

Päivi Granö, Anni Elonen, Antti Kauppi &  
Karl Holm

# Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun uusinta-auditointi

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON  
JULKAISUJA 1:2012

*ISBN 978-952-206-198-0 (painettu)*

*ISBN 978-952-206-199-7 (pdf)*

*ISSN 1457-3121*

*Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto*

*Layout: Pikseri Julkaisupalvelut*

*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 kehittävän 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 auditointiryhmä vierailee korkeakoulussa. Uusinnasta tehtävä raportti on julkinen, kuten kaikki Korkeakoulujen arviointineuvoston raportit, ja sen päättää auditointiryhmän esitys tuloksesta, josta Korkeakoulujen arviointineuvosto tekee päätöksen. Erillisiä kehittämissuosituksia ei uusinta-auditoinnin raportissa kuitenkaan enää anneta.

Auditointien ensimmäisen kierroksen ollessa valmistumassa voidaan jo selvästi nähdä uusinta-auditoinnin merkitys. Se antaa suunnatun kehittämissimpulssin, aikatauluttaa ja jännevöittää laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyötä ja on erinomainen väline korkeakoulun johtamisessa. Uusinta-auditointi on myös hyvä nähdä mahdollisuutena saavuttaa laadunvarmistuksessa keskinkertaisen asemesta hyvä taso.

Uusinnassa keskitytään varsinaisen auditoinnin raportissa mainittuihin kehittämistarpeisiin. Taideteollisen korkeakoulun kohdalla elokuussa 2009 tällaisiksi määriteltiin laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen,

toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio; korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen; laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen sekä laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus. Uusinnassa korkeakoululta on edellytetty näyttöä siitä, että se on selvästi edennyt näissä tavoitteissa ja että laadunvarmistusjärjestelmä on kyseisiltä osa-alueiltaan vähintään kriteeristön vaiheessa ”kehittyvä”.

Vastuu kaiken arviointitiedon hyödyntämisestä ja soveltamisesta on korkeakoululla itsellään. Aalto-yliopiston taideteollinen korkeakoulu on joutunut kehittämään laadunvarmistusjärjestelmäänsä uusinta-auditointia varten poikkeuksellisen haastavassa rakenteellisen kehittämisen tilanteessa. Suuret kokonaisuudistukset ovat laadunvarmistuksenkin kehittämisen kannalta sekä uhka että mahdollisuus. Taideteollinen korkeakoulu on hyödyntänyt tämän mahdollisuuden ja vahvistanut toiminnallaan käsitystä suomalaisen auditointimenetelmän toimivuudesta. Kehitystyö on ollut merkittävää, ja sen tulokset ovat selvästi nähtävissä.

Korkeakoulujen arviointineuvoston puolesta esitän kehittämistyöstä Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun johdolle, henkilökunnalle ja opiskelijoille sekä sidosryhmille lämpimät kiitokset. Kiitokset myös uusinta-auditointiryhmälle asiantuntevasta työskentelystä.

*Riitta Pyykkö, professori*

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Uusinta-auditoinnin tavoitteet ja kohteet</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Uusinta-auditointiprosessi</b>	<b>10</b>
2.1	Korkeakoulun ja arviointineuvoston välinen neuvottelu	10
2.2	Uusinta-auditointisopimus	10
2.3	Uusinta-auditoinnin aineisto	11
2.4	Uusinta-auditointivierailu	11
2.5	Uusinta-auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	12
<b>3</b>	<b>Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun organisaatio ja laadunvarmistusjärjestelmä</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Auditointitulokset</b>	<b>19</b>
4.1	Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	19
4.2	Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	22
4.3	Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	26
4.4	Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	28
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>31</b>
5.1	Uusinta-auditointiryhmän kokonaisarvio Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä	31
5.2	Korkeakoulun arviointineuvoston päätös uusinta-auditoinnin lopputuloksesta	31
<b>Liitteet</b>		
1:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	32
2:	Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun uusinta-auditointivierailuohjelma	35



# Auditointiryhmä

## Puheenjohtaja

**Päivi Granö** työskentelee professorina Lapin yliopistossa. Hän on opiskellut perustutkintonsa Turun yliopistossa ja suorittanut sekä kuvaamataidon opettajan tutkinnon että väitellyt Taideteollisessa korkeakoulussa. Granö on toiminut päätoimisena tuntiopettajana ja lehtorina Turun yliopistossa ja Rauman opettajankoulutuslaitoksessa opetusalanäänä taidekasvatus. Porin yliopistokeskuksen lehtorina ja va. professorina toimiessaan vuosina 2002–06 Granön opetusalanä oli maisemantutkimus. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan kuvataidekasvatuksen professorina hän on ollut vuodesta 2007 alkaen. Lisäksi Granö on suunnitellut ja johtanut sekä eri EU-projekteja että muita kansainvälisiä projekteja mm. Vietnamissa. Granö on Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan hoitokunnan sekä Satakunnan Taidetoimikunnan jäsen. Granö on myös ollut tekemässä valtakunnallista kuvaamataidon opetuksen arviointia vuonna 1998 sekä valtakunnallista lasten kulttuurikeskusten (Taikalamppu) arviointia vuonna 2006. Hän on ollut sekä Taideteollisen korkeakoulun auditointiryhmän varapuheenjohtaja että Sibelius Akatemian auditointiryhmän varapuheenjohtaja.

## Jäsenet

**Anni Elonen** valmistui Sibelius-Akatemiasta musiikin maisteriksi vuonna 2011. Hän työskentelee musiikin- ja soitonopettajana, freelance-muusikkona, tuottajana ja kouluttajana sekä kulttuurialan yrittäjänä ja hallituksen puheenjohtajana Kipinä Productions Oy:ssä. Elonen on toiminut ja toimii luottamustehtävissä mm. Sibelius-Akatemian hallituksessa, opetus- ja tutkimusneuvostossa, opintotukilautakunnassa ja Musiikkitalon taiteellisen toiminnan työryhmässä, Sibelius-Akatemian ylioppilaskunnan edustajistossa ja hallituksessa sekä Maine Ry -ainejärjestön hallituksessa, Vilho ja Lahja Koposen säätiön hallituksessa, Ostinato Oy:n hallituksessa, Suomalaisen barokkiorkesterin orkesteritoimikunnassa ja koulutustyöryhmä Fibo Collegiumissa. Elonen oli lisäksi Taideteollisen korkeakoulun auditointiryhmän jäsen.

**Antti Kauppi** työskentelee Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakoulujen muodostaman FUAS-liittouman projektijohtajana. Ennen nykyistä tehtäväänsä hän toimi Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian Pääkaupunkiseudun yksikön johtajana. Kauppi on työskennellyt yli 20 vuotta ammatillisen koulutuksen ja aikuiskoulutuksen koulutus-, tutki-

mus- ja kehittämistehtävissä. Kauppi on työskennellyt assistenttina, lehtorina, erikoistutkijana ja tutkimuspäällikkönä Helsingin yliopistossa, Suomen Liikemiesten Kauppaopistossa ja Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulussa. Yhtenä hänen erityisalueenaan on kaupan ja hallinnon alan koulutuksen kehittäminen. Kauppi on toiminut ja toimii arvioijana oppisopimuksen, ammatillisen koulutuksen, ammattikorkeakoulujen, ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen kansallisissa laatuarvioinneissa. Hän on lisäksi toiminut Aikuiskasvatuksen Tutkimusseuran esimiehenä 13 vuotta ja ollut toimittamassa ja toimittaa alan julkaisuja Aikuiskasvatus-lehteä, Ammattikasvatuksen aikakauskirjaa, Aikuiskasvatuksen vuosikirjaa ja Lifelong Learning in Finland -lehteä. Aikuiskasvatuksen Kilta valitsi hänet vuoden aikuiskouluttajaksi 2004. Kauppi on ollut kolmeen otteeseen AMK-koulutuksen laatuyksiköiden arviointiryhmän jäsen.

## Sihteeri

Pääsuunnittelija **Karl Holm**, 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 laadunvarmistuksen 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 28.08.2009, että Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmässä on oleellisia puutteita suhteessa auditointikriteereihin, minkä johdosta laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen edellyttää korkeakoulun toimenpiteitä ja uusinta-auditointia.

Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditoinnissa on noudatettu auditointikäsikirjaa vuosille 2008–2011. Tätä käsikirjaa sovelletaan niihin korkeakouluihin, jotka on auditoitu saman käsikirjan mukaisesti. Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi on perustunut liitteessä 1 esitettyyn kriteeristöön.

## 2 Uusinta-auditointiprosessi

### 2.1 Korkeakoulun ja arviointineuvoston välinen neuvottelu

Auditointikäsikirjan 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.

Taideteollisen korkeakoulun, arviointiryhmän ja Korkeakoulujen arviointineuvoston välinen neuvottelu käytiin 29.10.2010. Neuvottelun pohjaksi Taideteollinen korkeakoulu oli laatinut laadunvarmistusjärjestelmän kehittämissuunnitelman, jolla se vastasi Korkeakoulujen arviointineuvoston päätöksessä esitettyyn kehittämiskohteiden ja auditointiraportin kehittämissuosituksiin. Neuvottelussa auditointiryhmä kommentoi suunnitelmaa ja neuvottelusta laadittiin muistio.

### 2.2 Uusinta-auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja kukin korkeakoulu sopivat uusinta-auditoinnin järjestämisestä auditointisopimuksella. Taideteollisen korkeakoulun ja Korkeakoulujen arviointineuvoston välinen sopimusneuvottelu pidettiin 4.5.2011. Sopimuksessa uusinta-auditoinnin kohteiksi määriteltiin:

1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
4. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Lisäksi sopimuksessa määriteltiin uusinta-auditoinnin aikataulu, vierailun kesto, kustannusten jakautuminen sekä seuraamukset, mikäli korkeakoulu ei läpäise uusinta-auditointia hyväksyttävästi. Uusinta-auditoinnin kieli noudattaa alkuperäisen auditoinnin kieltä.

## 2.3 Uusinta-auditoinnin aineisto

Uusinta-auditointikäsi­kirjan mukaan korkeakoulun tulee tuottaa kirjallinen raportti siitä, miten se on edennyt laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämises­sä. Raportista tulee ilmetä kehittämistyön toteutus ja keskeiset tulokset. Tä­män lisäksi korkeakoulun edellytetään dokumentoivan kehittämistoimenpiteet näytöillä ja/tai www-linkeillä ja tulostaa keskeiset aineistot osaksi kirjallista, enintään yhden arkistokansion laajuista näyttöaineistoa.

Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun toimittama raportti sisälsi kuvaukset kehittämistoimenpiteistä ja lisäksi erillisiä näyttöjä oli yhteensä 21. Uusinta-auditointiaineisto rakentui seuraavasti:

- Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun laatukäsikirja
- Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisorja
- Ohjeet laitosten/yksiköiden toimintakäsikirjan kuvaamiseen
- Toimintakäsikirja/International Affairs Center
- Toimintakäsikirja/Taiteen laitos
- Opetuksen suunnittelun ohjeisto luku­vuodelle 2011–2012
- Strateginen toimintasuunnitelma
- Aalto-yliopiston laatu­järjestelmä – sisäisen auditoinnin ohje
- Sisäisen auditoinnin suunnitelma
- Toimintasuunnitelma Aalto-yliopiston laatu­järjestelmän rakentamiseksi.

Uusinta-auditointiohjeistuksen mukaan korkeakoulun on toimitettava rap­porttinsa ja näyttöaineistonsa Korkeakoulujen arviointineuvostolle noin kuusi viikkoa ennen auditointivierailua. Taideteollinen korkeakoulu toimitti aineis­ton KKA:lle sovittuun määräpäivään 15.10.2011 mennessä ja aineisto toimi­tettiin tämän jälkeen uusinta-auditointiryhmän jäsenille perehtymistä varten. Ryhmällä oli lisäksi pääsy korkeakoulun intrasivuille.

## 2.4 Uusinta-auditointivierailu

Uusinta-auditointivierailu toteutettiin 30.11.2011. Vierailun tarkoituksena on todentaa uusinta-aineiston perusteella saatua kuvaa laadunvarmistusjärjestel­män kehityksestä. Vierailu toteutettiin yhden päivän aikana ja päivä koostui eri henkilöryhmien haastatteluista. Erikseen haastateltiin korkeakoulun johto­ryhmää, laadunvarmistusjärjestelmän jatkokehittelyyn osallistuneita henkilöitä, opetushenkilökuntaa, opiskelijoita sekä sidosryhmien edustajia. Uusinta-audi­tointivierailun ohjelma on liitteenä 2.

## 2.5 Uusinta-auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Uusinta-auditointiryhmä valmistautui vierailuun kirjoittamalla alustavia havaintoja Taideteollisen korkeakoulun toimittamien aineistojen pohjalta ja laatimalla haastattelukysymyksiä. Vierailun jälkeen uusinta-auditointiryhmän jäsenet kirjoittivat sovituilta vastuualueiltaan arvioivaa tekstiä. Sihteeri vastasi raportin alkuosan lukujen 1–3 kirjoittamisesta sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta. Uusinta-auditointiryhmä piti prosessin aikana kolme yhteistä kokousta. Taideteollisella korkeakoululla oli mahdollisuus tarkistaa raportin teksti asiatietojen osalta ennen julkaisemista.

### 3 Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun organisaatio ja laadunvarmistusjärjestelmä

Taideteollinen korkeakoulu auditoitiin vuonna 2009, ja auditointiryhmän esityksen mukaisesti Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti elokuussa kokouksessaan, että laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen edellyttää korkeakoulun toimenpiteitä sekä uusinta-auditointia. Myöhemmin saman vuoden syksyllä Korkeakoulujen arviointineuvoston ja Taideteollisen korkeakoulun välisissä keskusteluissa päätettiin, että uusinta-auditointi olisi tehtävä Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmään kohdistuen huolimatta siitä, että vuoden 2010 alusta korkeakoulu olisi osana Aalto-yliopistoa.

Aalto-yliopiston yhdistyminen ja esimerkiksi Taideteollisen korkeakoulun ja arkkitehtuurin laitoksen yhdistymisen valmistelu ovat merkinneet suurta muutosta korkeakouluyhteisössä. Samalla myös muutoksen tavoitteiden ja aikataulujen tiedottamisella on ollut keskeinen rooli muutosprosessissa. Muutoksen sujuvuuden takaamiseksi on pyritty asioiden avoimeen valmisteluun. Dekaanin on järjestänyt säännöllisesti kuukausitapaamisia henkilöstölle ja opiskelijoille. Tätä käytäntöä on täydentänyt tarpeen mukaan dekaanin yleiset kyselytunnit ja infotapaamiset sekä vuosittaiset keskeisiä vuoden teemoja käsittelevä eloseminaari.

Taideteollisen korkeakoulun visio tukee Aalto-yliopiston tavoitteita, jonka mukaan parhaat kohtaavat ja menestyvät luoden samalla tunnettavuutta kansainvälisen tieteen, taiteen ja oppimisen vaikuttavuudesta. Aalto-yliopiston taideteollinen korkeakoulu määrittelee itsensä vahvuuksilleen rakentuvaksi tulevaisuusorientoituneeksi luovuuden tutkimuksen ja sen sovellutusten laboratorioriksi. Samalla korkeakoulun profiili muodostuu mm. monialaisuudesta, tutkimuksen ainutlaatuisuudesta, innostavasta oppimiskokemuksesta, vahvasta taiteellisesta profiilista sekä innovaatiotoiminnasta.

Korkeakoulun toiminnasta vastaa dekaani, jonka johtamaan yksikköön on liitetty johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun läheisesti liittyvät toiminnot. Strategisina tavoitteina on olla osana Aalto-yliopiston kansainvälisesti arvotettua monialaista tutkimusyliopistoa. Korkeakoulun strategiset tavoitteet yhdistyvät Aalto-yliopiston profiiliin, jossa yhdistyvät tieteen ja taiteen sekä teknologian, talouden ja muotoilun osaaminen. Taideteollinen korkeakoulu on laatinut strategisen toimintasuunnitelman Aalto-yliopiston strategian toteuttamiseksi.

Taideteollinen korkeakoulu on yksi Aalto-yliopiston korkeakouluista (school). Korkeakouluun kuuluvat laitokset olivat vuoden 2011 loppuun saakka seuraavat – vuoden 2012 alusta Porin taiteen ja median laitos yhdistyi taiteen laitokseen ja arkkitehtuurin laitos yhdistyi Taideteolliseen korkeakouluun. Uuden koulun (school) nimi on Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu:

- Arkkitehtuurin laitos
- Elokuvataiteen ja lavastustaiteen laitos
- Median laitos
- Muotoilun laitos
- Taiteen laitos.

Taideteollisen korkeakoulun johtaminen on jaettu seuraavasti:

#### *Johtoryhmä*

- vastaa korkeakoulun sisällöllisestä ja strategisesta kehittämisestä dekaanin tukena
- kokoontuu kuukausittain.

#### *Laitosjohtajien kokous*

- keskustelee ja valmistelee johtoryhmään tulevat asiat
- vahvistaa laitosten välistä yhteistyötä.

#### *Tukipalvelut-ryhmä*

- vastaa akateemisen työn edellytysten toteutumisesta
- kokoontuu kuukausittain.

#### *Professorikokous*

- käsittelee ja keskustelee koulun kehittämisen ja tulevaisuuden kannalta oleellisia asioita
- kokoontuu kaksi kertaa lukukaudessa.

#### *Visiting Board*

- neuvoa antava ja ulkopuolisia virikkeitä korkeakoululle tuova elin
- kokoontuu lukuvuosittain.

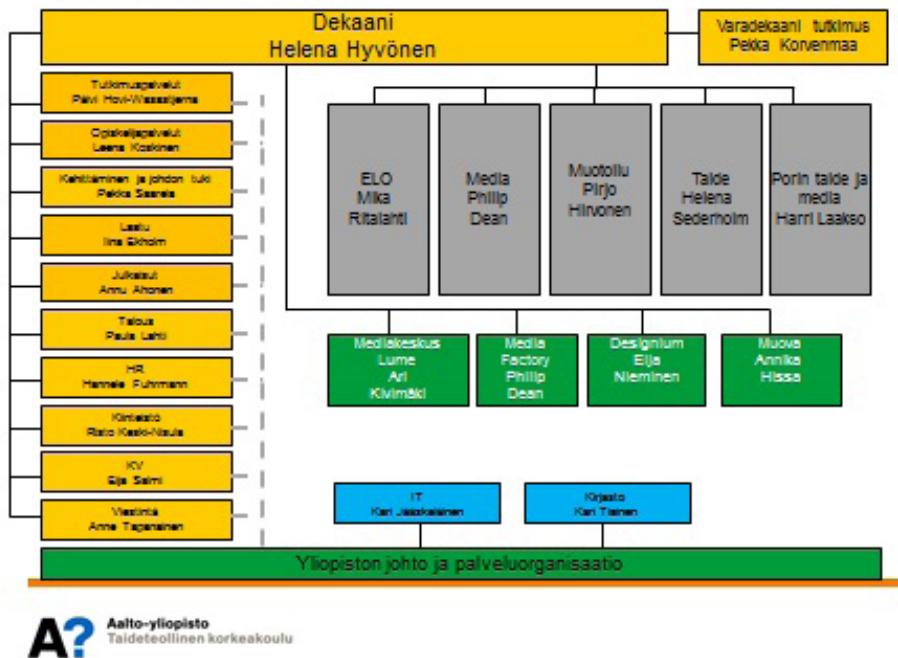
#### *Laaturyhmä*

- vastaa korkeakoulun laatutyön ohjauksesta ja kehittämisestä
- kokoontuu joka toinen kuukausi.

#### *Laitostaso*

- vaihtelevia käytäntöjä mutta keskeisiä tehtäviä mm. tutkintojen uudistaminen sekä sisältöjen kehittäminen.

## TaiK organisaatio 1.10.2011



Kuvio 1. Taideteollisen korkeakoulun organisaatio

Korkeakoulun johtajana toimii dekaani joka johtaa Aalto-yliopiston hallituksen ja rehtorin johtosäännön heille antaman toimeenpanovallan perusteella. Korkeakoulun akateemisten asioiden hoitoa varten Aalto-yliopistossa on korkeakoulukohtaiset akateemisten asioiden komiteat. Taideteollinen korkeakoulu on hallinnollisesti jaettu laitoksiin ja palveluyksiköihin. Laitoksia johtavat laitosjohtajat ja palveluyksiköitä palvelupäälliköt. Aalto-yliopiston yksiköt tekevät suunnittelunsa yhteisillä prosesseilla, aikatauluilla ja työkaluilla. Suunnittelun pohjana on yliopiston strategia ja perusrahoituksen kehys.

### Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio

Aalto-yliopiston taideteolliseen korkeakouluun on luotu laatuorganisaatio, jossa on määritelty toimijat ja vastuut. Opiskelijapalautejärjestelmiä ja dokumentointia on kehitetty omien suunnitelmien ja saadun palautetiedon pohjalta. Kehitystyössä on huomioitu Aalto-yliopiston tuomat organisaatioon ja päätöksentekoon liittyvät muutokset.

Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen sekä vastuiden määrittelyssä on Aalto-yliopiston strategian

valmistumisen jälkeen keskeistä ollut palautejärjestelmien ja dokumentoinnin kehittäminen. Vuoden 2010 lopussa perustettiin dekaanin johtama ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä vastaava laaturyhmä, jossa tapaavat laitosten ja yksiköiden laatuvaastavat, opiskelija- sekä sidosryhmäedustajat. Ryhmän sihteerinä on toiminut laatu päällikkö. Lisäksi laitosten laatuvaastavat ovat voineet työnsä tueksi koota oman usein laitoksen johtoryhmän jäsenistä koostuvan laaturyhmän.

Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä rakentuu korkeakoulun laatu käsikirjasta ja laitosten toimintakäsikirjoista. Laatu käsikirjaa on päivitetty Aalto-yliopistoon siirtymisen jälkeen. Korkeakoulun intranetista löytyvästä sähköisestä laadunvarmistuksen materiaalista huolehtii laatu päällikkö.

Taideteollisen korkeakoulun laatu tavoitteet on määritelty seuraavalla tavalla:

- Korkeakoulu kehittää osaamisalojensa indikaattorit ja linkittää ne strategiseen suunnitelmaan
- Tutkimuksen vahvistaminen tutkimuksen arvioinnin (RAE) mukaisesti, tutkijakoulutuksen ohjauksen vahvistaminen ja korkeakoulun tutkijayhteisön rakentaminen
- Tutkimuksen painoalat selkeytetään ja voimavarat allokoidaan painoalojen pitkäjänteiseen kehittämiseen
- Opetuksen laadun arvioinnin (TEE) tuloksista keskustellaan korkeakoulutason, laitosten ja koulutusohjelmien tilaisuuksissa
- Opiskelijan oppimiskokemusta vahvistetaan
- Opiskelijapalautetta hyödynnetään systemaattisesti opetuksen kehittämisessä
- Opetuksen kansainvälinen profiili selkiytetään suhteessa muihin taide-teollisen alan ylintä opetusta antaviin instituutioihin
- Luodaan taidekorkeakoulujen yhteiset eurooppalaiset käytännöt arvioinnin ja benchmarkingin suhteen
- Taiteellisen toiminnan profiili vahvistetaan ja se muodostaa yhteisen perustan korkeakoulun yhteiselle opetukselle ja korkeakoulun identiteetille
- Tutkimuksen, opetuksen ja taiteellisen toiminnan infrastruktuurit ajantasaistetaan.

## Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Aalto-yliopisto linjaa opetussuunnitelmatyön, ja korkeakoulujen akateemiset komiteat päättävät koulutusohjelmien linjaukset. Taideteollisessa korkeakoulussa opinto- ja opiskelijapalvelut koordinoi opetussuunnitelmatyötä. Laitok-



silla toimivat opetuksen suunnittelutyöryhmät koordinoivat laitoksen opetus-suunnitelmatyötä, ja vuorostaan eri koulutusohjelmissa niiden johtajat johtavat opetussuunnitelmatyötä. Laitosten opetussuunnitteluryhmät, laitoksen johtaja ja koulutusohjelmien johtajat valmistelevat opetussuunnitelmat ja päättävät opetuksen toteutuksesta.

Taideteollisen korkeakoulun sidosryhmäsuhteita tarkastellaan korkeakoulun sisäisten ja ulkoisten kumppanuuksien näkökulmasta. Tärkeimmät sidosryhmäsuhteet ovat esillä laitosten toimintakäsikirjoissa. Korkeakoulu myös seuraa näkyvyyttään mediassa ja pyrkii sieltä saatujen palautteiden perusteella kehittämään viestintäänsä. Korkeakoulun tutkijat ja opettajat raportoivat Reseda-tietokantaan toimintansa tulokset. Tiedot kootaan vuosittain toimintasuunnittelun ja resurssidialogin yhteydessä. Laitokset ja koulutusohjelmat keräävät vuorostaan itsenäisesti opiskelijoiden toiminnan tulokset.

Master of Arts -festivaali MoA on esimerkki korkeakoulun sidosryhmäyhteistyöstä. Festivaali tarjoaa mahdollisuuden verkostoitumiseen luovan alan osaajien ja valmistuvien taiteen maistereiden välillä. Toinen esimerkki on monialainen soveltavaa tutkimusta tekevä tutkimusyksikkö Future Home Institute.

Sidosryhmäyhteistyötä tukee myös korkeakoulussa kehitetty projekti-palautejärjestelmä, jolla kerätään tietoa opinto- ja tutkimusprojektien onnistumisesta korkeakoulun ulkopuolisilta tahoilta. Yhteiskunnallisen ja taiteellisen toimintansa arviointia ja mittareita korkeakoulussa seurataan seuraavien osittain yliopistotason indikaattoreiden avulla:

#### *Yhteiskunnallinen vuorovaikutus*

1. Kumppanien mielipide Aalto-yliopistosta
2. Yritysten lukumäärä, joiden työntekijöissä Aalto-yliopistosta valmistuneita
3. Merkittävien ei-akateemisten kumppaneiden lukumäärä ja niiltä saatu rahoituksen määrä

#### *Taiteellinen toiminta*

1. Kansainvälinen näkyvyys
2. Kotimainen näkyvyys
3. Kritiikit ja esittelyt merkittävässä julkaisuissa ja foorumeilla
4. Kansainväliset asiantuntijatehtävät
5. Visiting arts -residenssit.

## Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus, toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Aalto-yliopiston toiminnansuunnitteluprosessi on keskeinen osa Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää. Yliopiston yksiköt, sekä laitokset että palveluyksiköt tekevät suunnittelunsa yhteisillä periaatteilla, joita ovat yhteiset prosessit, aikataulut ja työkalut. Suunnittelun pohjana ovat Aalto-yliopiston strategia ja yliopiston antama perusrahoituksen kehys. Tältä perustalta yksiköt ja laitokset laativat toimintasuunnitelmansa. Toimintasuunnitelma ja budjetti muodostavat yhden jakamattoman kokonaisuuden.

Taideteollisessa korkeakoulussa tehdään sisäisiä auditointeja ja niihin henkilökuntaa myös koulutetaan. Aalto-yliopiston sisäisten auditointien ohjeistoa soveltaen noudattavissa auditoinneista laaditaan raportit joita käsitellään laitoksilla ja korkeakoulun laaturyhmässä. Sisäisiä auditointeja tukee joillakin laitoksilla tehtävät ISO-järjestelmän mukaiset ulkoiset auditoinnit. Taideteollinen korkeakoulu on ollut kiinteänä osana vuonna 2009 toteutetussa RAE-tutkimuksen arvioinnissa yhdessä Teknillisen korkeakoulun ja Helsingin kauppakorkeakoulun kanssa. Vuonna 2010 Aalto-yliopistossa toteutettiin myös kaikkiin opetusaloihin kohdistunut kansainvälinen opetuksen TEE-arviointi. Sekä RAE:n että TEE:n arviointien tuloksia on hyödynnetty tutkintojen uudistusten valmistelutyössä.

Taideteollisessa korkeakoulussa on kehitetty Oodi-järjestelmään liittyvää sähköistä palautejärjestelmää. Pilotoinnissa oli mukana yhdeksän koulutusohjelmaa ja yhteisten opintojen kursseja. Yhteisesti sovittujen kysymysten lisäksi laitokset ovat saaneet halutessaan lisätä sähköiseen järjestelmään omia palautekysymyksiä. Sähköiseen palautejärjestelmään on laitoksille nimetty vastuhenkilöt. Sähköistä kurssipalautetta kerätään ja käsitellään kaikesta Taideteollisen korkeakoulun opetussuunnitelman mukaisesta opetuksesta yhteisesti sovittuun prosessiin mukaisesti vuoden 2011 syyslukukaudesta alkaen. Sähköisen järjestelmän rinnalla koulutusohjelmat voivat edelleen käyttää tarkoituksenmukaisiksi katsomiaan palautteen keruu- ja käsittelymenetelmiä.

## 4 Auditointitulokset

### 4.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio

*Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä integroituu tiiviisti toiminnan ohjaukseen ja päätöksentekoon. Laatuorganisaatio on toimiva ja siinä on selkeästi määritelty toimijat ja vastuut. Samalla laatukäsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat luovat laadunhallinnalle toimivan kehyksen. Toimintakäsikirjojen laatimiseksi on olemassa yhteiset ohjeet ja niiden laatiminen on auttanut vastuiden selkeyttämisessä sekä palvellut toiminnan itsearviointia. Opiskelijoiden osallistumista laadunvarmistukseen ei kuitenkaan ole toimintakäsikirjoissa selkeästi määritelty läheskään kaikilla tasoilla. Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on tältä osin **kehittyvässä** vaiheessa.*

Aalto-yliopiston Taideteollisen korkeakoulun toimintaympäristö on muuttunut varsinaisen auditoinnin jälkeen. Korkeakoulun liittyminen osaksi Aalto-yliopistoa on heijastunut laatujärjestelmään ja sen kehittämiseen. Korkeakoulu on rakentanut omaa laadunvarmistusjärjestelmäänsä osana uuden yliopiston toimintaa. Laadunvarmistustyön tavoitteena on ollut laitosten ja yksiköiden toiminnan kehittäminen Aalto-yliopiston strategiaa ja Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun toimintasuunnitelmaa noudattaen.

Ensimmäiseksi laatutavoitteeksi on laatukäsikirjassa määritelty osaamisalojen indikaattorien kehittäminen ja niiden linkittäminen strategiseen suunnitelmaan. Tämän tavoitteen saavuttaminen mahdollistaa ydintoimintojen laadun ja vaikuttavuuden arvioinnin. Aalto-yliopiston tasolla tehtävä työ strategisten indikaattorien määrittämiseksi vaikuttaa olevan kesken, eikä strategisia indikaattoreita ja niihin perustuvaa näyttöä trendi- ja vertailutietoineen ollut auditoiduille vielä esitettävissä. Laadunvarmistustyön kytkeytyminen Aalto-yliopiston strategiaan jäi tästä syystä konkretisoitumatta.

Aalto-yliopiston hallinto ja palvelut on uudistettu lähes täysin. Aalto-yliopiston palveluorganisaation rakentaminen on kesken, mutta palvelut on jaettu akateemisiin palveluihin, ydinpalveluihin ja johdon tukeen. Merkittävä osa palveluista, jotka edellisessä auditoinnissa olivat osa taideteollista korkeakoulua, tuotetaan uudessa organisaatiossa Aalto-yliopiston yhteisinä palveluina.

Vastuunjako näiden palvelujen laadunvarmistuksessa vaikuttaa olevan epäselvä. Esimerkiksi yhteisissä palveluissa työskentelevät työntekijät eivät varmuudella tiedä henkilöstökyselyyn vastatessaan, mihin ryhmään kuuluvat.

Aalto-yliopistolle ollaan rakentamassa yhteistä laatujärjestelmää ja auditointiryhmän näkemyksen mukaan edellä mainitut kehittämishaasteet liittyvät Aalto-yliopiston laadunvarmistukseen, eikä niitä näin ollen huomioida Taide-teollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnissa.

Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on osa korkeakoulun johtamisjärjestelmää. Se integroituu tiiviisti toiminnan ohjaukseen ja päätöksentekoon. Taideteolliseen korkeakouluun on luotu toimiva laatuorganisaatio, jossa on määritelty toimijat ja vastuut. Laatupäällikön jäsenyys johtoryhmässä varmistaa, että laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto on käytävissä päätöksenteon tukena. Laatupäällikön tiivis yhteys palvelupäälliköihin ja yksiköiden laatukoordinaattoreihin varmistaa, että tieto leviää organisaatiossa ja sitä on mahdollista hyödyntää myös toiminnan kehittämisessä.

Taideteollisessa korkeakoulussa on laadunhallinnassa edellisen auditoinnin jälkeen selkeästi keskitytty dokumentointiin. Julkaistu laatukäsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat luovat laadunhallinnalle toimivan kehyksen. Laatukäsikirja antaa selkeän kuvauksen laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja on levinnyt hyvin henkilöstön keskuuteen.

Määrällisten indikaattorien rooli laatukäsikirjassa ja dokumentoinnissa yleisemminkin vaikuttaa olevan vähäinen. Siihen kannattanee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, koska yliopistojen rahoitusta ollaan uudistamassa tulosindikaattorien pohjalta.

Toimintakäsikirjojen laatimiseksi on olemassa yhteiset ohjeet ja laatuorganisaatio vaikuttaa tukevan hyvin laatutyötä. Toimintakäsikirjojen laatiminen on koettu henkilöstön keskuudessa pääosin hyödylliseksi toiminnaksi, joka on auttanut vastuiden selkeyttämisessä ja myös palvellut toiminnan itsearviointia. Toimintakäsikirjoja on myös käsitelty yhteisissä kokouksissa ja hyödynnetty mm. uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Yhdenmukaisuudessa eri yksiköiden toimintakäsikirjojen välillä on toivomisen varaa, mutta toisaalta voidaan myös pitää hyvänä, että yksiköiden erilaisuus ja niiden erilaiset hyvin toimivat käytänteet huomioidaan, niin kauan kuin se ei haittaa yhteistyötä. Opiskelijoiden osallistumista laadunvarmistukseen ei ole kuitenkaan toimintakäsikirjoissa selkeästi määritelty läheskään kaikilla tasoilla ja opiskelijoiden edustus ei juuri näy toimijoiden määrittelyssä ja dokumentaatiossa, vaikka erilaisia hyviä käytänteitä on laitostasolla olemassa.

Dokumentointikäytännöt on kehitetty vuosina 2010–2011 ja laatu- ja toimintakäsikirjat valmistuneet syksyllä 2011. Niiden avulla tavoitteiden, toimijoiden ja vastuiden määrittely laadunvarmistuksessa on selkiytynyt ja

konkretisoitunut. Vastuunjako on toimiva. Vaikka ensivaikutelma on lupaava ja dokumenttien hyödyntämiseen on ryhdytty, konkreettista näyttöä hyödyntämisestä ei ole vielä kovinkaan paljoa johtuen dokumenttien myöhäisestä valmistumisesta auditointiin nähden.

Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittelyssä ja dokumentoinnissa on tapahtunut huomattavaa kehitystä edelliseen auditointiin verrattuna ja auditointiryhmä voi todeta laadunvarmistusjärjestelmän olevan tämän arviointikohteen osalta tasolla kehittyvä. Keskeisimmät kehittämishaasteet liittyvät järjestelmän hyödyntämiseen, määrällisten indikaattorien kehittämiseen ja käyttöönottoon sekä järjestelmän linkittämiseen Aalto-yliopiston strategiaan indikaattoreihin ja laatujärjestelmään.

## Yhteenveto

- Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä integroituu tiiviisti toiminnan ohjaukseen ja päätöksentekoon. Laatuorganisaatio on toimiva ja siinä on selkeästi määritelty toimijat ja vastuut.
- Laatukäsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat luovat laadunhallinnalle toimivan kehyksen. Laatukäsikirja antaa selkeän kuvauksen laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja on levinnyt hyvin henkilöstön keskuuteen. Toimintakäsikirjojen laatimiseksi on olemassa yhteiset ohjeet ja niiden laatiminen on auttanut vastuiden selkeyttämisessä sekä palvellut toiminnan itsearviointia.
- Opiskelijoiden osallistumista laadunvarmistukseen ei ole toimintakäsikirjoissa selkeästi määritelty läheskään kaikilla tasoilla. Opiskelijoiden edustus ei juurikaan näy toimijoiden määrittelyssä ja dokumentaatiossa. Tämä tulisi ottaa jatkossa huomioon toimintakäsikirjojen arvioinnissa ja kehittämisessä.

## 4.2 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

*Henkilökunnan osallistuminen on kattavaa ja järjestelmällistä suunnittelutyössä. Laatujärjestelmä palvelee tiedonkulkua ja korkeakoulun sisällä tieto on helposti sekä henkilökunnan että opiskelijoiden saatavilla. Myös sidosryhmät saavat tarvitsemaansa tietoa ja se on helposti heidän saatavillaan. Parantunut ohjeistus ja toimintojen vuosikierto ovat selkeyttäneet ja jäsentäneet koko korkeakoulun toimintaa ja samalla opiskelijoiden tietoisuus laadunvarmistusjärjestelmästä on parantunut ja opiskelijoiden osallisuus on otettu paremmin huomioon niin korkeakoulu- kuin laitostasolla, vaikka opiskelijoiden osallisuutta ei aina ole dokumentoitu riittävästi. Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien voidaan katsoa olevan aktiivisesti mukana Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistuksessa. Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on tältä osin **kehittyvässä** vaiheessa.*

Taideteollisen korkeakoulun henkilöstö on osallistunut muutos- ja suunnittelutyöhön sekä ollut kohteena organisaatiomuutoksessa korkeakoulun siirryttyä osaksi Aalto-yliopistoa. Edellisen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin raportissa kiinnitettiin huomio henkilöstön työhyvinvoinnin turvaamiseen muutosprosessissa. Samalla uusinta-auditoinnin kohteeksi nostettiin korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen.

Taideteollisen korkeakoulun omassa strategiassa (osana Aaltoa) todetaan, että henkilöstökyselyn tekeminen ja tulosten avoin käsittely ovat keskeisiä. Suoritettu henkilöstökysely syksyllä 2011 oli sama, joka toteutettiin koko maan yliopistohenkilökunnalle. Tulosten mukaan työhyvinvoinnissa on suuria ja huolestuttavia eroja yksiköiden kesken. Haastatteluissa ilmeni, ettei työhyvinvoinnin kansallinen palautejärjestelmä ole pienissä yksiköissä tarpeeksi anonyymi, ja siksi se ei tuota luotettavia tuloksia. Yksiköissä palautteesta on keskusteltu ja tietoa välitetty johtoryhmään, jossa asiaa on käsitelty. Luonteva palautekeskustelun paikka on Onni-portaali, jossa palautteet myös dokumentoidaan.

Laatujärjestelmä palvelee tiedonkulkua, ja Taideteollisella korkeakoululla on olemassa toimenpidesuunnitelma kuormittuneiden yksiköiden tukemiseksi. Johto painottaa tulevana toimenpiteinä esimiestyön tukemista ja esimiesten koulutusta. Toimenpiteet ovat vielä kesken. Haastattelun perusteella erityiseksi ongelmaksi nousi sijaisjärjestelyjen toimimattomuus sekä organisaatiomuutoksen tuoma vaikutusmahdollisuuksien heikentyminen.

Henkilökunnan osallistuminen on kattavaa ja järjestelmällistä suunnittelutyössä, kuten esimerkiksi opetussuunnitelmatyö, palautejärjestelmän

kehittäminen sekä tutkimuksen ja koulutuksen laatu. Organisaatiomuutoksen myötä palvelut ovat osin siirtyneet Aalto-tasolle ja osittain palvelukonsepti on rakennettu uudella tavalla. Tämä on kuormittanut palveluorganisaation henkilöstöä ja samalla akateeminen henkilöstö on osin epä tietoinen palvelujen ongelmatilanteiden osoitteesta.

Yleisesti voi todeta, että korkeakoulun sisällä tieto on helposti saatavilla, esimerkiksi toimintakäsikirjat toimivat hyvin uusien työntekijöiden perehdyttämisineistona. Parantunut ohjeistus ja toimintojen vuosikierto ovat selkeyttäneet ja jäsentäneet koko korkeakoulun toimintaa. Henkilöstöpalautteen käsittelylle ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiselle on olemassa järjestelmä ja suunnitellut toimenpiteet. Vallitsevassa muutosvaiheessa saattaisi olla hyödyllistä tehdä kyselyjä, jotka kohdistuvat vain Taideteollisen korkeakoulun henkilöstöön ja käyttää kansallista kyselyä vertailu- ja tukiaineistona. Henkilöstökyselyn käsittelystä on näyttöä, mutta toimenpiteet ovat vielä keskeneräisiä.

Taideteollisen korkeakoulun edellisessä auditoinnissa opiskelijoiden mahdollisuudet osallistua korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen todettiin rajallisiksi ja yhdeksi uusinta-auditoinnin kohteeksi määriteltiin opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen. Edelliseen auditointiin verrattuna opiskelijoiden tietoisuus laadunvarmistusjärjestelmästä vaikuttaakin parantuneen ja opiskelijoiden osallisuus on otettu paremmin huomioon niin korkeakoulu- kuin laitostasolla.

Laatutyöryhmä on tiedottanut opiskelijayhdistys TOKYO ry:tä aktiivisesti korkeakoulun laatutyön etenemisestä, ja laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä tieto on helposti löydettävissä ja selkeästi paremmin opiskelijoiden saatavilla. TOKYO ry:llä ja korkeakoulun johdolla on säännöllisiä tapaamisia ja avoin keskusteluyhteys. Taideteollisen korkeakoulun johtoryhmään on lisätty opiskelijaedustus, ja opiskelijajäseniä on ollut mukana monissa korkeakoulutason työryhmissä laatutyöhön ja Aalto-yliopistoon liittyen. Myös laitostasolla opiskelijat ovat olleet mukana toiminnan kehittämisessä osallistumalla eri työryhmien toimintaan, olemalla mukana toimintakäsikirjojen laadinnassa sekä antamalla palautetta erilaisten palautejärjestelmien kautta. Useilla ainejärjestöillä on toimivat keskusteluyhteydet laitosten johdon ja henkilöstön kanssa, ja opiskelijoita on ollut mukana myös laitosten välisissä sisäisissä auditoinneissa.

Opiskelijapalautteen keräämiseen on edelleen olemassa hyvin erilaisia käytäntöjä korkeakoulun eri yksiköissä. Käytännöt vaihtelevat koko korkeakoulussa käytössä olevasta webodi-kurssipalauttejärjestelmästä yhteisiin laitoskokouksiin ja erilaisiin epämuodollisiin palautetilaisuuksiin, jotka ovat syntyneet laitoksilla niiden omiin toimintakulttuureihin sopiviksi. Monilla laitoksilla pidetään säännöllisiä ja dokumentoituja keskustelutilaisuuksia opiskelijoiden ja henkilöstön kesken.

Keskustelukulttuuri koetaan koko korkeakoulussa yleisesti avoimeksi, ja opiskelijoiden on usein helppo antaa suoraa henkilökohtaista palautetta opettajille ja muulle henkilöstölle. Erilaiset palautekäytänteet koetaan opiskelijoiden keskuudessa suhteellisen toimiviksi, ja palautetta on helppo antaa. Palautteen vaikutuksista opiskelijat eivät sen sijaan koe aina saavansa tietoa, vaikka viime vuosien aikana on ollut enemmän havaittavissa annetun palautteen positiivisia vaikutuksia arjessa niin laitospuolella kuin korkeakoulutasollakin. Lisäksi pienissä yksiköissä ongelmana saattaa olla heikko anonymiteetti palautteenannossa.

Opiskelijat kokevat vaikutusmahdollisuutensa Taideteollisessa korkeakoulussa suhteellisen hyviksi, vaikkakin päätöksenteon keskittyminen entistä enemmän muutamille henkilöille koetaan mahdollisena uhkana järjestelmän perustuessa pitkälti henkilösuhteiden toimivuuteen. Enemmän ongelmia opiskelijat kokivat kuitenkin olevan vaikutusmahdollisuuksissaan koko yliopiston tasolla kuin omassa korkeakoulussaan.

Aalto-yliopistoon siirtymisen myötä sekä korkeakoulun johto, henkilöstö ja opiskelijat kokivat yhteistyön ja opiskelijoiden osallistumisen korkeakoulun kehittämiseen siirtyneen enemmän epämuodolliselle ja välittömämmälle tasolle, mikä koettiin hyvänä asiana. Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta tarkasteltaessa ongelmana on kuitenkin se, että opiskelijoiden osallistumista korkeakoulun laadunvarmistukseen ei ole kaikilla tasoilla tarkasti dokumentoitu ja määritetty. Tällöin on vaarana, että opiskelijoiden osallistuminen jää vain opiskelijoiden oman aktiivisuuden varaan tai on liiaksi riippuvainen henkilöstön halukkuudesta ottaa opiskelijat mukaan laadunvarmistustyöhön. Laitosten toimintakäsikirjoja kehitettäessä opiskelijoiden osallisuuden kirjaamiseen ja määrittelyyn tulisi kiinnittää jatkossa huomiota. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että Taideteollisen korkeakoulun opiskelijoiden osallistumisesta korkeakoulun laadunvarmistukseen on selkeää näyttöä ja opiskelijoiden osallisuus on parantunut edelliseen auditointiin verrattuna.

Taideteollisen korkeakoulun ulkoiset sidosryhmät ovat uusinta-auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella osallistuneet edellisen auditoinnin jälkeen korkeakoulun laadunvarmistukseen jonkin verran aiempaa enemmän. Aikaisempaan auditointiin verrattuna sidosryhmätyöskentely on nyt jäsenyneempää. Esimerkiksi laitokset ovat listanneet toimintakäsikirjoissaan tärkeimmät ulkoiset sidosryhmänsä sekä asettaneet yhteistyön arvioinnille mittarit. Haastatellut sidosryhmien edustajat kokevat pääsääntöisesti olevansa toimivassa työskentely- ja kommunikointiyhteydessä Taideteolliseen korkeakouluun, ja yhteistyö niin opiskelijoiden, henkilöstön kuin korkeakoulun johdonkin kanssa on koettu hyväksi ja toimivaksi.

Haastatelluista sidosryhmien edustajista kaikki olivat voineet antaa palautetta korkeakoululle, ja osa koki palautteella olleen merkitystä Taideteollisen



korkeakoulun koulutuksen kehittymisessä. Palautteen keräämiseen sidosryhmiltä on olemassa toiminnan eri tasoilla monia erilaisia käytänteitä, joita kaikkia ei kuitenkaan ole dokumentoitu ja jotka eivät vielä muodosta toimivaa yhtenäistä järjestelmää, vaikka monet käytännöistä ovatkin toimivia. Toisinaan palaute ja kommunikointi kulkevat vain henkilökohtaisella tasolla projekteissa toimivien opiskelijoiden kautta. Ongelma on kuitenkin tiedostettu, ja mm. henkilöstön haastattelussa mainittiin, että projektipalautejärjestelmää kehitetään parhaillaan. Sidoryhmiltä kerättävän palautteen systemaattinen kerääminen ja dokumentointi sekä toimivan yhtenäisen järjestelmän luominen onkin nostettu Taideteollisessa korkeakoulussa yhdeksi laadunvarmistusjärjestelmän seuraavista kehittämiskohteista.

Sidosryhmät saavat osaavia työntekijöitä korkeakoulusta valmistuvista opiskelijoista ja sidoryhmien jäsenet ovat erittäin kiinnostuneita uuden opetusympäristön tarjoamista mahdollisuuksista kehittää koulutusta yhä paremmin muuttuvaa työelämää palvelevaksi. Tällä perusteella yhteys opetussuunnitelmatyöhön voisi olla järjestäytyneempää. Sidoryhmät katsovat olevansa tärkeässä roolissa opiskelijoiden verkostoitumisessa kansallisesti ja kansainvälisesti.

Kaikki edellä mainitut ryhmät ovat laadunvarmistusjärjestelmässä aktiivisesti mukana. Auditointiryhmä arvioi osallistumisen olevan kehittyvällä tasolla. Edelleen olisi syytä kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen esimerkiksi käyttämällä anonymiteetin turvaavaa palautetta ja kehittää palautejärjestelmiä. Opiskelijoiden osallistumisen määrittäminen ja kirjaaminen kaikilla toiminnan tasoilla tulisi olla kattavaa.

## Yhteenveto

- Henkilökunnan osallistuminen on kattavaa ja järjestelmällistä suunnittelutyössä, kuten esimerkiksi opetussuunnitelmatyö, palautejärjestelmän kehittäminen sekä tutkimuksen ja koulutuksen laatu.
- Laatujärjestelmä palvelee tiedonkulkua ja korkeakoulun sisällä tieto on helposti sekä henkilökunnan että opiskelijoiden saatavilla. Myös sidoryhmät saavat tarvitsemaansa tietoa ja se on helposti heidän saatavillaan.
- Parantunut ohjeistus ja toimintojen vuosikierto ovat selkeyttäneet ja jäsentäneet koko korkeakoulun toimintaa. Henkilöstöpalautteen käsittelylle ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiselle on olemassa järjestelmä ja suunnitellut toimenpiteet.
- Opiskelijoiden tietoisuus laadunvarmistusjärjestelmästä on parantunut ja opiskelijoiden osallisuus on otettu paremmin huomioon niin korkeakoulu- kuin laitostasolla, vaikka opiskelijoiden osallisuutta ei aina ole dokumentoitu riittävästi. Laitosten toimintakäsikirjoja kehitettäessä opis-

kelijoiden osallisuuden kirjaamiseen ja määrittelyyn tulisikin kiinnittää jatkossa huomiota.

- Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien voidaan katsoa olevan aktiivisesti mukana Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistuksessa.

### 4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

*Laatutyön vastuualueet on määritelty keskeisten toimintojen osalta. Työskentely kattaa koko organisaation ja siihen on sitouduttu. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannasta, arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä on laatutyötä johtavilla suhteellisen selkeät näkemykset, vaikka toimenpiteitä ei ole aina selkesäti kuvattu. Laadunvarmistusjärjestelmän jatkuvasta kehittämisestä on näyttöä laitostasolla sekä myös koko Taideteollisen korkeakoulun tasolla perustoimintojen ja erityisesti opetussuunnitelmatyön osalta. Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on tältä osin **kehittyvässä** vaiheessa.*

Taideteollisen korkeakoulun vuonna 2009 suoritetun auditoinnin tuloksissa todettiin, että laadunvarmistusjärjestelmän seurannan ja arvioinnin prosessin kuvaaminen selkiyttäisi kokonaisuuden hahmottumista, samoin prosessin kuvaaminen auttaisi järjestelmän pitkäjänteistä kehittämistä. Tuolloin todettiin myös ongelmia koko laatutyön organisoinnissa.

Kuluneiden kahden vuoden aikana Taideteollisessa korkeakoulussa on määrätietoisesti työskennelty laatutyön edellytysten parantamiseksi. Laatutyöhön on nimetty vastaava henkilö, laatupäällikkö sekä eri laitoksille ja palvelyksiköille on asetettu laatuvaastavat. Laatuvaastavien tehtävänä on laatutyön koordinointi laitostasolla, huolehtiminen dokumentoinnista sekä lisäksi laadunvarmennusjärjestelmän kehittäminen. Laatutyön vastuualueet on määritelty keskeisten toimintojen osalta. Laatutyön linkittyminen Aalto-yliopiston laatutyön, strategian ja toimeenpanosuunnitelman tasolle on laatupäällikön ja kehittämisspäällikön vastuulla. Koko korkeakoulun laadunvarmennuksesta vastaa dekaani.

Työskentely kattaa koko organisaation ja siihen on sitouduttu. Voidaan todeta, että laatutyö ulottuu korkeakoulun arkeen. Laadunvarmistusjärjestelmän laadun varmistuksesta vastaa laatupäällikkö, joka toimii laitosten ja johdon välillä. Toimintakäsikirjat on tuotettu henkilöstön yhteistyönä, ja ne perustuvat itsearviointiin ja dokumentointiin. Laadunvarmistusjärjestelmän seurannassa ja arvioinnissa voisi jatkossa hyödyntää tehokkaammin toimintakäsikirjoja pitämällä huoli niiden ajantasaisuudesta. Näin yksikkökohtaiset toimintakäsikirjat

tuottaisivat tukea ja välineitä koko organisaation toiminnan arviointiin. Koska järjestelmä on uusi, tästä yksikkötasoisesta laativastaavien alaisesta arviointitoiminnasta ei ole vielä näyttöä.

Indikaattorit on määritelty pääsääntöisesti perustehtävien osalta, mutta kuten johtoryhmän haastattelussa kävi ilmi, kaikki tieto ei ole vielä saatavilla, erityisesti koska indikaattorien määrittely on meneillään koko Aallon tasolla. Esimerkkinä yksikkötasolla valmistelluista indikaattoreista edustavat esimerkiksi taiteellisen toiminnan indikaattorit, jotka on määritelty median laitoksella. Indikaattorien esittelyssä ja käytäntöjen siirtämisessä muille laitoksille on olemassa järjestelmä ja aikataulu.

Vaikka laadunvarmistusjärjestelmän arvioinnissa on keskeneräisyyttä, hyviä käytäntöjä on jo olemassa, esimerkiksi opintopäälliköt yliopistotasolla koontuvat viikoittain. Myös korkeakoulun opintoasioiden vastuumanuenssit ja OOP-toimiston henkilökunta tapaavat niin ikään viikoittain. Kaikesta palautteen toimivuudesta ei ole vielä selviä näyttöjä, esimerkkinä viestintään liittyvät ongelmat ja opiskelijoiden saama tieto annetun palautteen vaikutuksista. Yliopiston strategian jalkauttaminen on vielä kesken, ja haastattelussa todettiin, ettei päätöksentekojärjestelmä ole kaikin osin avautunut henkilöstölle.

Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannasta, arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä on laatutyötä johtavilla suhteellisen selkeät näkemykset, vaikka toimenpiteitä ei ole aina kuvattu. Toiminnan seuranta perustuu itsearviointeihin, jotka on sisäänrakennettu järjestelmään. Kansainväliset arvioinnit, kuten opetuksen TEE-arviointi, ovat tuoreita eikä niiden tuloksia ole vielä käsitelty kattavasti. Toisaalta haastattelussa todettiin, etteivät kansainväliset arvioinnit anna erityisen yksityiskohtaista tietoa siten että ne palvelisivat esimerkiksi yksittäistä opettajaa työnsä suunnittelussa. Laitostasolla sekä myös koko Taideteollisen korkeakoulun tasolla jatkuvasta kehittämisestä on näyttöä perustoimintojen, erityisesti opetussuunnitelmatyön osalta.

Prosessi, joka sisältää laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen on auditoinnin tulosten perusteella kehittyvällä tasolla. Jatkossa, Aalto-yliopiston asettamien haasteiden ja mahdollisuuksien näkökulmasta, niin kansallinen kuin kansainvälinenkin verkosto olisi hyvä kytkeä jäsentyneemmin osaksi laatutyötä.

## Yhteenveto

- Laatutyön vastualueet on määritelty keskeisten toimintojen osalta. Työs-kentely kattaa koko organisaation ja siihen on sitouduttu.
- Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannasta, arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä on laatutyötä johtavilla suhteellisen selkeät näkemykset, vaikka toimenpiteitä ei ole aina kuvattu.

- Laadunvarmistusjärjestelmän jatkuvasta kehittämisestä on näyttöä laitos-tasolla sekä myös koko Taideteollisen korkeakoulun tasolla perustoimin-tojen ja erityisesti opetussuunnitelmatyön osalta.
- Kaikista laadunvarmistusjärjestelmän osa-alueista ei ole vielä olemassa seurantatietoa ja kuvattua näyttöä järjestelmän jatkuvasta kehittämisestä johtuen toimintamallien uutuudesta. Palautejärjestelmät, niiden yhtenäis-täminen, palautteen käsittely ja sen hyödyntäminen toiminnan arvioinnis-sa ja kehittämisessä on selkeä kehittämiskohde korkeakoulun toiminnan eri osa-alueilla.

## 4.4 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnoista. Sen menettelytavat muodostavat myös melko hy-vin toimivan järjestelmän, jota on kehitetty määrätietoisesti ja systemaattisesti kahden viime vuoden aikana. Laadunvarmistusjärjestelmän rakentamiseen ovat osallistuneet henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät, mikä lisää selkeästi järjes-telmän hyödynnettävyyttä. Laadunvarmistuksen tuottama palautetieto toimii vahvasti toiminnan kehittämisen tukena. Laadunvarmistusjärjestelmän koko-naisuus on Taideteollisen korkeakoulun tasolla systemaattisesti organisoitu ja johdettu, mutta järjestelmä on varsin uusi ja sen kytkeytyminen Aalto-yliopis-toon on vielä kesken. Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on tältä osin kehittyvässä vaiheessa.

Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta tarkasteltaessa on syytä huo-mioida, että Taideteollinen korkeakoulu on osa Aalto-yliopistoa ja että sen strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus tapahtuvat Aalto-yliopiston muo-dostamassa kehyksessä. Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestel-män kytkeytyminen Aalto-yliopiston strategiseen johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen jäi auditoinnissa epäselväksi. Aalto-yliopiston laadunvarmistus-järjestelmä on vasta rakenteilla, mikä osaltaan selittää keskeneräisyyttä tältä osin.

Epäselväksi myös jäi, miten Aalto-yliopiston ja muiden sen koulujen laa-dunvarmistustyötä on käytetty hyväksi Taideteollisen korkeakoulun laadun-varmistusjärjestelmää rakennettaessa. Esimerkiksi laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking ja ristiinarviointi muiden Aalto-yliopiston koulujen kanssa saattaisivat edistää Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän yhteensopivuutta Aalto-yliopiston kokonaisuuden kanssa.

Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä sisältää myös yhteisiä elementtejä Aalto-yliopiston kanssa. Yhteisten palvelujen lisäksi

esimerkiksi tutkimuksen (RAE) ja opetuksen (TEE) kansainväliset arvioinnit koskevat koko Aalto-yliopistoa. Vaikutti kuitenkin siltä, että nämä yhteiset kansainväliset arvoinnit ovat jääneet niin yleiselle tasolle, että niitä on vaikea hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Kun tarkastellaan Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää ilman kytkentää Aalto-yliopistoon, voidaan todeta sen kattavan suuren osan korkeakoulun toiminnoista. Sen menettelytavat muodostavat myös melko hyvin toimivan järjestelmän, jota on kehitetty määrätietoisesti ja systemaattisesti kahden viime vuoden aikana.

Työskentely on vastuutettu selkeästi johdosta laitoksiin ja yksiköihin. Julkaistu laatukäsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat luovat laadunhallinnalle toimivan ja vuosikiertoon linkittyvän kehyksen. Laatukäsikirja antaa selkeän kuvauksen laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja on levinnyt hyvin henkilöstön keskuuteen. Toimintakäsikirjojen laatiminen on koettu mielekkääksi henkilöstön keskuudessa ja prosessi on selkeyttänyt vastuunjakoa toiminnan eri tasoilla. Toimintakäsikirjojen yhtenäisyydessä on parantamista, mutta toisaalta niiden laatiminen laitos- ja yksikkökohtaisesti omannäköisiksi myös parantaneet niiden hyödynnettävyyttä. Jatkossa toimintakäsikirjojen ristiin-arviointi yksiköiden välillä saattaisi lisätä yhtenäisyyttä ja parhaiden käytäntöjen leviämistä korkeakoulussa.

Määrällisten indikaattorien rooli laatukäsikirjassa ja dokumentoinnissa yleisemminkin vaikuttaa olevan vähäinen. Laadunvarmistusjärjestelmän hyödyntäminen johtamisessa ja päätöksenteossa koko korkeakoulun tasolla edellyttäisi jatkossa myös määrällisten tulosindikaattorien vahvempaa seurantaa.

Henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät osallistuvat laadunvarmistusjärjestelmän suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin. Henkilöstön osallistumisprosessi on jäsenyteinä, ja henkilöstö on mukana käytännössä laatutyön kaikilla tasoilla. Opiskelijoiden osallisuus ja tietoisuus laatutyöstä on parantunut, mutta toiminnan dokumentoinnissa ja määrittelyssä on vielä kehitettävää, vaikka hyviä käytänteitä opiskelijoiden osallistamisesta toiminnan kehittämiseen ja arviointiin on monia. Sidosryhmät kokevat olevansa hyvässä vuoro-vaikutuksessa Taideteollisen korkeakoulun kanssa ja ovat jossain määrin mukana koulutuksen kehittämisessä. Yhtenäisen palautejärjestelmän kehittämisessä sidosryhmien ja Taideteollisen korkeakoulun välille on vielä haasteita ja sen korkeakoulu onkin tietoisesti nostanut tulevien kehittämiskohteiden joukkoon.

Monet taideteollisen korkeakoulun laatujärjestelmän elementit on otettu käyttöön vuonna 2011 ja useat näistäkin syksyllä 2011. Kokemusta niiden tuottamasta tiedosta ja sen hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä on näin ollen rajallisesti. Korkeakoulun laatutyössä on kuitenkin tapahtunut sel-

keä harppaus eteenpäin ja auditointiryhmän on helppo luottaa siihen, että käyttöön otettu laadunvarmistusjärjestelmä tuo toiminnan kehittämiseen selkeää lisäarvoa.

## Yhteenveto

- Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnoista. Sen menettelytavat muodostavat myös melko hyvin toimivan järjestelmän, jota on kehitetty määrätietoisesti ja systemaattisesti kahden viime vuoden aikana.
- Laadunvarmistusjärjestelmän rakentamiseen ovat osallistuneet henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät, mikä lisää selkeästi järjestelmän hyödynnettävyyttä. Laadunvarmistuksen tuottama palautetieto toimii vahvasti toiminnan kehittämisen tukena.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on Taideteollisen korkeakoulun tasolla systemaattisesti organisoitu ja johdettu, mutta järjestelmä on varsin uusi ja sen kytkeytyminen Aalto-yliopistoon on vielä kesken.
- Hallinnon rakentaminen on vienyt voimavaroja ja aikaa. Jatkossa Taide-teollisessa korkeakoulussa olisi hyvä keskittyä saatujen dokumentaatioiden analyysiin ja arvioida laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta.

---

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Uusinta-auditointiryhmän kokonaisarvio Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä

Edellä esitetyn perusteella uusinta-auditointiryhmä toteaa, että Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä täyttää Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle. Tällä perusteella uusinta-auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle, että Taide-teollinen korkeakoulu läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

### 5.2 Korkeakoulun arviointineuvoston päätös uusinta-auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto on uusinta-auditointiryhmän esityksestä päättänyt kokouksessaan 26.1.2012, että Aalto-yliopiston taideteollinen korkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

## LIITE 1: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	Kehittyvä	Edistynyt
1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimijoiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuuden määrittely ja dokumentaatio	Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteita, toimijoita ja vastuuta ei ole määritetty eikä dokumentoitu.	Tavoitteiden, toimijoiden ja vastuuden 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.	
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	Korkeakoulun perustoiminnoissa ei ole laadunvarmistusta.	Järjestelmä kattaa yksittäisiä korkeakoulun perustoimintoja.	Järjestelmä kattaa useita korkeakoulun perustoimintoja.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki korkeakoulun perustoiminnot.	
2 a) Tutkintotavoitteinen koulutus	Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa ei hyödynnetä koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.	Tiedon käyttö on satunnaista ja/tai sen keruu on itsetarkoitussellista.	Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.	Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tulokset kaasta käytöstä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.	
2 b) Tutkimus/Tutkimus- ja kehitystyö, taiteellinen toiminta	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laatutason säilyttämiseen tähtäävää.	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla voidaan työtytävasti tunnistaa riittämätön laadun tunnistaminen on tehokasta.	Uusien ideoiden syntyminen ja niiden toteuttamista tukeviin menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	
2 c) Yhteiskumallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laatutason säilyttämiseen tähtäävää.	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla voidaan työtytävasti tunnistaa riittämätön laadun tunnistaminen on tehokasta.	Uusien ideoiden syntyminen ja niiden toteuttamista tukeviin menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	
2 d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laatutason säilyttämiseen tähtäävää.	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla voidaan työtytävasti tunnistaa riittämätön laadun tunnistaminen on tehokasta.	Uusien ideoiden syntyminen ja niiden toteuttamista tukeviin menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	
2 e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittämisen	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laatutason säilyttämiseen tähtäävää.	Laadunvarmistuksen menetelytapojen avulla voidaan työtytävasti tunnistaa riittämätön laadun tunnistaminen on tehokasta.	Uusien ideoiden syntyminen ja niiden toteuttamista tukeviin menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	



KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<p><b>3.</b> Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytymisen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen</p>	<p>Laadunvarmistusta ei ole kytketty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset.</p>	<p>Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhteyksistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä.</p>	<p>Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>	
<p><b>4.</b> Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen</p>	<p>Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.</p>	<p>Jokin seuraavista toimijaryhmiä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opiskelijat</li> <li>- opettajat</li> <li>- tukipalvelujen edustajat</li> <li>- tutkijat</li> <li>- hallinto</li> <li>- johto</li> <li>- ulkoiset sidosryhmät</li> </ul>	<p>Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.</p>	<p>Eri henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi.</p>	
<p><b>5.</b> Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus</p> <p><b>5 a)</b> korkeakoulun sisällä</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.</p>	<p>Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.</p>	<p>Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.</p>	<p>Korkeakoululla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.</p>	

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

---

## LIITE 2: Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun uusinta-auditointivierailuohjelma

Taideteollinen korkeakoulu, Hämeentie 135, Helsinki

---

Keskiviikko	30.11.2011
9.00–9.30	Alkukeskustelu ja laadunvarmistusjärjestelmän esittely
9.30–10.45	Korkeakoulun johdon haastattelu
11.00–12.00	Laaturyhmän haastattelu
12.00–13.00	Opiskelijoiden haastattelu
13.00–14.00	<i>Lounas</i>
14.00–15.00	Henkilökunnan haastattelu
15.00–16.00	Korkeakoulun sidosryhmien haastattelu
16.15–17.00	Auditointiryhmän kokous
17.00–17.30	Johdon palautetilaisuus

---

## TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi

Tekijät

Päivi Granö, Anni Elonen, Antti Kauppi ja Karl Holm

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 28.8.2009 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmässä on oleellisia puutteita suhteessa auditointikriteereihin. Päätös edellytti uusinta-auditointia.

Uusinta-auditointi kohdistui neljään Korkeakoulujen arviointineuvoston vuosille 2008–2011 laatiman auditointikäsi­kirjan mukaiseen auditointikohteeseen:

1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
4. 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 auditointiaineistoon ja uusinta-auditointiryhmän vierailuun, joka tehtiin Taideteolliseen korkeakouluun 30.11.2011.

Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä sisältää yhteisiä elementtejä Aalto-yliopiston kanssa. Kun tarkastellaan Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää ilman kytkentää Aalto-yliopistoon, voidaan todeta sen kattavan suuren osan korkeakoulun toiminnoista. Sen menettelytavat muodostavat myös melko hyvin toimivan järjestelmän, jota on kehitetty määrätietoisesti ja systemaattisesti kahden viime vuoden aikana.

Työskentely on vastuutettu selkeästi johdosta laitoksiin ja yksiköihin. Julkaistu laatukäsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat luovat laadunhallinnalle toimivan ja vuosikiertoon linkittyvän kehyksen. Laatukäsikirja antaa selkeän kuvauksen laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja on levinnyt hyvin henkilöstön keskuuteen. Toimintakäsikirjojen laatiminen on koettu mielekkääksi henkilöstön keskuudessa, ja prosessi on selkeyttänyt vastuunjakoja toiminnan eri tasoilla. Toimintakäsikirjojen yhtenäisyydessä on parantamista.

Korkeakoulujen arviointineuvosto on uusinta-auditointiryhmän esityksestä päättänyt kokouksessaan 26.1.2012, että Aalto-yliopiston taideteollinen korkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulut

## SAMMANDRAG

### Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

### Publikation

Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi (Förnyad auditering av Aalto-universitetets konstindustriella högskolans kvalitetssäkringssystem)

### Författare

Päivi Granö, Anni Elonen, Antti Kauppi och Karl Holm

### Abstrakt

Utgående från auditeringsrapporten och på auditeringsgruppens framställan, beslöt Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt sammanträde den 28 augusti 2009 att det fanns betydande brister i Konstindustriella högskolans kvalitetssäkringssystem i förhållande till auditeringskriterierna. Beslutet förutsatte förnyad auditering.

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

1. Kvalitetssäkringssystemets målsättningar, funktioner och aktörer samt ansvarsfördelningen och dokumenteringen
2. Personalens, de studerandes och de externa intressenternas deltagande i högskolans kvalitetssäkring
3. Uppföljningen, utvärderingen och den kontinuerliga utvecklingen av kvalitetssäkringssystemet
4. Kvalitetssäkringssystemet som helhet.

Syftet med förnyad auditering är att bedöma hur väl högskolan har lyckats upparbeta sitt kvalitetssäkringssystem med avseende på utvecklingsbehoven. De delområden av kvalitetssäkringssystemet som granskas vid den förnyade auditeringen ska befinna sig "under utveckling" enligt auditeringskriterierna.

Den förnyade auditeringen grundade sig på det auditeringsmaterial som Konstindustriella högskolan hade lämnat in på förhand och det besök gruppen för förnyad auditering företog vid högskolan den 30 november 2011.

Konstindustriella högskolans kvalitetssäkringssystem innehåller element som är gemensamma för hela Aalto-universitetet. Vid en granskning av Konstindustriella högskolans kvalitetssäkringssystem som inte beaktar kopplingen till Aalto-universitetets, kan man konstatera att det täcker största delen av högskolans funktioner. Dessutom bildar de förfaringsätt som är i bruk ett rätt välfungerande system, som under de två föregående åren varit föremål för en målmedveten och systematisk utveckling.

Det finns en tydlig ansvarsfördelning för arbetet vid högskolan, från ledningen och ner till institutionerna och enheterna. Kvalitetshandboken och handböckerna för verksamheten vid respektive enhet bildar en fungerande ram för kvalitetshanteringen, och hänger bra ihop med studieårets växlingar. Kvalitetshandboken ger en klar bild av hur kvalitetssäkringssystemet fungerar, och distributionen till personalen har skötts bra. De anställda är nöjda med tillvägagångssättet då handboken för verksamheten vid respektive enhet sammanställdes, och upplevde att arbetet med den varit meningsfullt. Genom processen klargjordes hur ansvaret fördelas mellan verksamheten på olika nivåer. Det finns ett behov av att göra handböckerna mer enhetliga i förhållande till varandra.

På förslag av gruppen för förnyad auditering fastslog Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt sammanträde den 26 december 2012 att Konstindustriella högskolan uppfyller de kriterier som har ställts upp för kvalitetssäkringssystemet som helhet och för kvalitetssäkring av de grundläggande funktionerna.

### Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor

## ABSTRACT

### Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

### Name of publication

Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi  
(The re-audit of the quality assurance system of the University of Industrial Arts Helsinki (UIAH))

### Authors

Päivi Granö, Anni Elonen, Antti Kauppi and Karl Holm

### Abstract

FINHEEC decided in its meeting on 28 August 2009, based on the proposal of the audit group and the audit report, that the quality assurance system of UIAH had material shortcomings in relation to the audit criteria. The decision required that a re-audit be carried out.

The re-audit focused on four auditing targets as provided by the FINHEEC Audit Manual for 2008–2011:

1. Definition and documentation of the objectives, functions, actors and responsibilities of the quality assurance system
2. Participation of the higher education institution's staff, students and external stakeholders in quality assurance
3. Monitoring, evaluation and continuous improvement of the quality assurance system
4. The quality assurance system as a whole.

The purpose of the re-audit is to assess the higher education institution's progress in the development of its quality assurance system in the areas identified as development needs. Development in the target areas of the re-audit must meet the criteria of "Developing".

The re-audit was based on the auditing material submitted by the higher education institution in advance and on the visit made by the re-audit group to UIAH on 30 November 2011.

The quality assurance system of UIAH (now Aalto University School of Arts, Design and Architecture) has elements in common with Aalto University. When examined separately from Aalto University, the quality assurance system of UIAH covers most of the university's operations. Moreover, its practices constitute a fairly well-functioning system that has been developed in a systematic and goal-focused manner over the past two years.

The responsibility for the development work has been divided clearly between departments and units. UIAH has published a quality manual and unit-specific operations manuals, which create a solid framework for quality assurance. This framework is also linked to the annual cycle of operations. The quality manual provides a clear description of the quality assurance system in operation, and it has been distributed widely among personnel. Employees find the preparation process for operations manuals to be meaningful and relevant, and the process has clarified responsibilities on different levels. The consistency of operations manuals, however, leaves room for improvement.

In its meeting on 26 January 2012, FINHEEC decided, on the basis of the proposal of the re-audit group, that the quality assurance system of the University of Industrial Arts Helsinki (now Aalto University School of Arts, Design and Architecture) meets the criteria set for quality assurance systems as a whole and for the quality assurance of its basic tasks.

### Keywords

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