommentoi suunnitelmaa. Neuvottelusta laadittiin muistio.

2.2 Uusinta-auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja kukin korkeakoulu sopivat uusinta-auditoinnin järjestämisestä auditointisopimuksella. Tampereen yliopiston ja Korkeakoulujen arviointineuvoston välinen sopimusneuvottelu pidettiin 21.3.2011. Sopimuksessa uusinta-auditoinnin kohteiksi määriteltiin:

1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuuden määrittely ja dokumentaatio

2. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Lisäksi sopimuksessa määriteltiin uusinta-auditoinnin aikataulu, vierailun kesto, kustannusten jakautuminen. Uusinta-auditoinnin kieli noudattaa alkuperäisen auditoinnin kieltä.

2.3 Uusinta-auditoinnin aineisto

Auditointikäsitteiden 2008–2011 mukaan korkeakoulun tulee tuottaa kirjallinen raportti siitä, miten se on edennyt laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämisessä. Raportista tulee käydä ilmi laadunvarmistuksen kehittämistyön toteutus ja keskeiset tulokset. Lisäksi korkeakoulun tulee dokumentoida raporttinsa kehittämistoimenpiteet näytöillä tai www-linkeillä ja tulostaa keskeiset www-aineistot osaksi kirjallista, enintään yhden arkistokansion laajuista näyttöaineistoa.

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisraportti 'Yliopiston laatu- ja laatuvarmistusjärjestelmään tehdyt parannukset' oli laajuudeltaan 26-sivuinen koostuen kymmenen sivun mittaisesta kehittämisraportista ja neljästä täydentävästä liitteestä. Lisäksi uusinta-auditointiaineistoon sisältyi yhteensä 29 laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistoimenpiteitä dokumentoitavaa näyttöä, joita olivat:

- Tampereen yliopiston organisaatorakenne ennen ja nyt (1.9.2011)
- Tampereen yliopiston johtosääntö ja henkilöstöjohtosääntö
- Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako (15.8.2011)
- Tampereen yliopiston strategian tarkistaminen (10.2.2010)
- Strategiadokumentti: Tehdään tulevaisuus: Tampereen yliopiston muutos 2010–2015
- Koulutus uudistusta ja sen toimeenpanoa koskevia dokumentteja
- Toimenpideohjelma viestinnän kehittämiseksi
- Toimenpideohjelma kansainvälistymisen kehittämiseksi
- Strategiaprosessin prosessikaavio
- Muistio Laatu- ja laatuvarmistusjärjestelmästä (29.8.2011)
- Opetussuunnitelmatyön käsikirjan etusivu (18.8.2011)
- Esimerkkejä yksiköiden ja rehtorin johtoryhmien dokumenteista
- Yliopistokollegion työjärjestys (19.10.2010) ja hallituksen itsearviointikysymykset -kalvosarjan tuloste
- Tieteenalaysiköiden johtokunnat -nettisivun tuloste (2.9.2011)

- Vuosisuunnittelun uudistamiseen liittyviä dokumentteja
- Vuosisuunnitelman esimerkkejä
- Tutkimuskeskuksen kriteerit ja muita tutkimuskeskusten perustamiseen liittyviä dokumentteja
- Sisäiseen laadunvarmistukseen ja arviointiin liittyviä dokumentteja
- Viestinnän vuorovaikutteisuuteen liittyviä dokumentteja
- Näytteitä uudistetuista verkkosivuista
- Sisäisen viestinnän sähköinen työskentely-ympäristö
- Kielikeskuksen pedagoginen strategia, opinto-opas, opetussuunnitelma ja opinto-ohjelma
- Näyte kirjaston intranet-sivusta ja asiakaspalautetilinpäätös (20.5.2011)
- Menetelmäopetuksen tietovaranto (1.9.2011)
- Yliopistopalvelujen vuosisuunnitelma sisältäen henkilöstösuunnitelman (31.3.2011)
- Yliopistopalvelujen neuvottelukunnan tehtävät ja kokoonpano sekä yliopistopalvelujen hakuilmoitus
- Muistioita yliopistoyhteistyöstä
- Itsearviointimallista luopuminen
- Laatujärjestelmän kokonaisuus ja dynamiikka (5.9.2011).

Uusinta-auditointiohjeistuksen mukaan korkeakoulun on toimitettava raporttinsa ja näyttöaineistonsa Korkeakoulujen arviointineuvostolle noin kuusi viikkoa ennen auditointivierailua. Tampereen yliopisto toimitti aineiston KKA:lle sovittuun määräpäivään 23.9.2011 mennessä, ja aineisto toimitettiin tämän jälkeen uusinta-auditointiryhmän jäsenille perehtymistä varten. Ryhmällä oli lisäksi pääsy korkeakoulun intranet-sivuille.

Uusinta-auditointiryhmä pyysi Tampereen yliopistolta seuraavia lisäaineistoja:

- Osavuosikatsaus kesäkuulta 2011
- Konkreettisia suunnitelmadokumentteja siitä, miten laatu uudessa toimintamallissa varmistetaan ja miten sitä kehitetään (esimerkiksi tohtorihjelmien yhtenäinen ohjeistus).

Tampereen yliopistolta saatu uusinta-auditoinnin lisäaineisto koostui seuraavista dokumenteista:

- Osavuosikatsaus yliopiston hallitukselle 18.8.2011
- Tampereen yliopiston tohtorikoulutuksen järjestäminen ja hyvät käytännöt, luonnos ohjeistukseksi 5.10.2011
- Opetussuunnitelmatyön aikataulu
- Koulutus uudistuksen vaiheet ja toimijat 2010–2012
- Opintojen ohjaus Tampereen yliopistossa: linjauksia ja esityksiä toimenpiteiksi. Opetusneuvoston 3.10.2011 hyväksymä ohjeistus

- Ehdotus Tampereen yliopiston henkilöstöohjelmaksi 2012–2015 ja kutsu henkilöstöohjelmaa koskevaan keskustelutilaisuuteen
- Tampereen yliopiston työhyvinvointitoiminta -esite työhyvinvointitoiminnasta
- Työhyvinvoinnin tukeminen -liite hankekokonaisuuden suunnitelmasta vuosiksi 2010–2013
- Luonnos Tampereen yliopiston tietohallinto-ohjelmaksi vuosiksi 2011–2013
- Yksiköiden vuosisuunnitelmat 2012.

Tampereen yliopiston suunnittelupäällikkö Pirjo Rauhala vieraili uusinta-auditointiryhmän kokouksessa 3.10.2011 esittelemässä uusinta-auditointiaineistoa, Tampereen yliopiston laatujärjestelmää sekä uudistettua organisaatiota, toimijoita ja toimielimiä erityisesti laadunvarmistuksen kannalta. Tämän tilaisuuden tarkoituksena oli Korkeakoulujen arviointineuvoston käytännön mukaisesti tukea uusinta-auditointiryhmää tehtävään orientoitumisessa, mutta ei toimia auditointitilaisuutena. Tampereen yliopisto ei sisällyttänyt tilaisuudessa esiteltyä kalvosarjaa yllä mainittuun uusinta-auditointiaineistoon.

2.4 Uusinta-auditointivierailu

Uusinta-auditointivierailu toteutettiin 22.11.2011. Vierailun tarkoituksena oli todentaa uusinta-auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa laadunvarmistusjärjestelmän kehityksestä. Vierailu toteutettiin yhden päivän aikana sarjana henkilöryhmittäisiä haastatteluja sekä yhtenä teemahaastatteluna. Eriksen haastateltiin yliopiston hallituksen, ylimmän johdon, tieteenalayksiköiden johtajien, perus- ja jatko-opiskelijoiden, opetus- ja tutkimushenkilökunnan ja opetus- ja tiedeneuvostojen asioiden valmistelijoiden edustajia sekä yliopistopalveluiden vastuualueiden päälliköitä. Uusinta-auditointivierailu päättyi ylimmän johdon haastatteluun, jonka teemana oli laatu- ja johtamisjärjestelmän toimivuus ja vaikuttavuus. Uusinta-auditointiryhmä teki vierailupäivän aikana yhteensä seitsemän haastattelua, joissa haastateltiin 39 henkilöä. Uusinta-auditointivierailun ohjelma on liitteenä 2.

2.5 Uusinta-auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Uusinta-auditointiryhmä valmistautui vierailuun kirjoittamalla alustavia havaintoja Tampereen yliopiston toimittamien aineistojen pohjalta ja laatimalla haastattelukysymyksiä. Vierailun jälkeen uusinta-auditointiryhmän jäsenet kirjoittivat sovituilta vastuualueilta arvioivaa tekstiä. Korkeakoulujen arviointineuvoston pääsuunnittelija vastasi raportin alkuosan lukujen 1–3 laadinnasta sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta ja käsittelytavasta. Uusinta-auditointiryhmä piti prosessin aikana neljä ryhmän yhteistä kokousta ja lisäksi kuusi puheenjohtajiston kokousta. Tampereen yliopistolla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

3

Tampereen yliopiston organisaatio ja laadunvarmistusjärjestelmä

Tässä luvussa kuvataan Tampereen yliopiston organisaation rakenne, hallinto, strategiset lähtökohdat ja laatujärjestelmä¹ täsmälleen sen mukaisesti kuin ne on kuvattu yliopiston toimittamassa uusinta-aineistossa.

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto²

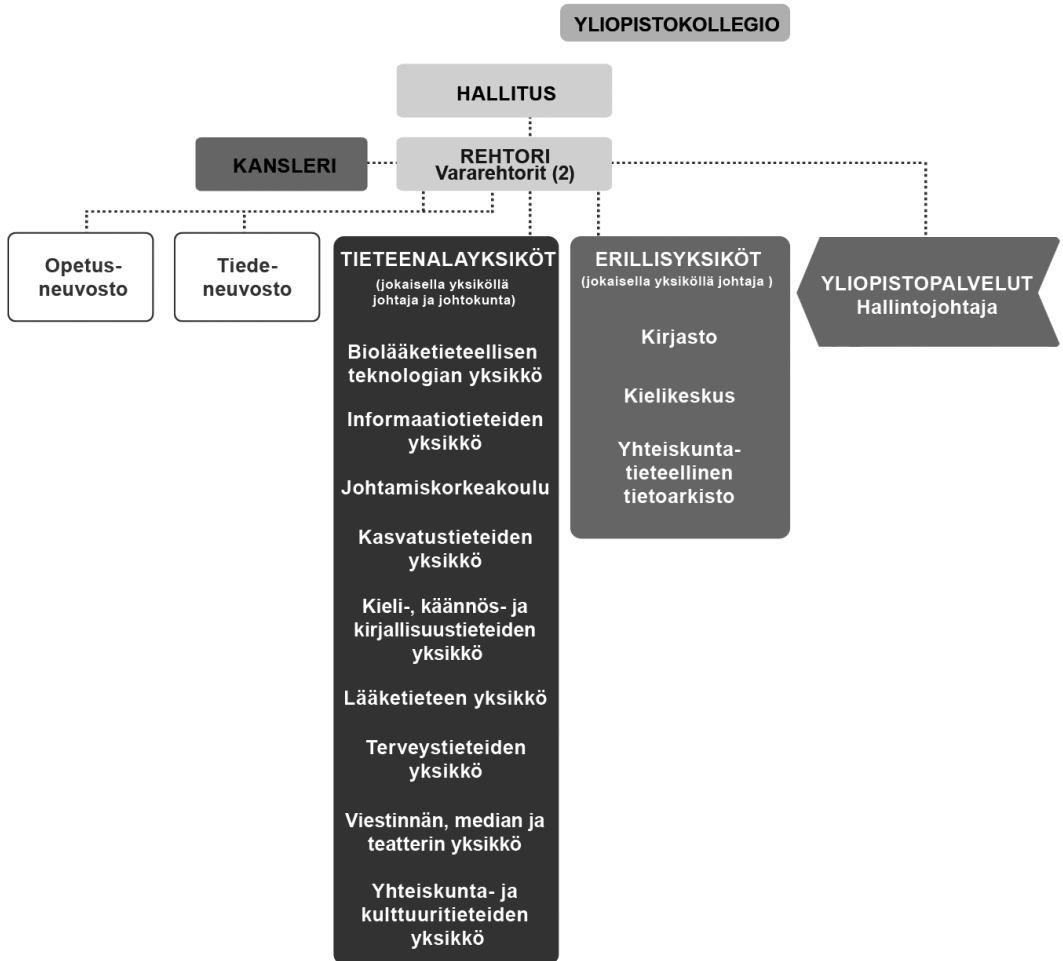
Vuoden 2008 tehdyn laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin jälkeen Tampereen yliopistossa on toteutettu useita keskeisiä toimintaan ja siten myös laatujärjestelmän kehittämiseen vaikuttaneita muutoksia. Tampereen yliopistossa aloitettiin vuonna 2008 strategiatyö, jonka tuloksena yliopiston koko organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä on uudistettu 1.1.2011 alkaen.

Yliopistossa siirryttiin kolmiportaisesta hallinnosta kaksiportaiseen yhdistämällä tiedekuntien ja laitosten toiminnot niitä laajempiin tieteenalakohtaisiin yksiköihin. Tulosityksiköiden määrää on vähennetty. Aiemmin tulostavuuksellisia yksiköitä oli 38: kuusi tiedekuntaa, 23 ainelaitosta ja yhdeksän erillis-

¹ Tampereen yliopiston käyttää yliopistolain mukaista käsitettä 'laatujärjestelmä', jota käytetään myös tässä raportissa lukuun ottamatta osikoita, joissa käytetään KKA:n auditointikäsi kirjan 2008–2011 mukaista käsitettä 'laadunvarmistusjärjestelmä'.

² Luku 3.1 perustuu muistioon *Tampereen yliopiston organisaatorakenne ennen ja nyt* (1.9.2011) sekä dokumenttiin *Yliopiston laatujärjestelmään tehdyt parannukset: raportti uusinta-auditointia varten* (5.9.2011).

laitosta. Niiden sijasta yliopistossa on uudistuksen jälkeen 13 tulosvastuullista yksikköä: yhdeksän tieteenalayksikköä, kirjasto, kielikeskus, yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto ja yliopistopalvelut (katso kuvio 1). Yliopistopalvelut tuottaa hallintopalvelut kaikille tieteenalayksiköille. Kaikissa yksiköissä on kokopäivätoimiset johtajat ja oman työnsä ohella tehtäväänsä hoitavat varajohtajat.



Kuvio 1. Tampereen yliopiston organisaatorakenne 1.1.2011 alkaen

Yliopistolain mukaisia toimielimiä ovat yliopistokollegio, hallitus, rehtori ja kansleri. Lisäksi yliopiston hallitus on johtosäännössä (18.10.2010) määritellyt toimielimiksi tieteenalayksiköiden johtokunnat ja johtajat, erillisyksiköiden johtajat, hallintojohtajan sekä yliopiston muutoksenhakulautakunnan.

Tampereen yliopiston tieteenalayksiköt ovat biolääketieteellisen teknologian yksikkö, informaatiotieteiden yksikkö, johtamiskorkeakoulu, kasvatustieteiden yksikkö, kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö, lääketieteen yksikkö, viestinnän, median ja teatterin yksikkö, terveystieteiden yksikkö sekä yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tieteenalayksikössä on yksi tai useampia tutkinto-ohjelmia sekä tutkimuskeskuksia tai tutkimusohjelmia.

Uudet tutkinto-ohjelmat muodostuvat laaja-alaisista kandidaattiopinnoista ja tieteenalan mukaisista maisteriopinnosta. Osana koulutus uudistusta hakukohteiden määrää vähennetään 52:sta 26:een. Uudet tutkinto-ohjelmat käynnistyvät syksyllä 2012.

Yliopistopalvelut toimii yliopiston johdon yleisenä valmistelu- ja toimeenpanoelimenä. Yliopistopalvelut järjestää yliopiston, tieteenalayksiköiden ja erillisyyksiköiden toimintaa tukevat hallintopalvelut sekä vastaa näiden palveluiden strategiasta kehittämisestä ja toteutumisen valvonnasta.

3.2 Strategia ja toimenpideohjelmat³

Tampereen yliopiston organisaatorakenteen muutos valmisteltiin strategiatyössä, joka käynnistettiin lokakuussa 2008 ja koostui neljästä päävaiheesta: toimintaympäristöanalyysistä, mahdollisuuksien kartoittamisesta, ehdotusten testaamisesta yliopistoyhteisössä ja esityksestä strategiaksi. Puolitoista vuotta kestäneen strategiatyön aikana yliopistoon valittiin uusi rehtoristo, uusi yliopistolaki astui voimaan ja uuden yliopistolain mukaisesti valittu hallitus aloitti toimintansa. Yliopiston hallitus päätti strategiasta helmikuussa 2010. Strategiaan sisällytettiin aiemmasta poiketen toimenpideohjelmat.

Tampereen yliopiston uusi strategia on nimeltään *Tampereen yliopiston muutos 2010–2015*. Strategiassa painottuvat muun muassa seuraavat näkökulmat:

- Yliopisto tekee muutoksen uudistamalla hallintomallinsa kevyemmäksi, tutkintonsa laaja-alaisemmiksi ja parantamalla tutkimuksen ja kansainvälistymisen mahdollisuuksia vuoteen 2012 mennessä.

³ Luku 3.2 perustuu dokumenttiin *Yliopiston laatujärjestelmään tehdyt parannukset: raportti uusinta-auditointia varten* (5.9.2011) sekä yliopiston strategiadokumenttiin *Tampereen yliopiston muutos 2010–2015*.

- Yliopiston keskeiset arvot ovat akateeminen vapaus, luovuus, tasavertaiset mahdollisuudet oppia, tietää, osallistua ja vaikuttaa sekä yhteisöllinen vastuu.
- Tampereen yliopiston tavoitteena on olla vuonna 2015 kansainvälisesti vetovoimainen ja yhä arvostetumpi opiskelu-, opetus- ja tutkimusyhteisö.
- Tampereen yliopiston profiilissa korostuvat yhteiskunnan ja terveyden tutkimus ja opetus sekä monitieteisyys. Tutkimustoiminnassaan yliopisto haluaa tarttua tärkeisiin ja ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin.
- Tampereen yliopisto on yhteiskunnallisesti vaikuttava sivistisyhteisö, jonka keskeinen tehtävä on kasvattaa opiskelijoista kansainvälisesti toimintakykyisiä, vastuuntuntoisia akateemisia vaikuttajia ja asiantuntijoita, jotka valmistuttuaan saavat koulutustaan vastaavaa työtä.
- Yhteistyöstä strategisten kumppanien, sidosryhmien ja alumnien kanssa tehdään aiempaa päämäärätietoisempaa ja järjestelmällisempää ja sovitaan säännöllisestä yhteydenpidosta, yhteistyömuodoista ja tavoitteista.
- Vaikuttavuuden lisäämiseksi ja toiminnan laadun ja tehokkuuden parantamiseksi yliopiston organisaatio uudistetaan. Johtamista selkeytetään poistamalla hallinnolliset päällekkäisyydet. Kolmiportaisesta hallinnosta siirrytään kaksiportaiseen. Näin vapautetaan opettajien ja tutkijoiden aikaa ydintehtäviin.
- Talouden johtamista ja taloudella ohjaamista parannetaan niin, että rahoitus tulee käytetyksi strategian mukaisesti parhaan mahdollisen koulutuksen, tutkimuksen ja palvelujen aikaansaamiseksi. Vastuullisella ja vakaalla rahoituksen käytöllä lisätään strategisten kumppanien, sidosryhmien ja ulkoisten rahoittajien luottamusta yliopistoon.
- Hyvä johtaminen asetetaan yliopiston menestystekijäksi. Johtamisessa hyödynnetään uusimuotoisen hallituksen ja yliopistokollegion jäsenten kokemusta ja monipuolista asiantuntemusta. Johtamiskoulutusta ja johdon tukea järjestetään kaikilla johtamisen tasoilla säännöllisesti. Johtamiselle luodaan edellytykset tekemällä tieteenalayksiköiden johtajien tehtävät päätoimisiksi ja vetovoimaisiksi. Johtajilta edellytetään sekä talousosaamista, henkilöstöjohtamista että strategista johtamisosaamista. Yliopiston strategian toteutuminen otetaan johdon kehitys- ja tulostalkustelujen yhdeksi aiheeksi.
- Laadunvarmistus-, tietoturvallisuus- ja riskienhallintajärjestelmät tarkennetaan kaikissa yliopiston toiminnoissa.

- Strategian toteutumista seurataan vuosittain toiminnan ja talouden suunnitteluprosessissa, erityisesti sisäisissä tulosneuvotteluissa ja yliopistotasoisesti tilinpäätösarvioinnissa.

Strategia viedään käytäntöön yliopiston yhteisten toimenpideohjelmien kautta. Toimenpideohjelmat laaditaan yliopiston ydintoiminnoille sekä hallituksen strategiakausi-kohtaisesti määrittämille muille painopistealueille. Toimenpideohjelmiin konkretisoidaan yliopiston strategiakaudelle asettamat painopisteet, tavoitteet, mittarit, toimenpiteet, vastuut ja aikataulut sekä mahdolliset resurssivaraukset ko. aihealueen osalta. Toimenpideohjelmille nimetään myös vastuutaho, joka vastaa ohjelman toimeenpanosta, seurannasta ja raportoinnista sekä arvioinnista.

Opetus- ja tiedeneuvostot valmistelevat vararehtorien johdolla opetukseen ja tutkimukseen liittyvät ohjelmat. Muut ohjelmat valmistellaan ohjelmasta vastaavan henkilön johdolla. Hallitus hyväksyy strategian toimenpideohjelmat.

3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä⁴

Tampereen yliopiston mukaan toiminta uusissa organisaatio- rakenne- ja hallintomallirakenteissa on vasta alkanut, minkä takia uusia toiminnanohjauksen, johtamisen ja laadunvarmistuksen menettelyjä otetaan vielä käyttöön (uusinta-auditointi-aineistossa kuvattu tilanne 5.9.2011). Yliopistolla on kuitenkin suunnitelmat siitä, miten toiminnan laatu uudessa toimintamallissa varmistetaan ja miten sitä kehitetään. Yliopisto on tarkistanut laatu- ja politiikkaansa. Tavoitteena on selkeyttää toiminnanohjausta ja kehittää johtamista niin, että saadaan yhä paremmat edellytykset vaikuttaa yhteiskuntaan koulutuksella ja tutkimuksella.

Tampereen yliopiston laatu- ja järjestelmä koostuu edelleen koulutuksen, tutkimuksen, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden, henkilöstövoimavarojen, palvelujen ja johtamisen laatua varmistavista menettelyistä ja prosesseista. Tam-

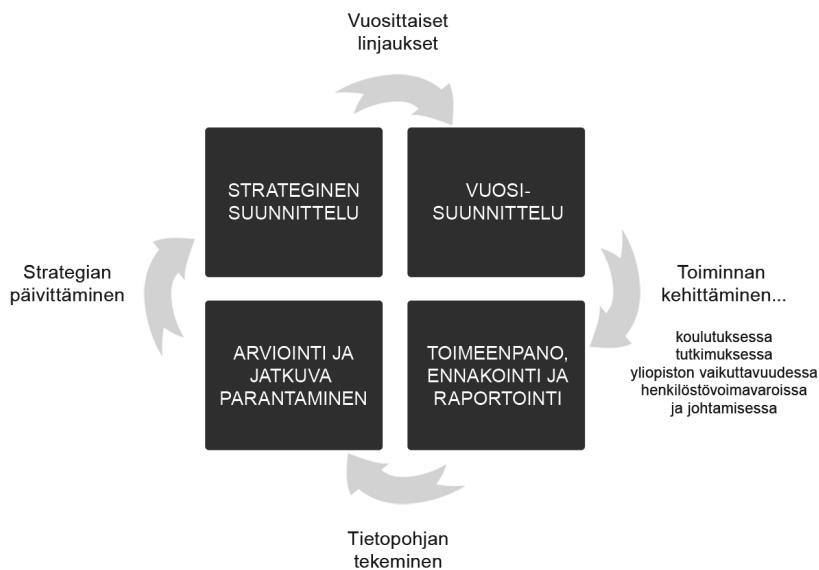
Laatupolitiikka

Laatu- ja järjestelmän kokonaisuus

⁴ Luku 3.3 perustuu laatu- ja politiikan, laatu- ja järjestelmän kokonaisuuden ja dokumentaation sekä laatu- ja järjestelmän toiminnan seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen osalta dokumenttiin *Yliopiston laatu- ja järjestelmään tehdyt parannukset: raportti uusinta-auditointia varten* (5.9.2011) sekä toiminnan arvioinnin ja jatkuvan parantamisen prosessin osalta dokumenttiin *Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako* (15.8.2011).

pereen yliopistossa jatkettiin laatujärjestelmän kehittämistä välittömästi Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointipäätöksen jälkeen vuonna 2008 analysoimalla loppuraporttiin sisältyneet havainnot. Niiden ryhmittely yliopiston oman laatujärjestelmän mukaan osoitti, että useimmat puutteet laatujärjestelmässä liittyivät johtamiseen ja yliopiston silloiseen tulosohjausjärjestelmään. Niinpä suurimmat korjaukset laatujärjestelmän kokonaisuuteen vuoden 2008 auditointiin verrattuna tehtiin muuttamalla organisaatio- ja hallintorakennetta, johtamisjärjestelmää ja toiminnanohjausta.

Yliopiston omien tarpeiden takia laatujärjestelmää kehitetään seuraavaksi suunnittelemalla uusi sisäinen rahoitusmalli, toimeenpanemalla kansainvälistymis- ja viestintäohjelmat, kehittämällä tietojärjestelmien kokonaisuutta johtamisen tietopohjan parantamiseksi (järjestelmäarkkitehtuuri) ja tarkistamalla sidosryhmätyön ja hyvän opiskelu- ja työilmapiirin jatkuvan kehittymisen edellytykset. Kehittämiskohteiden ja -toimien asemoitumista järjestelmän kokonaisuuteen havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Tampereen yliopiston laatujärjestelmän kokonaisuus

Laatujärjestelmän dokumentaatio

Laadunvarmistuksen dokumentoinnista on Tampereen yliopiston mukaan tehty aiempaa tarkoituksenmukaisempaa. Koko toiminnan ja kaikki organisaatiotasot kattavan laatu-käsikirjan ylläpitäminen lopetettiin syksyllä 2010. Yliopistotason laatu-käsikirja oli nettisivusto, joka sisälsi kuvaukset perustoimin-

nan, tukipalvelujen ja johtamisen laadunvarmistuksesta siinä organisaatorakenteessa ja sillä vastuunjaolla, jolla toimittiin vuoden 2010 loppuun saakka. Laatukäsikirjan tekeminen aloitettiin varsinaisen auditoinnin yhteydessä vuosina 2007–2008 ja sen rakennetta kehitettiin auditoinnin tulosten perusteella. Ylläpito lopetettiin sivuston vähäisen käytön takia ja koska ohjeistamiseen ja kehittämistyön dokumentointiin oli tulossa parempia välineitä, esimerkiksi uusi intranet. Yliopistotason laatujärjestelmää kuvataan nykyisin Tampereen yliopiston ulkoisilla verkkosivuilla yliopiston yleisesittelyn yhteydessä.

Laatujärjestelmän toimintaa seurataan johtamisen ja toiminnanohjauksen yhteydessä. Uusi organisaatorakenne ja hallintomalli antoivat mahdollisuuden kehittää johtamisjärjestelmää ja toiminnanohjausta niin, että laadunvarmistus on niissä sisällä. Johtamista on vahvistettu sillä, että tieteenalayksiköiden johtajan tehtävä on kokoaikainen ja johtoryhmätyöskentelyä on ryhdytty systematisoimaan. Johtoryhmiä käytetään kaikilla organisaatiotasoilla (rehtorin johtoryhmä, yksikön johtoryhmä, yliopistopalvelujen johtoryhmä). Johtoryhmien kokoonpanot ja työskentelytavat saavat vaihdella sen mukaan, mikä on tarkoituksenmukaista yksikölle.

Yliopistokollegiolla, hallituksella, hallituksen valiokunnilla sekä opetus- ja tutkimusneuvostoilla on työjärjestykset tehtäviensä ja työtapojensa täsmentämiseksi. Hallitus on järjestänyt toimintansa kehittämiseksi kaksi kertaa itsearvioinnin.

Opetus- ja tiedeneuvostojen roolia laadunvarmistuseliminä on vahvistettu, ja ne ovat päätöksillään lisänneet edellytyksiä nostaa koulutuksen ja tutkimuksen laatua. Uuden tutkinto-ohjelman perustamista edeltää opetusneuvoston käsittely ja tutkimuskeskuksen perustamista tiedeneuvoston käsittely. Tieteenalayksiköiden tohtoriohjelmien järjestämiseen on vähimmäismenettelyt.

Tulosyksiköiden itsearvioinneista, joita järjestettiin vuosina 2006–2008, on luovuttu. Sen sijaan vuosisuunnittelun prosessia on kehitetty ja uusia menettelyjä on ryhdytty käyttämään. Vuosisuunnitteluun on yhdistetty toiminnan ja voimavarojen suunnittelu ja näitä koskeva strateginen ohjaus. Suunnittelussa käytetään yhdenmukaista asiakirjarakennetta ja määrällisiä indikaattoreita.

Tampereen yliopiston toiminnanohjauksen periaatteet ja niitä johdettu työnjako on kuvattu dokumentissa Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako. Kuvauksen rakenne perustuu toiminnanohjauksen elementteihin ja prosessirakenteeseen.

Laatujärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Toiminnan arvioinnin ja jatkuvan parantamisen prosessi

Toiminnanohjauksen neljä prosessia on kuvattu täsmennyksineen kuviossa 3.

Toiminnanohjauksen prosessit



Kuvio 3. Tampereen yliopiston toiminnanohjauksen prosessit

Neljänteen prosessiin eli toiminnan arviointi ja jatkuva parantaminen -prosessiin sisältyvä sisäinen laadunhallinta ja arviointi on määritelty Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentissa seuraavasti:

1. Rehtori vastaa yliopiston koko organisaation ja kaiken toiminnan kattavan laatujärjestelmän kehittämisestä.
2. Järjestelmätason laadunvarmistusta kehitetään sisäisten ja ulkoisten arviointien avulla ja seurannan tuottamaa tietoa hyödyntäen.
3. Sisäisen arvioinnin tehtävä on yliopiston omana aloitteena säännöllisesti arvioida valittujen arviointikohteiden laatu (opetus, tutkimus, ...).
4. Sisäisen arvioinnin auditointitarpeen tunnistamisesta sekä auditoinnin suunnittelusta ja toimeenpanosta vastaa, arviointikohteesta riippuen joko vararehtori tai hallintojohtaja, joka siten toimii auditoinnin vastuuhenkilönä. Auditoinnin operatiivinen toimeenpano (mutta ei vastuu) voidaan

delegoida sisäisesti tai yliopiston ulkopuolelta valitulle auditoinnin toteuttajalle.⁵

5. Opetus-/tiedeneuvosto vararehtorin johdolla valmistelee auditoinnin tavoitteet, tarkastelukohteet ja auditoitavien yksiköiden valintakriteerit, jotka toimitetaan johtoryhmälle käsittelyä varten. Johtoryhmän palautteen pohjalta ko. neuvosto laatii auditointisuunnitelman ja vararehtori tekee auditointiesityksen. Esitys ja liitteenä oleva suunnitelma esitellään rehtorille, jonka pohjalta rehtori päättää sisäisestä auditoinnista.
6. Vararehtori/hallintojohtaja/ulkoinen tai sisäinen auditoinnin toteuttaja valmistelevat rehtorin päätöksen pohjalta tarkan toteuttamissuunnitelman.
7. Auditointi toteutetaan hyväksytyyn suunnitelman mukaisesti. Auditoinnin toteuttanut henkilö laatii auditointiraportin, joka esitellään opetus- tai tutkimusneuvostolle ja yliopiston johtoryhmälle toimenpiteitä varten. Auditointiraportti toimii vuosisuunnittelun ja sisäisen raportoinnin lähtötietona.

Yhteenvedo toiminnan arvioinnin ja jatkuvan parantamisen prosessin työn- ja vastuunjaosta on Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentin mukaan seuraava:

Hallitus

- Käsittelee ja hyväksyy yliopiston vuosittaisen strategiaraportin ja tekee sen perusteella linjaukset seuraavan vuoden vuosisuunnittelulle.
- Saa OKM:ltä tulleen palautteen tiedoksi.
- Päättää riskien hallintaa ja sisäistä valvontaa koskevat periaatteet.

Rehtori

- Laatii toimintaympäristön analyysin yliopiston strategiaraporttiin, jonka hän myös esittelee hallitukselle sekä vastaa hallituksen linjausten toimeenpanosta osana seuraavan vuoden vuosisuunnittelua.
- Päättää OKM:n palautteen aiheuttamista toimenpiteistä ja informoi hallitusta saadusta palautteesta, sen vaikutuksista ja siitä aiheutuvista toimenpiteistä.
- Vastaa yliopiston laatujärjestelmän kehittämisestä.
- Päättää sisäisestä laatuauditoinnista.

⁵ Uusinta-auditointivierailuun 22.11.2011 mennessä Tampereen yliopisto ei ollut toteuttanut yhtään sisäistä auditointia.

Vararehtorit

- Arvioi yhdessä opetus- tai tutkimusneuvoston kanssa strategian toteutumisen oman tehtäväkentän näkökulmasta ja laatii selonteon siitä osaksi vuosittaista strategiaraporttia.
- Vastaa oman tehtäväkenttensä sisäisen auditoinnin suunnittelusta ja toimeenpanemisesta.
- Valmistelee raportin strategisen toimenpideohjelman toteutumisesta.

Opetus-/tiedeneuvosto

- Arvioi ko. vararehtorin johdolla strategian toteutumisen oman tehtäväkentän näkökulmasta osaksi vuosittaista strategiaraporttia.
- Valmistelee sisäisen auditoinnin kohteet ja valintakriteerit ja niiden pohjalta suunnitelman auditoinnin suorittamiseksi sekä käsittelee prosessin lopuksi auditointiraportin.

Tulosyksikön johtaja (yliopiston johtoryhmätyöskentelyn lisäksi)

- Ilmoittaa yksikkönsä sisäiseen auditointiin, organisoituu ja vastuuttaa auditoinnin sisäisesti, toimeenpanee auditoinnin läpiviemisen vaatimat muut valmistelu- ja toteutustoimenpiteet sekä huomioi auditointituloksen oman yksikön toiminnan kehittämisessä ja vuosisuunnittelussa.

Yliopiston johtoryhmä

- Käsittelee yliopiston strategiaraportin ennen sen toimittamista hallituskäsittelyyn.
- Käsittelee OKM:n vuosipalautteen ja yliopistopalveluiden sen perusteella valmisteleman analyysin ja toimenpideohdotukset ennen hallituksen informointia.
- Hyväksyy sisäisen auditoinnin periaatteet, tavoitteet, tarkastelukohteet ja aikataulut osana auditoinnin suunnittelua sekä käsittelee auditointiraportin prosessin päätteeksi.

4

Auditointitulokset

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

Tampereen yliopisto on määritellyt ja dokumentoinut laadunvarmistuksen toimintoja ja toimijoita. Toimintojen määrittely kattaa vain osan käytössä olevista toiminnoista. Dokumentaatio on tois-
laiseksi hajanaista, ja sen luominen ja koostaminen intranettiin on vielä kesken. Organisaatiouudistuksen yhteydessä laadunvarmistukseen liittyviä vastuita on tarkennettu kollektiivisista vastuista yksilötasolle, mikä näkyy johtajien tarkentuneina laatu vastuina. Vastuunjaon toimivuudesta ei ole vielä kattavaa näyttöä. Laatu-
järjestelmän tavoitteiden määrittely on puutteellinen. Yliopiston laatu-
järjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio on **alkavassa** vaiheessa.

Tampereen yliopiston vuoden 2008 auditointiraportin mukaan laatu-
järjestelmälle ei ollut kokonaisuutena asetettu selkeitä tavoitteita. Silloisen laatu-
politiikan mukaan ”yliopiston toiminnan laaja-alaisuus ja toimintojen erilaisuus edellyttävät, että tavoitteet asetetaan toiminnoittain ja kunkin toiminnan laatua ylläpidetään ja kehitetään sille sopivin keinoin.” Auditointiraportin mukaan toimintokohtaiset tavoitteet koskivat en-
nemmin toiminnan sisältöä kuin laadunvarmistusta.

Uusinta-auditointiaineiston mukaan Tampereen yliopisto on täsmentänyt laatu-
järjestelmän tavoitteita. Yliopiston strategiassa vuosille 2010–2015 laatu-
järjestelmän tavoitteiden täsmentäminen on kuitenkin niukkaa. Laatua käsitellään edel-
leen lähinnä vain toiminnan laadun yhteydessä. Esimerkiksi kumppanuuk-
sien katsotaan ”nostavan koulutuksen ja tutkimuksen laatua” ja niillä voidaan ”osoittaa yliopiston vaikutta-

Laatu- järjestelmän tavoitteet

vuus”. Laatujärjestelmä on esillä strategiassa yhdessä virkkeessä: ”Laadunvarmistus-, tietoturvallisuus- ja riskienhallintajärjestelmät tarkennetaan kaikissa yliopiston toiminnoissa.”

Uusinta-auditointiaineiston mukaan ”laatuolitiikkana on, että toiminnan ohjausta ja johtamista kehitetään niin, että saadaan yhä paremmat edellytykset vaikuttaa yhteiskuntaan koulutuksella ja tutkimuksella.” Sama muotoilu löytyy sekä intranetistä että internetistä, mutta ei toimielinten vahvistamista dokumenteista, kuten Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentista⁶.

Yliopiston laatujärjestelmään tehtyjä parannuksia koskevassa dokumentissa todetaan, että ”uusi organisaatorakenne ja hallintomalli antoivat mahdollisuuden kehittää johtamisjärjestelmää ja toiminnanohjausta niin, että laadunvarmistus on niissä sisällä.” Tämä herättää kysymyksen, onko laatujärjestelmän tavoite sama kuin johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen tavoite. Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentti kertoo, miten toiminnanohjaus toimii, mutta ei sitä, mitä sillä tavoitellaan. Myöskään johtamisjärjestelmälle ei ole asetettu tavoitetta. Tällä perusteella laatujärjestelmän tavoitetta ei ole määritetty. Yksi mahdollisuus on tulkita laatuolitiikka johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen sisällä olevan laatujärjestelmän tavoitteeksi.

Laatujärjestelmän ja laatuolitiikan tavoitteita kysyttiin myös auditointivierailulla. Haastattelujen perusteella näistä ei ole yliopistoyhteisössä yhtenäistä käsitystä. Laatujärjestelmän ja laatuolitiikan tavoitteiksi esitettiin haastatteluissa strategian ja toiminnanohjauksen tavoitteita. Haastateltavat korostivat yhdenmukaisten menettelytapojen tarvetta eri yksiköiden koulutuksessa ja tutkimuksessa sekä yksiköille tarjotuissa palveluissa. Yliopistopalveluiden tavoitteena pidettiin tasalaatuisuutta. Haastattelut eivät selventäneet laatujärjestelmän ja johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen tavoitteiden keskinäisiä suhteita. Haastatteluiden ja dokumentaation perusteella uusinta-auditointiryhmä pitää laatujärjestelmän tavoitteiden määrittelyä puutteellisena.

Laatujärjestelmän toiminnot

Aiemmin Tampereen yliopiston laitokset määrittelivät itsenäisesti oman laadunvarmistusjärjestelmänsä, minkä johdosta laadunvarmistuksen menettelytavat vaihtelivat. Yliopiston tasolla laadunvarmistus perustui suurelta osin yksikköjen itsearviointiin ja sen kytkemiseen toiminnanohjaukseen. Vuoden

⁶ Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentista käytetään luvussa 4 myös lyhyempää ilmaisua 'toiminnanohjausdokumentti'.

2008 auditointiraportin mukaan oli epäselvää, mitkä olivat kaikilta tulosityksiköiltä vaadittavat yhteiset laadunvarmistuksen menettelyt, joita seuraamalla yliopiston johto saattoi varmistua toimintokohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta.

Nykyisen strategian mukaan ”laadunvarmistusjärjestelmä tarkennetaan kaikissa yliopiston toiminnoissa”. Uusinta-auditointiaineistosta ei löydy kuitenkaan systemaattista kuvausta laatujärjestelmän toiminnoista. Laatujärjestelmän toiminnot on pääteltävä eri lähteistä.

Internet-sivujen mukaan ”Tampereen yliopiston laatujärjestelmä koostuu koulutuksen, tutkimuksen, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden, henkilöstövoimavarojen, palvelujen ja johtamisen laatua varmistavista menettelyistä ja prosesseista”. Yliopisto on määritellyt neljä toiminnanohjaukseen ja johtamiseen liittyvää prosessia, joista yksi on arviointi ja jatkuva parantaminen. Tampereen yliopiston toiminnanohjauksen prosesseista laaditun kuvion mukaan tämä prosessi jakaantuu seuraaviin osiin: strategian seuranta ja toimintaympäristön analyysi, opetus- ja kulttuuriministeriön palaute, sisäinen laadunhallinta ja arviointi, ulkoiset auditoinnit ja akkreditoinnit (katso edellä luku 3.3). Toiminnanohjausdokumentissa kyseisen prosessin osat eivät ole samat: mukana ovat riskien hallinta ja sisäinen valvonta, mutta ulkoiset auditoinnit ja akkreditoinnit puuttuvat. Tältä osin laadunvarmistuksen prosessien kuvaukset vaativat yhtenäistämistä.

Toiminnanohjausdokumentissa strategian seurannan ja arvioinnin lähtökohtina pidetään yksiköiden vuosisuunnitelmia ja osavuosisiraportteja. Vaikka yliopisto katsoo laatujärjestelmän toimivan johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen sisällä, suunnittelu- ja seurantaprosessien kuvauksista on vaikea päätellä, mitkä menettelytavat tai toiminnot ovat laadunvarmistusta tai miten johto käyttää vuosisuunnittelua laadun kehittämisen välineenä. Edellä mainitun dokumentin alaluvussa ’Laadunhallinta ja arviointi’ laatujärjestelmän toiminnoiksi ovat luettavissa lähinnä sisäinen auditointi ja ulkoiset arvioinnit sekä seurannan tuottaman tiedon hyödyntäminen. Dokumentissa on toisaalla kuvattu vuosisuunnitteluprosessi sekä rehtorin palaute yksiköiden suunnitelmista, mutta toiminnanohjauksen ja laatujärjestelmän yhteys voidaan päätellä vain lauseesta, jonka mukaan ”auditointiraportti toimii vuosisuunnittelun ja sisäisen raportoinnin lähtötietona”. Dokumentti ei kerro, kuinka usein sisäinen auditointi toteutetaan. Vuosisuunnittelun prosessikaaviossa ei mainita sisäistä auditointia, mutta sisäisen laadunvarmistuksen ja arvioinnin prosessikaaviossa sisäisen auditointiraportin käsittely neuvostoissa on kytketty

vuosisuunnitteluun sekä toiminnan ja talouden osavuosisuunnitteluun. Haastattelujen perusteella sisäisen auditoinnin käytön kynnys ja käynnistämisen tapa hahmottuivat yliopistoyhteisössä hyvin vaihtelevalla tavalla, eikä sisäistä auditointia yleisesti liitetty osaksi vuosisuunnittelua. Uusinta-auditointivierailuun mennessä sisäistä auditointia ei ollut toteutettu kertaakaan.

Toiminnanohjausdokumentissa on kuvattu uuden tutkimusohjelman ja tutkimusohjelman perustamis-, keskeyttämis- ja lakkauttamismenettelyt, jotka voidaan nähdä koulutuksen ja tutkimuksen laadunvarmistuksen toimintoina. Muita laadunvarmistuksen toimintoja, kuten yliopistotasoiset opiskelijakyselyt sekä työelämäpalautte ja sijoittumisseuranta, on määritelty Opetussuunnitelmatyön käsikirjassa. Lisäksi valmisteilla on Tampereen yliopiston tohtorikoulutuksen järjestämistä ja hyviä käytänteitä koskeva ohjeisto. Yhtenä tutkimuksen laadunvarmistuksen toimintona voidaan nähdä esimerkiksi intranetissä annetut ohjeistukset tutkimusrahoituksen hakemisesta.

Haastatteluissa ilmeni useita laadun kehittämisen näkökulmasta relevantteja toimintoja, joita ei ole dokumentoitu toiminnanohjausta, johtamista tai laatujärjestelmää koskeviin dokumentteihin tai muihin uusinta-auditointiaineiston asiakirjoihin taikka näihin liittyvillä yliopiston internet- tai intranet-sivuilla. Haastatteluissa tulivat esiin esimerkiksi johtajien tuloskorttikäytäntö, hallituksen nimittämis- ja palkitsemisvaliokunta ja tarkastusvaliokunta, yliopistotori, strategiset rastit ja iltakoulu. Ne, samoin kuin yliopistofoorumit, liitettiin laadun edistämiseen lähinnä silloin, kun tätä yhteyttä kysyttiin erikseen. Yliopiston johtoryhmä, johon kuuluu yliopiston ylin johto sekä tieteenalaysiköiden johtajat, nähtiin haastatteluissa tärkeänä laatua edistävänä foorumina.

Haastatteluissa ilmeni myös, että tieteenalaysiköissä on käytössä vanhaan laatujärjestelmään kuuluneita käytänteitä, kuten opintojen edistymistä koskevaa raportointia, opiskelijapalautteen keruuta ja laatukäsikirjoja, joita ei kuvattu osana nykyistä järjestelmää. Näiden menettelytapojen soveltamistapa, velvoittavuus, yleisyys ja toimivuus jäivät haastattelujen perusteella kokonaisuutena tarkastellen avoimiksi, vaikka yksittäiset kuvaukset viittasivatkin hyviin käytänteisiin.

Laatujärjestelmän toimijat ja vastuut

Vuonna 2008 yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksessa laatu vastuut oli pääasiallisesti määritelty kollektiivisesti, mitä silloinen auditointiryhmä piti puutteena. Sen jälkeen laadunvarmistuksen toimijat ja vastuut on määritelty uudelleen, ja johtajien vastuuta on täsmennetty.

Toiminnanohjausdokumentin mukaan rehtori vastaa koko organisaation ja kaiken toiminnan kattavan laatujärjestelmän kehittamisestä. Johtosäännön mukaan tieteenalayksikön johtaja vastaa tieteenalayksikön toiminnan laadusta. Termiä 'laatu' käytetään dokumentaatiossa kuitenkin yleensä ottaen sääs-teliäästi. Tämän johdosta laadusta vastaavien toimijoiden hah-mottaminen vaatii eri asiakirjojen tulkintaa.

Johtosäännön mukaan esimerkiksi kansleri valvoo hyvän tieteellisen käytännön noudattamista, ja kielikeskuksen, kirjaston ja yliopistopalvelujen neuvottelukunnat arvioivat yksikön toimintaa ja tekevät aloitteita. Toiminnanohjausdokumentissa on esitetty strategisen suunnittelun prosessien työn- ja vastuunjako, joka sinällään on selkeä. Tätä tukevat uusinta-auditointiaineiston näytteinä esitetyt strategisen suunnittelun ja vuosisuunnittelun prosessikaaviot. *Opetusneuvoston työjärjestyksen* mukaan neuvosto toteuttaa yliopiston strategiaa ja toimintasuunnitelmaa ja tukee yliopiston johtoa ja yksikköjä opetuksen, opiskelun ja oppimisen kehittämisessä ja laadunvarmistamisessa. *Tiedeneuvoston työjärjestyksen* mukaan neuvosto toteuttaa yliopiston strategiaa ja toimintasuunnitelmaa ja tukee yliopiston johtoa ja yksikköjä tutkimustoiminnan ja tutkijakoulutuksen kehittämisessä sekä valvoo tutkimuksen ja koulutuksen laatua ja etiikkaa. Toiminnanohjausdokumentin mukaan yliopiston johtoryhmä arvioi vuosittain tutkinto- ja tutkimusohjelmia ja tunnistaa mahdollisesti keskeytettävät tai lakkautettavat ohjelmat. Opetus- ja tiedeneuvostot antavat lausunnot näin tunnistettujen ohjelmien tulevaisuudesta. Muilta osin näiden neuvostojen tehtäviä ei toiminnanohjausdokumentissa ole yhdistetty toiminnanohjaukseen. *Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentin* alaluvussa 'Laadunhallinta ja arviointi' vastuut koskevat rehtorin yleisvastuun ohella vain sisäisen auditointiprosessin vastuunjako. Tämä prosessi ja siihen liittyvät toimijat ja vastuut on kuvattu myös havainnollisen prosessikaavion avulla.

Asiakirjojen perusteella laatujärjestelmän toimijoiden ja vastuiden määrittely on hajanainen. Näin ollen laadunvarmistuksen toteutuminen johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen sisällä ei ole kokonaisuutena selkeä. Vastuu laadusta kohdentuu vain rehtorille ja tieteenalayksikön johtajalle ja liittyy lähinnä sisäiseen auditointiin, mutta toiminnan kehittämiseen liittyvät dokumentoidut vastuut jakaantuvat laajemmalle.

Tutkinto- ja tutkimusohjelmajohtajien nimitysprosessi oli uusinta-auditointiajankohtana vielä kesken. Näiden johtajien vastuita ei ole dokumentoitu johtosäännössä tai toiminnanohjausdokumentissa. Haastatteluiden mukaan tähän men-

nessä tehdyissä nimityksissä kyseisten johtajien vastuu on täsmennetty valintapäätöksiin. Uusinta-auditointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi, mitä laatu järjestelmän toimintoja ohjelmajohtajien vastuut koskevat ja pyritäänkö yliopistossa näiden vastuuden yhdenmukaiseen määrittelyyn koko yliopiston tasolla.

Yliopistopalvelut-yksikkö on nyt aiempaa tiiviimmin mukana johtamisjärjestelmässä ja toiminnanohjauksessa. Yliopistopalvelut vastaa yliopiston, tieteenalayksiköiden ja erillis-yksiköiden toimintaa tukevien hallintopalveluiden tarjoamisesta sekä niiden strategisesta kehittämisestä. Yliopistopalveluiden toimintaa ohjaavat toimenpiteet on määritelty yhtenäisesti muiden tulosityksiköiden kanssa toiminnanohjausdokumentissa.

Haastatteluiden mukaan yliopiston toimintaa koskevien vastuuden nähtiin yleisesti selkiytyneen yliopistoyhteisössä, mitä pidettiin huomattavana parannuksena suhteessa aiempaan järjestelmään. Haastateltavien arvioiden mukaan johtajien ja johtoryhmien vastuut toimivat. Ylimmän johdon haastatteluissa nousi esiin se, että nykyinen johtamisjärjestelmä edistää yliopistotason strategisten linjausten ”valuttamista” tieteenalayksikkötasolle. Haastatteluiden perusteella yksiköiden sekä opetus- ja tiedeneuvostojen välinen vastuunjako toimii hyvin uudessa organisaatorakenteessa ja niiden välillä on hyvä vuorovaikutus. Uusinta-auditointiryhmä ei kuitenkaan pysty arvioimaan riittävän hyvin, miltä osin tämä toimivuus nähdään laadun edistämiseen liittyvänä toimivuutena, koska laadun varmistamisen toiminnot on määritelty epäselvästi.

Haastattelujen perusteella yliopiston hallitus on omaksunut roolin laadun edistämiseksi. Hallituksen nähtiin tuoneen toiminnan kehittämiseen parhaita käytänteitä yrityselämästä. Haastatteluissa tuli esiin hallituksen kaksi valiokuntaa, tarkastusvaliokunta sekä nimitys- ja palkitsemisvaliokunta, mutta niiden rooli laadunvarmistuksessa jäi uusinta-auditoiduille epäselväksi.

Yliopiston arvion mukaan nykyisestä johtajien vastuuden korostamisesta on seurannut se, että muulla henkilöstöllä on vapautunut aiempaa enemmän aikaa tutkimukseen ja opetukseen, opiskelijoilla taas opiskeluun. Haastatteluissa kävikin ilmi, että hallintoon liittyvän kuormittuneisuuden koetaan vähentyneen. On kuitenkin epäselvää, miltä osin kyse on laadunvarmistukseen liittyvästä kuormittuneisuudesta ja miltä osin yleisestä osallistumisen vähenemisestä, kun uudessa johtamisjärjestelmässä monijäsenisiä hallintoelimiä on entistä vähemmän.

Opiskelijoiden ja henkilöstön rooli laatujärjestelmän toimijoina jäi dokumentaation perusteella epäselväksi. Toiminnanohjausdokumentissa ei ole määritelty henkilökunnan ja opiskelijoiden vastuuta. Sen sijaan heidän roolinsa laadunvarmistuksessa on kuvattu osana Opetussuunnitelmatyön käsikirjaa. Sen mukaan ”Laadunvarmistamisen kannalta keskeisimmät opetussuunnitelmien laadunvarmistuksen käytännöt ovat opetussuunnitelmatyöryhmien sekä tieteenalayksikön johtokunnan käsittelyt. Opiskelijat voivat vaikuttaa opetussuunnitelmiin työn eri vaiheissa: antamalla palautetta opetuksesta sekä opetussuunnitelmaryhmien ja tieteenalayksiköiden johtokuntien jäseninä.”

Opetussuunnitelmatyön käsikirjan ja toiminnanohjausdokumentin kuvaukset painottuvat hieman eri tavoin, sillä edellisessä opiskelijoiden roolia pidetään laadunvarmistuksessa keskeisenä, mutta jälkimmäisessä heille ei ole määritelty vastuuta laadunvarmistuksessa. Haastatteluissa henkilökunnan ja opiskelijoiden edustajat katsoivat osallistuvansa laadunvarmistukseen tieteenalayksiköiden johtokunnissa, opetussuunnitelmatyöryhmissä, erillisyyksiköiden neuvottelukunnissa sekä strategisilla rasteilla.

Vuoden 2008 auditointiryhmä suositti sidosryhmien roolin selventämistä. Tieteenalayksikköjen johtokunnissa on nyt 1–3 yliopiston ulkopuolelta valittua jäsentä, mutta sidosryhmien roolia laadunvarmistuksessa ei uusinta-auditointiaineistossa täsmennetä. Haastatteluissa tämän roolin kehittämistä pidettiin kuitenkin tärkeänä.

Vuoden 2008 auditoinnissa todettiin, että laatujärjestelmän dokumentaatio yltää laitostasolle asti, on avoimesti saatavilla ja kattaa kaikki yliopiston perustehtävät. Auditointiraportin mukaan yliopiston tuli selkiyttää ilmaisua yhtenäisestä laadunvarmistusjärjestelmästä ja niistä menettelyistä, joihin on yhteisesti sitouduttu.

Vuoden 2010 loppuun asti yliopiston laadunvarmistusta koskeva dokumentaatio oli koottu yliopistotason laatukäsikirjaan. Laatukäsikirja sisälsi kuvaukset perustehtävien, tukipalveluiden ja johtamisen laadunvarmistuksesta yliopistossa. Laatukäsikirjasta kuitenkin luovuttiin, sillä sen ylläpitoa pidettiin työläänä suhteessa vähäisiin käyttäjämääriin. Uusinta-auditointiaineiston mukaan osa käsikirjan sisällöstä on siirretty yliopiston uusille internet-sivuille ja käyttöön on otettu parempia välineitä, muun muassa uusi intranet, jonne dokumentaatiota vähitellen lisätään.

Laatujärjestelmän dokumentaatio

Vuoden 2008 auditointiraportin mukaan yliopiston kaikki tiedekunnat, laitokset, erilliset laitokset sekä hallintokeskus ylläpitivät verkkosivuillaan omia 'Laatu, arviointi ja kehittäminen' -sivustoja. Organisaatiouudistuksen myötä sivustoista on kuitenkin luovuttu, sillä niitä ei pidetty tarpeellisina. Yksiköillä on nyt verkossa vaihtelevasti laatusivustoja, ja niiden sisältö on epäyhtenäinen. Haastatteluiden perusteella yksikkökohtaiset laatuksikirjat ovat edelleen osalle yksiköistä tärkeitä, ja niitä aiotaan laatia tulevaisuudessakin. Toisaalta johto ei ole antanut yhtenäistä ohjeistusta yksiköiden laatudokumentaation laadinnasta.

Laatujärjestelmän dokumentaatio on kaikkiaan hajanaista ja niukkaa. Keskeinen asiakirja on Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentti, jonka alaluku 'Laadunhallinta ja arviointi' on vajaan sivun mittainen. Johtosääntö dokumentoi tieteenalayksikön johtajan vastuun toiminnan laadusta. Opetussuunnitelmatyön käsikirjassa on kuvauksia opetuksen laadunvarmistuksen toiminnoista. Muilta osin laatujärjestelmän kuvaus on pääteltävä siitä, että yliopiston mukaan laadunvarmistus on johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen sisällä. Tällöin laatujärjestelmän dokumentaation voidaan katsoa kattavan monia asiakirjoja, kuten työjärjestyksiä sekä suunnittelun ja seurannan ohjeita. Laatujärjestelmän kannalta keskeisiä asiakirjoja ei ole kuitenkaan lueteltu missään siten, että yliopistoyhteisön jäsen voisi helposti muodostaa käsityksen laatujärjestelmän kokonaisdokumentaatiosta. Toisaalta yliopistossa on menettelyitä, jotka voivat olla relevantteja laadunvarmistuksen kannalta, mutta joita ei uusinta-auditointiaineistossa ole kuvattu (katso edellä kohta Laatujärjestelmän toiminnot).

Laadun kannalta tärkeimpinä dokumentteina nousivat haastatteluissa esille vuosisuunnitelmat, osavuosisuunnitelmat ja Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentti. Työjärjestykset eivät juuri nousseet esiin laatudokumentteina, vaikka haastateltavat tunnistivat esimerkiksi opetus- ja tiedeneuvostojen strategisen ja laatua kehittävän roolin. Vuosisuunnitelmien yhtenäistä rakennetta pidettiin hyvänä ja raportointia yhdenmukaistavana käytäntönä. Dokumentaation hajanaisuus ei kuitenkaan kaikin osin tue tavoiteltua yhdenmukaisuutta.

Toiminnanohjausprosessien kuvauksia on otettu käyttöön osana uudistettua toiminnanohjausta. Uusinta-auditointiaineistoon sisältyivät kuvaukset strategisesta suunnittelusta, vuosisuunnittelusta ja toiminnan arvioinnista ja jatkuvasta parantamisesta. Prosessikuvaukset ovat selkeitä, ja niistä välittyvät hyvin prosessin eteneminen ja asian käsittelyvaiheet sekä

-tahot. Haastattelujen mukaan prosessikuvausten tekemisen tavoitteena on ollut yliopistossa käytössä olevien toiminnanohjauksen prosessien tunnistaminen. Haastatteluissa kävi ilmi, että prosessikuvauksia on olemassa enemmän kuin uusinta-auditointiryhmän käyttöönsä saamat kolme kuvausta. Uusinta-auditoinnissa ei tullut esiin, miten prosessikuvaukset on lueteloitu tai dokumentoitu. Prosessikuvauksia pidettiin haastatteluissa hyödyllisinä, mutta niiden laadinta on vielä kesken.

Vuoden 2008 tilanteeseen verrattuna julkisesti saatavilla oleva kuvaus laadunvarmistuksesta on nyt huomattavasti suppeampi. Kuvaus Tampereen yliopiston laatujärjestelmästä löytyy uudistetuilta internet-sivuilta yleisesittelyn yhteydestä. Myös englanninkielisillä internet-sivuilla on lyhyt kuvaus laadunhallinnan kokonaisuudesta. Vuoden 2008 auditointiraportissa ehdotettiin havainnollistavan kuvan laatimista yliopiston laatujärjestelmästä, ja internet-sivuilla onkin nyt kuva laatujärjestelmän kokonaisuudesta, kehittämiskohteista ja -toimista (katso luku 4.2, kuvio 4).

Yliopisto oli uusinta-auditointiajankohtana ottamassa käyttöön uuden intranetin viestintäohjelmansa mukaisesti. Intranetin Tietopankista löytyy Laatujärjestelmä-sivu, jonka pääsisältö on edellä mainittu Laatujärjestelmän kokonaisuus, kehittämiskohteet ja -toimet -kuva. Laadunvarmistuksen kannalta keskeiset dokumentit löytyvät toisesta paikasta; johtamista ja päätöksentekoa koskevan pikalinkin takaa hankalien polkujen päästä. Esimerkiksi Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentti löytyy intranetin kohdasta Toiminnanohjaus > Vuosisuunnittelu > Toiminta- ja taloussuunnittelu. Haastatteluiden perusteella ei ole tehty päätöstä siitä, sijoitetaanko aineisto jatkossa Laatujärjestelmä-otsikon alle vai kontekstisidonnaisesti esimerkiksi Opetussuunnitelmatyön käsikirjaan. Mikäli laatujärjestelmän kannalta keskeiset dokumentit koottaisiin samaan paikkaan, laatujärjestelmä hahmotuisi paremmin kokonaisuutena ja dokumentaation käytettävyys voisi parantua. Tämä ei estäisi dokumentaation linkittämistä yliopiston perustehtäviä koskeviin sivustoihin.

Yhteenveto

- Laatulpolitiikalle on asetettu yleinen tavoite, jota ei ole kytetty laatujärjestelmän toimintoihin. Tämä tavoite löytyy vain yliopiston verkkosivuilta, ei asiakirjoista. Laatujärjestelmän, johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen tavoitteiden suhde on epäselvä. Laatujärjestelmän tavoitteiden määrittely on puutteellista.

- Laadunvarmistuksen toimintoja on määritelty vain osittain, eikä niistä ole systemaattista kuvausta. Toisaalta käytössä on laadunvarmistuksen kannalta relevantteja menettelytapoja, joita ei ole määritelty osaksi laatujärjestelmää. Laadunvarmistuksen toimintojen käytöstä osana johtamisen ja toiminnanohjauksen prosesseja ei saatu näyttöä.
- Vuoden 2008 auditoinnin jälkeen Tampereen yliopiston laadunvarmistuksen kollektiivisesta vastuusta on siirrytty enemmän johtajien vastuisiin. Rehtorin ja tieteenalayksiköiden johtajien laatuvastuut on määritelty selkeästi. Tutkinto- ja tutkimusohjelmajohtajien vastuuta ei ole kirjattu. Henkilöstön ja opiskelijoiden vastuuta ei ole määritelty, vaikka heidän roolinsa laadunvarmistuksessa nähdään keskeisenä. Vastuunjaon toimivuudesta ei ole kaikin osin näyttöä, koska kaikkia laatujärjestelmän toimintoja ei ole otettu vielä käyttöön.
- Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio on hyvin hajanainen ja suppea. Yliopisto on dokumentoinut laatua varmistavia toimintoja, mutta osa käytössä olevista toiminnoista on dokumentoimatta. Dokumentaation luominen ja lisääminen intranettiin on vielä kesken. Dokumentaation käytettävyys on hajanaisuuden johdosta heikko, eikä se tuo riittävästi esiin laadun näkökulmaa, etenkin yliopiston ulkopuolisille sidosryhmille.

4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Tampereen yliopisto on uudistanut organisaatorakenteensa sekä johtamisjärjestelmänsä ja toiminnanohjauksensa ensimmäisen auditoinnin jälkeen. Laatujärjestelmää ei ole kehitetty erikseen, vaan osana johtamista ja toiminnanohjausta. Johtamisjärjestelmää ja toiminnanohjausta ei kuitenkaan seurata suunnitelmallisesti, eikä järjestelmän arvioinnin ja kehittämisen menettelytapoja ole määritelty ja dokumentoitu selkeästi. Johdolla, henkilöstöllä ja opiskelijoilla on heikko kokonaiskäsitys laatujärjestelmän toiminnasta ja sen vaikutuksista. Laatujärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen on **alkavassa** vaiheessa.

Vuoden 2008 auditointiraportin mukaan laatujärjestelmän toiminnan seurannasta, arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä saatiin vain vähän konkreettista ja dokumentoitua näyttöä.

Henkilöstöllä, opiskelijoilla ja sidosryhmillä ei ollut vuoden 2008 auditoinnin aikaan käsitystä laatujärjestelmän jatkuvasta kehittämisestä.

Uusinta-auditointiaineiston mukaan laatujärjestelmän kehittämistyötä jatkettiin Tampereen yliopistossa välittömästi Korkeakoulujen arviointineuvoston päätöksen jälkeen. Vuoden 2008 auditointiraportti sisälsi 13 kehittämissuositusta, jotka kattoivat kaikki KKA:n auditointikäsi kirjan 2008–2011 mukaiset auditointikohteet. Yliopisto kuitenkin ryhmitteli 11 näistä suosituksista uusinta-auditointikohteen 'Laatujärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen' alle. Uusinta-auditointiryhmälle jäi epäselväksi, millä perusteella näin ryhmiteltyjen kehittämissuositusten toteuttaminen edistää tämän uusinta-auditointikohteen tarkoittamaa kehittämistyötä.

Yliopisto määritteli vuoden 2008 lopussa ne toimenpiteet, joilla 'laatujärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen' -uusinta-auditointikohde aiotaan saada vähintään kehittyvälle tasolle. Nämä toimenpiteet ovat uusinta-auditointiaineiston mukaan seuraavat: 1. Lisätään tiedotusta, koulutusta, seuranta ja/tai palveluja, joilla varmistetaan, että yksiköissä käytetään laatujärjestelmän tuottamaa tietoa, 2. Lisätään yksiköiden edellytyksiä vertaiskehittää laatujärjestelmiään sekä 3. Lisätään ulkoisille sidosryhmille kohdennettua tiedottamista yliopiston ja yksiköiden laadunvarmistuksesta. Uusinta-auditointiryhmän mielestä yliopisto ei kuitenkaan tuo riittävän selkeästi esille, mitkä ovat näiden kolmen kehittämistoimenpiteen yhteydet järjestelmätason seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen.

Vuoden 2011 uusinta-auditointiaineiston näytöistä suurin osa liittyy eri yksiköiden perustehtävien laadunhallintaan, ei niinkään järjestelmätason seurantamenettelyihin. Siten näyttöluettelo ei anna selkeää kuvaa siitä, millaisia laatujärjestelmän toiminnan seuranta-, arviointi- ja kehittämismenetelmiä Tampereen yliopistolla on käytössä.

Vuonna 2008 laatujärjestelmän kehittämistä ohjanneet periaatteet olivat yksikkölähtöisyys, itsearviointi ja tulosohtaukseen kytkeminen. Nykyiset periaatteet ovat olleet ylimmän johdon haastattelun mukaan täsmällinen vuosisuunnittelu ja siihen kytketyvät prosessit. Vanhoista periaatteista ei ole kokonaan luovuttu: johto ohjaa yksiköitä arvioimaan omaa toimintaansa osana vuosisuunnitteluprosessia. Yliopisto on luopunut tulosyksiköiden johtajilta kerätyn palautteen perusteella yksiköiden itsearvioinneista. Itsearvioinneista luopuminen on yksi esimerkki siitä, että järjestelmää on arvioitu ja kehitetty.

Laatujärjestelmän kehittäminen ja sisäinen auditointi

Laatupolitiikan tavoitteeksi on asetettu toiminnanohjauksen selkiyttäminen ja johtamisen kehittäminen niin, että saadaan paremmat edellytykset vaikuttaa yhteiskuntaan koulutuksella ja tutkimuksella. Tavoite on ilmaistu niin yleisellä tasolla, että sen saavuttamista on vaikea arvioida. Lisäksi uusinta-auditointiryhmälle jäi epäselväksi, miten laatupolitiikalle asetettu tavoite kytkeytyy haastatteluissa esiin tuotuihin laatujärjestelmän kehittämisperiaatteisiin ja laadunvarmistuksen menettelytapoihin.

Tampereen yliopiston uusinta-auditointiaineiston mukaan uusi organisaatio- ja hallintomalli antaa mahdollisuuden kehittää johtamista ja toiminnanohjausta niin, että laadunvarmistus on niissä sisällä. Haastattelut kertoivat, että laatujärjestelmä on näkymätön ja että se on integroitu toiminnanohjaukseen. Jotkut haastattelut totesivat, että laatujärjestelmä on yhtä kuin johtamisjärjestelmä. Keskeiseksi ongelmaksi muodostui se, ettei uusinta-auditointiryhmä saanut aineiston ja haastattelujen perusteella selkeää käsitystä siitä, mikä on se järjestelmä, jota Tampereen yliopisto seuraa, arvioi ja kehittää.

Jos laatujärjestelmä on integroitu johtamisjärjestelmään ja toiminnanohjaukseen, tällöin pitäisi arvioida johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen seuranta-, arviointi- ja kehittämismenetelmiä. Tämä edellyttäisi, että johtamisjärjestelmälle ja toiminnanohjaukselle on määritelty oma tavoite, mutta tämä puuttuu (vertaa luku 4.1). Johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen seurannan, arvioinnin ja kehittämisen perusteeksi jää siten laatupolitiikka, mutta sen soveltamisesta järjestelmätason kehittämisessä uusinta-auditointiryhmä ei saanut näyttöä.

Haastattelujen perusteella yliopistolla ei ole suunnitelmaa johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen systemaattisen seurannan aloittamisesta. Järjestelmän toimivuuden seurannan ja arvioinnin tarvetta ei haastatteluissa juurikaan tunnistettu, vaan huomio keskittyi yleensä yliopiston perustehtäville asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Yliopiston johto kuitenkin nimesi järjestelmätason kehittämistarpeita niitä erikseen kysyttäessä.

Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentin mukaan järjestelmätason eli koko yliopiston tason laadunvarmistusta kehitetään sisäisten ja ulkoisten arviointien avulla sekä hyödyntämällä seurannan tuottamaa tietoa. Sisäisellä arvioinnilla tarkoitetaan auditointeja, joiden käyttömahdollisuudesta päätettiin, kun luovuttiin yksiköiden itsearvioinneista. Toiminnanohjausdokumentissa kuvataan tarkkaan sisäiseen auditointiin liittyvä prosessi vastuun näkökulmasta: kuka vas-

taa auditointitarpeen tunnistamisesta, auditoinnin suunnittelusta, päätöksestä lähteä mukaan auditointiin sekä auditointiraportin laatimisesta.

Sisäinen auditointi jäi uusinta-auditointiaineiston perusteella ainoaksi järjestelmätason seuranta-, arviointi- ja kehittämismenetelmäksi. Sisäistä auditointia ei ollut vielä kertaakaan toteutettu, vaikka toiminnanohjausdokumentin mukaan sisäinen auditointiraportti toimii vuosisuunnittelun ja sisäisen raportoinnin lähtötietona. On mahdollista, että tämä johtui vuosisuunnitteluprosessin uutuudesta, minkä vuoksi laatujärjestelmän kehittämistarpeita ei ollut vielä tarkasteltu.

Haastateltavien mukaan sisäisestä auditoinnista ei ole vielä paljon keskusteltu, eikä ylin johto nostanut sisäistä auditointia esille haastatteluissa laatujärjestelmän systemaattisena arviointi- ja kehittämismenettelynä. Asiaa tarkemmin kysyttäessä sisäinen auditointi voisi olla haastateltujen mielestä tarpeen, kun esimerkiksi koulutusalojen tulokset huononevat ja tietoa ei saada riittävästi muilla keinoin. Sisäisten auditointien kerrottiin liittyvän ydintehtäviin, ja niitä voitaisiin käyttää esimerkiksi uusien tutkinto- ja tohtoriohjelmien perustamisprosessissa. Uusinta-auditointiajankohtana yliopisto oli rakentamassa uusia tutkinto- ja tohtoriohjelmiä, mutta sisäistä auditointia ei ollut kuitenkaan tässä yhteydessä tehty. Sisäinen auditointi miellettiin eräänlaisena lupauksena: suunnitelma on valmiina odottamassa.

Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentissa mainittiin sisäisten auditointien lisäksi ulkoiset arvioinnit, mutta muiden kuin Korkeakoulujen arviointineuvoston ulkoisten arviointien järjestäminen ei noussut haastatteluissa lainkaan esille.

Koska laatujärjestelmä on uusinta-auditointiaineiston ja haastattelijain mukaan integroitu johtamisjärjestelmään ja toiminnanohjaukseen, ylimmän johdon haastatteluissa kysyttiin toiminnanohjauksen neljän prosessin seuranta-, arviointi- ja kehittämismenetelmiä (katso luku 3.3 kuvio 3). Strategisen suunnittelun kehittämismenettelynä ilmeni osavuosisikatsausten ja vuosikatsausten työstäminen yliopisto- ja yksikkötasolla. Strategian kehittämistoimet kirjataan strategiaraporttiin ja raportoidaan hallitukselle.

Vuosisuunnittelun kehittämistoimenpiteenä mainittiin haastatteluissa yhtenäinen formaatti, jota kaikki yksiköt käyttävät ja johon sisältyvät yhteisesti sovitut indikaattorit. Vuosisuunnitteludokumenttiin kirjatut asiat käydään läpi tulosneuvotteluissa. Samalla on mahdollisuus arvioida vuosisuun-

Johtamisjärjestelmä ja toiminnanohjaus kehittämiskohteena

nitteluprosessin toimivuutta. Jos prosessi ei toimi, asia voidaan ottaa esille myös yksiköiden johtokunnissa. Raportoinnin kehittämismenettelyitä ovat haastattelujen mukaan yhtenäiset kirjaamiskäytännöt ja raportointiohjeet sekä muistiot. Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentti ohjaa haastateltavien mukaan yliopistotason ja yksiköiden toimintaa. Haastatteluissa ilmenneitä toiminnanohjauksen prosesseihin liittyviä menettelytapoja ei ole kuitenkaan systematisoitu eikä dokumentoitu selkeästi.

Haastatteluissa mainittiin myös prosessien tarkistaminen yhtenä laatujärjestelmän arviointimenetelmänä. Prosessien mallintaminen oli uusinta-auditointiajankohtana kuitenkin vielä kesken, eikä systemaattisesta prosessien arvioinnista tai kehittämisestä saatu vielä näyttöjä. Haastatteluissa kävi ilmi, että prosessien mallintaminen on tehty konsulttityönä. Epäselväksi jäi, miten vahvasti henkilöstö on ollut mukana prosessien mallintamisessa ja sitoutunut niiden kehittämiseen. Prosessien mallintamiseen, arviointiin ja kehittämiseen liittyviä ohjeistuksia ja linjauksia ei ollut sisällytetty uusinta-auditointiaineistoon, esimerkiksi näyttöihin.

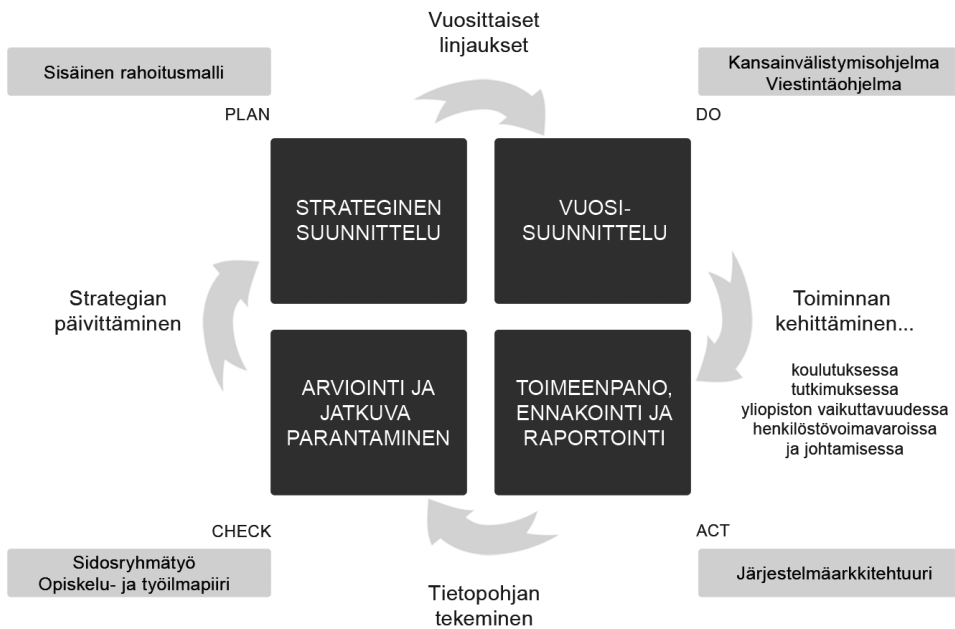
Vuoden 2008 auditointiraportin mukaan yliopisto tarkistaa yhteisen laatujärjestelmän vähintään kerran vuodessa ennen hallitukselle esitettävää arviota laatujärjestelmästä. Nykyistä menetelmää kysyttäessä johto nosti esille vuosittaisen raportoinnin yliopiston toiminnasta hallitukselle. Uusinta-auditointiryhmän käsityksen mukaan kyse on kuitenkin enemmän laadun ja tulosten raportoinnista kuin järjestelmätason toiminnan arviosta.

Haastatteluissa nousi esille joitakin hyviä, toiminnan kehittämiseen liittyviä menettelytapoja, joita ei ole dokumentoitu. Toimiva, avoin johtoryhmäyöskentely mainittiin usein, samoin jatkuva keskusteluyhteys eri yksiköiden välillä. Sisäisen vertaiskehittämisen näkökulma on syntynyt luontevasti organisaatiomuutoksen seurauksena, kun eri laitokset on koottu laajempien tieteenalayksiköiden alle. Yliopistopalveluiden päälliköt korostivat haastatteluissa organisaatiouudistuksen parantaneen toiminnan kehittämisen edellytyksiä. Mitään näistä käytännöistä ei ole systemaattisesti kuvattu, eikä niiden vaikuttavuutta ole arvioitu tai dokumentoitu.

Uusinta-auditointiaineistossa oli Tampereen yliopiston laatujärjestelmän kokonaisuudesta, kehittämiskohteista ja -toimista laadittu kuva (katso kuvio 4 jäljempänä). Sen perusteella laatujärjestelmää kehitetään seuraavaksi suunnitteleamalla uusi sisäinen rahoitusmalli, toimeenpanemalla kansainvälistymis- ja viestintäohjelmat, kehittämällä tietojärjestelmien

kokonaisuutta (järjestelmäarkkitehtuuri) sekä tarkistamalla sidosryhmäyhteistyön ja hyvän työ- ja opiskeluilmapiirin kehittämisen edellytykset. Kehittämiskohteet ja -toimet näyttäsivät kuitenkin liittyvän pikemminkin toiminnan ja hallinnon kehittämiseen kuin laatujärjestelmän kehittämiseen, sillä esillä eivät ole laatujärjestelmän tavoitteet, toiminnot, dokumentaatiot tai vastuut. Lisäksi uusinta-auditointiryhmälle jäi epäselväksi, minkä prosessin tuloksena nämä kehittämiskohteet on määritelty.

Yliopisto käyttää PDCA-kehää toiminnanohjauksen pohjana, mutta perinteinen PDCA-kehä on muutettu PDAC-kehäksi (plan-do-act-check). Järjestyksen muuttamista perusteltiin haastattelussa sillä, että yliopistolla ei ole aikaa jäädä odottamaan tuloksia ja raportteja, vaan pitää toimia ennakoivasti. Tämä valinta voi uusinta-auditointiryhmän mielestä heikentää arvioinnin ja seurannan merkitystä laadunhallinnassa sekä laadunvarmistuksen vaikuttavuutta, mikäli toiminnan kehittäminen (act) ei perustu riittävälle arviointi-, palaute- ja seuranta-tiedolle (check).



Kuvio 4. Laatujärjestelmän kokonaisuus, kehittämiskohteet ja -toimet

Uusinta-auditointihaastattelujen perusteella Tampereen yliopiston organisaatiomuutos ja johtamisjärjestelmän kehittäminen ovat luoneet hyvän pohjan toiminnan kehittämiseksi.

Jatkossa yliopiston olisi hyvä arvioida uuden johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen toimivuutta ja vaikuttavuutta laadunvarmistuksen näkökulmasta.

Yhteenveto

- Sisäinen auditointi on kuvattu laatujärjestelmän kehittämisen välineenä, mutta sitä ei ole vielä käytetty.
- Ylin johto tunnisti johtamisen ja toiminnanohjauksen prosessien yksittäisiä kehittämismenettelyitä, mutta niitä ei ole kuvattu systemaattisesti eikä niiden vaikuttavuutta ole arvioitu tai dokumentoitu.
- Laatujärjestelmän seuranta-, arviointi- ja kehittämismenettelmät eivät hahmotu kokonaisuutena, eikä niitä ole dokumentoitu systemaattisesti ja ymmärrettävästi.
- Organisaatiouudistus on vahvistanut eri yksiköiden välistä vuoropuhelua, ja yliopiston johtoryhmässä on tunnistettu vertaiskehittämisen mahdollisuudet. Ne luovat edellytyksiä järjestelmätason laadunvarmistuksen kehittämiseksi.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

Tampereen yliopiston laatujärjestelmänä toimiva johtamisjärjestelmä ja toiminnanohjaus kattaa osan korkeakoulun toiminnosta, mutta järjestelmä ei jäsenny riittävästi laadun kehittämisen välineenä. Laatujärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ja kehittämisen suunnitelmallisuudesta saatiin vähän näyttöä. Laadunvarmistuksen menettelytavat eivät nykyisellään muodosta yhtenäistä järjestelmää, jonka toimivuutta järjestelmänä Tampereen yliopisto systemaattisesti arvioisi. Tampereen yliopiston laatujärjestelmän kokonaisuus on **alkavassa** vaiheessa.

Laatujärjestelmän kattavuus ja rakenne

Tampereen yliopiston uusi johtamisjärjestelmä ja toiminnanohjaus nähtiin uusinta-auditointiaineistossa ja etenkin johdon haastatteluissa laatujärjestelmänä. Termiä 'laatu' ei juuri käytetä yliopiston ohjeistoissa, vaan se on haastattelujen mukaan haluttu avata mieluummin konkreettisiksi, johtamiseen ja toimintaan liittyviksi asioiksi. Laatujärjestelmä on integroitu toiminnanohjaukseen siten, ettei varsinkaan ylin johto kokenut sen erillistä tarkastelua ja laatujärjestelmästä puhumista mielekkäänä. Toisaalta joillekin haastatelluille aiempi laatujärjestelmä ja yksiköiden laatukäsikirjat vaikuttivat olevan vielä olemassa. Haastatteluiden perusteella on ilmeistä, että joh-

tamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen kytkeytyminen laatuun hahmottui parhaiten johdon keskuudessa.

Koulutuksen laadunvarmistusta kuvataan osittain Opetussuunnitelmatyön käsikirjassa ja yliopiston tohtorikoulutuksen järjestämistä ja hyviä käytäntöjä koskevassa dokumentissa, mutta tutkimuksen laadunvarmistuksesta nousee esille lähinnä tutkimuskeskusten ja -ohjelmien perustamista koskeva menettely. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistusta ei käsitellä lainkaan. Hallinto- ja tukipalvelujen laadunvarmistuksen osalta esillä on yliopistopalveluiden neuvottelukunnan toiminta. Osavuosikatsaus puolestaan sisältää tutkintotavoitteiden ja tutkimusta koskevien tavoitteiden toteutumien tarkastelua. Vaikka yliopiston perustehtävien laadunvarmistus ei ollut uusinta-auditointikohde, uusinta-auditointiaineistoon sisältyvän laatujärjestelmän kokonaiskuvauksen perusteella voidaan todeta, että perustehtävien laadunvarmistuksesta ei ole yhtenäistä kattavaa määrittelyä ja dokumentaatiota.

Yliopiston johtamisjärjestelmä ja toiminnanohjaus kattaa periaatteessa koko organisaation toiminnan, koska kaikki yksiköt noudattavat samoja toiminnansuunnittelun ja seurannan ohjeita. Kaikkia yliopiston laatujärjestelmän toimintoja ei ole kuitenkaan kuvattu osana tätä järjestelmää. Näitä haastatteluissa ilmenneitä toimintoja olivat esimerkiksi johtajien tulokorttikäytäntö, hallituksen nimittämis- ja palkitsemisvaliokunta ja tarkastusvaliokunta, yliopistotori, strategiset rastit ja iltakoulu. Vain sisäinen auditointi kuvataan selkeästi laatujärjestelmän toimintona. Muita laadunvarmistuksen toiminnoiksi luettavia menettelytapoja on määritelty useissa eri asiakirjoissa ja verkkodokumenteissa. Siten järjestelmän kokonaisrakenne on uusinta-auditointiryhmän käsityksen mukaan hyvin epäselvä.

Yliopiston laatupolitiikkana on ”selkeyttää toiminnanohjausta ja kehittää johtamista niin, että saadaan yhä paremmat edellytykset vaikuttaa yhteiskuntaan koulutuksella ja tutkimuksella”. Tämä tavoite on yleinen ja siten kattava, mutta sitä ei ole täsmennetty läpinäkyvällä tavalla. Tämä heikentää sen kytkentää laadunvarmistuksen menettelytapoihin. Laadunvarmistuksen vastuut on määritelty selkeimmin rehtorille ja tieteenalaysikköjen johtajille. Toisaalta myös monijäsenisille elimille, kuten opetus- ja tiedeneuvostoille, on asetettu laadunvarmistukseen liittyviä vastuuta. Yliopistolla ei ole kuitenkaan selkeää kokonaisuudesta laadunvarmistukseen liittyvästä vastuunjaosta.

Laadunvarmistuksen toimijat on määritelty vastuunjaon yhteydessä melko johtajakeskeisesti, eikä henkilöstölle ja opis-

kelijoille ole määritelty laadunvarmistuksen vastuuta, vaikka heidät mainitaankin toimijoina Opetussuunnitelmatyön käsikirjassa. Opiskelijoiden ja henkilöstön osallistumismahdollisuudet laadunvarmistukseen vaikuttivat haastattelujen perusteella kuitenkin monin osin toimivilta. Kaiken kaikkiaan uuden järjestelmän keskittynyt rakenne on vähentänyt henkilöstön ja opiskelijoiden virallisten roolien määrää laadunvarmistuksessa, kun toiminnan painopiste ei ole enää lukuisten laitosten elimissä ja työryhmissä.

Yliopiston johdon mukaan johtamisen ja toiminnanohjauksen toimintoja on selkeytetty, kun kolmiportaisesta hallinnosta siirryttiin kaksiportaiseen. Toiminnanohjauksessa kiinnitetään runsaasti huomiota yliopistotason strategisten linjausten toteutumiseen tieteenalayksikkötasolla. Haastatteluiden mukaan uuden johtamisjärjestelmän ansiosta tiedonkulku on parantunut ja toiminnasta on tullut aiempaa yhdenmukaisempaa yhteisten ohjeiden ja toimintatapojen myötä. On ilmeistä, että johtamisjärjestelmän ja organisaatiouudistuksen myötä yliopiston toiminnan ohjaus on kiinteytynyt. Uusinta-auditointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi, miltä osin tämä kiinteytyminen kattaa laadunvarmistuksen toiminnot.

Laatujärjestelmän vaikuttavuus

Viime vuosien aikana yliopisto on kehittänyt toimintaansa ja organisaatiotaan innovatiivisella tavalla, ja johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen muutos on käynnistänyt laajan uudistustyön koko organisaatiossa. Muutos voidaan osin nähdä vanhan laatujärjestelmän vaikuttavuutena, mutta samaan aikaan yliopistojen oikeudellinen asema on muuttunut ja yliopistot ovat yleisesti uudistaneet johtamisjärjestelmiään ja toiminnanohjaustaan.

Yliopiston laatujärjestelmä oli uusinta-auditointiajankohdalla toiminnoiltaan niin hajanainen, että laatujärjestelmän menettelytapojen vaikuttavuudesta ei saatu kokonaiskuvaa. Keskeiseksi menettelytavaksi kuvattua sisäistä auditointia ei ollut tehty kertaakaan. Uusinta-auditointiaineistossa ei ole lainkaan kuvattu laatujärjestelmän menettelytapojen vaikutuksia yliopiston toiminnan kehittämiseen. Haastatelussa nousi kuitenkin esiin joitakin yksittäisten tutkinto-ohjelmien opiskelijapalautteen käsittelyyn liittyviä hyviä käytänteitä, joiden vaikuttavuus oli ilmeinen.

Toiminnanohjaukseen sisältyvän arviointi ja jatkuva parantaminen -prosessin toimivuudesta laadunvarmistuksessa ei saatu selkeää näyttöä. Jatkossa laadunvarmistuksen toimintojen, kuten koulutuksen ja tutkimuksen ulkoisten arviointien, liittymäkohdat johtamisjärjestelmään ja toiminnanohjaukseen

olisi tarpeen määritellä selkeästi, jotta laatuinformaation hyödyntäminen toiminnan kehittämässä tulisi näkyväksi.

Uuden johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen toimivuuden seurannalle, arvioinnille ja kehittämiselle ei ole määriteltä menetelytapoja. Niiden tarve olisi kuitenkin ilmeinen, jotta järjestelmän alkuvaiheen toiminnasta saataisiin arvokasta palautetietoa.

Tampereen yliopiston organisaatiouudistus on merkinnyt samalla johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen selvää muutosta suhteessa aikaisempaan. Laadunvarmistuksen kokonaisuudelle on luotu uudet puitteet. Haastattelujen perusteella uudistus on käynnistänyt aktiivisen kehittämistyön. Tämä antaa erinomaisen pohjan luoda juuri Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen kanssa yhteensopiva, mutta samalla laadunvarmistuksen kannalta läpinäkyvä laatujärjestelmä.

Yhteenveto

- Laadunvarmistuksen menettelytavat eivät erotu riittävästi yliopiston johtamisjärjestelmästä ja toiminnanohjauksesta.
- Johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen kuvauksessa on määriteltä vain osa käytössä olevista laadunvarmistuksen toiminnoista, toimijoista ja vastuista. Joitakin muita laadunvarmistuksen menettelytapoja on määriteltä hajanaisesti eri dokumenteissa ja verkkosivuilla. Laadunvarmistuksen dokumentaatio on kokonaisuutena pirstaleinen ja käytettävyydeltään huono.
- Laadunvarmistuksen hajanaisista toiminnoista ei synny informaatiota, jonka avulla järjestelmän menettelytapojen vaikutuksia laadun jatkuvaan parantamiseen voitaisiin systemaattisesti todentaa ja seurata.
- Johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen uudistus on saanut myönteisen vastaanoton kaikilta toimijaryhmiltä. Tämä tarjoaa hyvät lähtökohdat järjestelmän hyödyntämiselle ja edelleen kehittämiselle yliopiston toiminnan laadun varmistamisessa.

5.1 Uusinta-auditointiryhmän kokonaisarvio Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä

Edellä esitetyn perusteella uusinta-auditointiryhmä toteaa, että Tampereen yliopiston laatujärjestelmässä on oleellisia puutteita suhteessa Korkeakoulujen arviointineuvoston 11.9.2008 nimeämiin uusinta-auditointikohteisiin: 1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio, 2. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen sekä 3. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Uusinta-auditoinnissa edellytetään korkeakoululta näyttöä siitä, että se on selvästi edennyt laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämisessä välttämättömien kehittämistarpeiden osalta ja että laadunvarmistusjärjestelmä on uusinta-auditoinnissa tarkasteltavilta osa-alueiltaan kriteeristön perusteella vähintään vaiheessa ”kehittyvä”. Uusinta-auditointiryhmän arvion perusteella kaikki kolme uusinta-auditointikohdetta ovat vaiheessa ”alkava”. Tällä perusteella uusinta-auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle, että Tampereen yliopisto ei läpäise uusinta-auditointia.

5.2 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteaa uusinta-auditointiryhmän esitykseen ja uusinta-auditointiraporttiin perustuen, että Tampereen yliopisto ei ole selvästi edennyt laatujärjestelmänsä kehittämisessä välttämättömien kehittämistarpeiden osalta, eikä laatujärjestelmä ole uusinta-auditoinnissa tarkasteltavilta osa-alueiltaan kriteeristön perusteella vähintään vaiheessa ”kehittyvä”. Tällä perusteella Korkeakoulujen arviointineuvosto on päättänyt kokouksessaan 28.3.2012, että Tampereen yliopisto ei läpäise uusinta-auditointia.

LIITE 1. Tampereen yliopiston laatujärjestelmän uusinta-auditoinnissa käytetyt kriteerit (perustuen KKA:n auditointikäsiin vuosille 2008–2011)

KOhteet	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuisten määrittely ja dokumentaatio	Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteita, toimintoja, toimijoita ja vastuuta ei ole määritetty eikä dokumentoitu.	Tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden ja vastuisten määrittely ja dokumentointi on puutteellista. Vastuunjako toimii osittain.	Tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi ja konkreettisesti määriteltyjä ja dokumentoituja. Vastuunjako on toimiva.	Dokumentointi ja vastuunjako ovat erittäin hyvin toimivia ja tehostavat laadunvarmistusta.	
6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	Korkeakoululla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.	Korkeakoululla on heikko kokonaiskäsitys 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 toiminnoista sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä. Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmäkokonaisuuden.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.	

LIITE 2. Uusinta-auditointivierailun ohjelma

Tiistai 22.11.2011

8.00–8.25	Tampereen yliopiston hallituksen edustajien haastattelu
8.30–9.20	Ylimmän johdon ja Kielikeskuksen johtajan haastattelu
9.30–10.30	Tieteenalayksiköiden johtajien edustajien haastattelu
10.40–11.40	Perus- ja jatko-opiskelijoiden haastattelu
11.40–12.40	Uusinta-auditointiryhmän lounas
12.40–13.40	Opetus- ja tutkimushenkilökunnan edustajien haastattelu
13.50–15.05	Yliopistopalveluiden vastualueiden päälliköt ja opetus- ja tiedeneuvostojen asioiden valmistelijat
15.05–15.45	Uusinta-auditointiryhmän kokous
15.45–16.45	Ylimmän johdon teemahaastattelu: teemana laatu- ja johtamisjärjestelmän toimivuus ja vaikuttavuus

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi

Tekijät

Turo Virtanen, Marjo-Riitta Järvinen, Erkki Karppanen, Anna Mäkipää & Sirpa Moitus

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 9.11.2008 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä on oleellisia puutteita suhteessa auditointikriteereihin. Päätös edellytti uusinta-auditointia.

Uusinta-auditointi kohdistui kolmeen Korkeakoulujen arviointineuvoston vuosille 2008–2011 laatiman auditointikäsitteen mukaiseen auditointikohteeseen:

1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Uusinta-auditoinnin tavoitteena on arvioida, miten korkeakoulu on edennyt laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämisessä kehittämistarpeiden osalta. Laadunvarmistusjärjestelmän on uusinta-auditoinnissa tarkasteltavilta osa-alueiltaan oltava kriteeristön perusteella vähintään vaiheessa 'kehittyvä'.

Uusinta-auditointi perustui korkeakoulun ennalta toimittamaan uusinta-auditointiaineistoon ja uusinta-auditointiryhmän vierailuun, joka tehtiin Tampereen yliopistoon 22.11.2011.

Tampereen yliopiston laatujärjestelmänä toimii johtamisjärjestelmä ja toiminnanohjaus. Johtamisjärjestelmä ja toiminnanohjaus on sinällään selkeä kokonaisuus, mutta käytössä olevat laadunvarmistuksen menettelytavat sisältyvät vain osin tähän järjestelmään. Laatujärjestelmä on kokonaisuutena pirstaleinen, ja sen vaikuttavuus yliopiston toiminnan laadun kehittämiseen jää suurelta osin epäselväksi. Yliopiston mukaan uusia toiminnanohjauksen, johtamisen ja laadunvarmistuksen menettelyjä otetaan vielä käyttöön.

Laatujärjestelmän tavoitteiden määrittely on puutteellista. Laadunvarmistuksen toimintoja on määritelty vain osittain, eikä niistä ei ole systemaattista kuvausta. Vuoden 2008 auditoinnin jälkeen Tampereen yliopiston kollektiivisesta vastuusta on siirrytty enemmän johtajien vastuisiin. Henkilöstön ja opiskelijoiden vastuita ei ole määritelty, vaikka yliopisto pitää heidän rooliaan laadunvarmistuksessa keskeisenä. Vastuunjaon toimivuudesta ei ole kaikin osin näyttöä. Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio on hajanainen, suppea ja käytettävyydeltään heikko.

Tampereen yliopisto on kuvannut sisäisen auditoinnin laatujärjestelmän kehittämisen välineenä, mutta sitä ei ole vielä käytetty. Yliopisto tunnistaa johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen yksittäisiä menettelytapoja, joilla järjestelmää kehitetään, mutta niitä ei ole kuvattu systemaattisesti eikä niiden vaikuttavuutta ole arvioitu. Laatujärjestelmän toiminnan seuranta-, arviointi- ja kehittämismenetelmät eivät hahmotu kokonaisuutena, eikä niitä ole dokumentoitu systemaattisesti ja ymmärrettävästi.

Johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen uudistus on saanut myönteisen vastaanoton kaikilta yliopiston toimijaryhmiltä. Tämä antaa erinomaisen pohjan luoda juuri Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen kanssa yhteensopiva, mutta samalla laadunvarmistuksen kannalta läpinäkyvä laatujärjestelmä.

Korkeakoulujen arviointineuvosto totesi uusinta-auditointiryhmän esitykseen ja uusinta-auditointiraporttiin perustuen, että Tampereen yliopisto ei ole selvästi edennyt laatujärjestelmänsä kehittämisessä välttämättömien kehittämistarpeiden osalta, eikä laatujärjestelmä ole uusinta-auditoinnissa tarkasteltavilta osa-alueiltaan kriteeristön perusteella vähintään vaiheessa "kehittyvä". Tällä perusteella Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 28.3.2012, että Tampereen yliopisto ei läpäise uusinta-auditointia.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulu

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
(Förnyad auditering av Tammerfors universitets kvalitetssäkringssystem)

Författare

Turo Virtanen, Marjo-Riitta Järvinen, Erkki Karppanen, Anna Mäkipää & Sirpa Moitus

Abstrakt

Utgående från auditeringsgruppens förslag och auditeringsrapporten beslutade Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt möte den 9 november 2008 att det förelåg väsentliga brister i Tammerfors universitets kvalitetssäkringssystem i förhållande till auditeringskriterierna. I beslutet krävdes en förnyad auditering.

Den förnyade auditeringen riktades in på tre auditeringsobjekt enligt RUH:s auditeringshandbok för 2008–2011:

1. Kvalitetssäkringssystemets mål, aktiviteter och aktörer samt ansvarsfördelning och dokumentation
2. Uppföljning, utvärdering och fortgående utveckling av kvalitetssäkringssystemets funktioner
3. Kvalitetssäkringssystemet som helhet

Syftet med en förnyad auditering är att bedöma hur väl högskolan har lyckats utveckla sitt kvalitetssäkringssystem i förhållande till utvecklingsbehoven. De delområden av kvalitetssäkringssystemet som granskas vid den förnyade auditeringen ska minst vara ”under utveckling” enligt kriterierna.

Den förnyade auditeringen baserades på det material för förnyad auditering som högskolan lämnat in i förväg och det besök som gruppen för förnyad auditering gjorde på Tammerfors universitet den 22 november 2011.

Kvalitetssystemet vid Tammerfors universitet utgörs av ledningssystemet och verksamhetsstyrningen. Ledningssystemet och verksamhetsstyrningen utgör i sig en tydlig helhet, men endast en del av metoderna för kvalitetssäkring som tillämpas ingår i detta system. Som helhet är kvalitetssystemet splittrat och dess betydelse för utvecklingen av verksamhetens kvalitet vid universitetet förblir till stor del oklar. Enligt universitetet ska nya metoder för verksamhetsstyrning, ledning och kvalitetssäkring tas i bruk.

Definitionen av målen för kvalitetssystemet är bristfällig. Kvalitetssäkringens funktioner har endast delvis definierats och det finns ingen systematisk beskrivning av dem. Efter auditeringen 2008 har man vid Tammerfors universitet i större utsträckning övergått från kollektivt ansvar till ledningsansvar. Personalens och studerandenas ansvar har inte definierats trots att universitetet anser att dessa spelar en central roll för kvalitetssäkringen. Det finns inte till alla delar belägg för att ansvarsfördelningen fungerar. Dokumentationen av kvalitetssäkringssystemet är oenhetlig, begränsad och föga användbar.

Tammerfors universitet har angett intern auditering som ett instrument för utvecklingen av kvalitetssystemet, men detta förfarande har ännu inte använts. Universitetet identifierar enskilda metoder inom ledningssystemet och verksamhetsstyrningen för utveckling av kvalitetssystemet, men de har inte beskrivits systematiskt och deras effekter har inte utvärderats. Metoderna för uppföljning, utvärdering och utveckling av kvalitetssystemet har inte utarbetats som en helhet och de har inte dokumenterats på ett systematiskt och begripligt sätt.

Förnyelsen av ledningssystemet och verksamhetsstyrningen har fått ett positivt mottagande av alla aktörsgrupper inom universitetet. Detta ger utmärkta förutsättningar för att utforma ett kvalitetssystem som passar för Tammerfors universitets ledningssystem och verksamhetsstyrning men som ur kvalitetssäkringssynpunkt även är genomskådligt.

Utgående från förslaget som gruppen för förnyad auditering gett och från rapporten om förnyad auditering konstaterade Rådet för utvärdering av högskolorna att Tammerfors universitet inte har lyckats utveckla sitt kvalitetssystem i fråga om de nödvändiga utvecklingsbehoven på ett tydligt sätt och att de delområden av kvalitetssystemet som granskas vid den förnyade auditeringen inte är ”under utveckling” enligt kriterierna. På basis av detta beslutade Rådet för utvärdering av högskolorna på sitt möte den 28 mars 2012 att Tammerfors universitet inte godkänns vid den förnyade auditeringen.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
(The re-audit of the quality assurance system of the University of Tampere)

Authors

Turo Virtanen, Marjo-Riitta Järvinen, Erkki Karppanen, Anna Mäkipää & Sirpa Moitus

Abstract

In its meeting on 9 November 2008 FINHEEC had decided, based on the proposal of the audit group and the audit report, that the quality assurance system of University of Tampere had material shortcomings in relation to the audit criteria and a re-audit was required.

The re-audit focused on three auditing targets set out in the FINHEEC Audit Manual for 2008–2011:

1. Definition and documentation of the objectives, functions, actors and responsibilities of the quality assurance system
2. Monitoring, evaluation and continuous development of the quality assurance system
3. The quality assurance system as a whole.

The aim of the re-audit is to evaluate how the University has progressed in improving its quality assurance system in the areas that required further development. In the re-audit, the quality assurance system must be found to be at least at the “developing” stage as regards the areas under review when measured by the audit criteria.

The re-audit was based on the auditing material provided by the University in advance and on a visit made by the re-audit group to the University on 22 November 2011.

At the University of Tampere, the governance system and the steering of operations function as the quality assurance system. The governance system and the steering of operations constitute a clear entity as such, but the system contains only part of the available quality assurance procedures. As an entity, the quality assurance system is diffuse and, in the main, its impact on the quality assurance of operations remains unclear. According to the University, new procedures will be adopted for steering, governance and quality assurance.

The definition of aim of the quality assurance system is inadequate. The quality assurance operations have been defined only in part, and there is no systematic description of them. After the audit in 2008, the University has proceeded from collective responsibility towards assigning more responsibilities to directors. The responsibilities of the staff and students have not been defined although the University considers them to have a central role in quality assurance. Evidence as to how well the division of responsibilities functions is to some extent lacking. The documentation of the quality assurance system is diffuse, limited and lacking in its serviceability.

The University of Tampere has described the internal audit as a tool for the development of the quality assurance system but it has not yet been put to use. The University identifies certain individual procedures in governance and steering as tools used to develop the system but these have not been systematically described, nor has their impact been analysed. The procedures for monitoring, evaluating and developing the quality assurance system do not constitute a whole, nor have they been systematically and lucidly documented.

The reform of the governance system and the steering of operations has been favourably received by all the stakeholder groups in the University. This lays a solid foundation for creating a quality system which is specifically suited to and compatible with the University’s governance and steering and at the same time transparent in terms of quality assurance.

Based on the recommendation of the re-audit team and the re-audit report, the Higher Education Evaluation Council notes that the University of Tampere has clearly not progressed in developing its quality assurance system as regards the development needs and that the re-audit did not find the quality assurance system to be at least at the “developing” stage in the areas under review as measured by the audit criteria. Consequently, the Finnish Higher Education Evaluation Council decided in its meeting on 28 March 2012 that the University of Tampere does not pass the re-audit.

Keywords

Evaluation, auditing, quality assurance, quality, higher education institutions