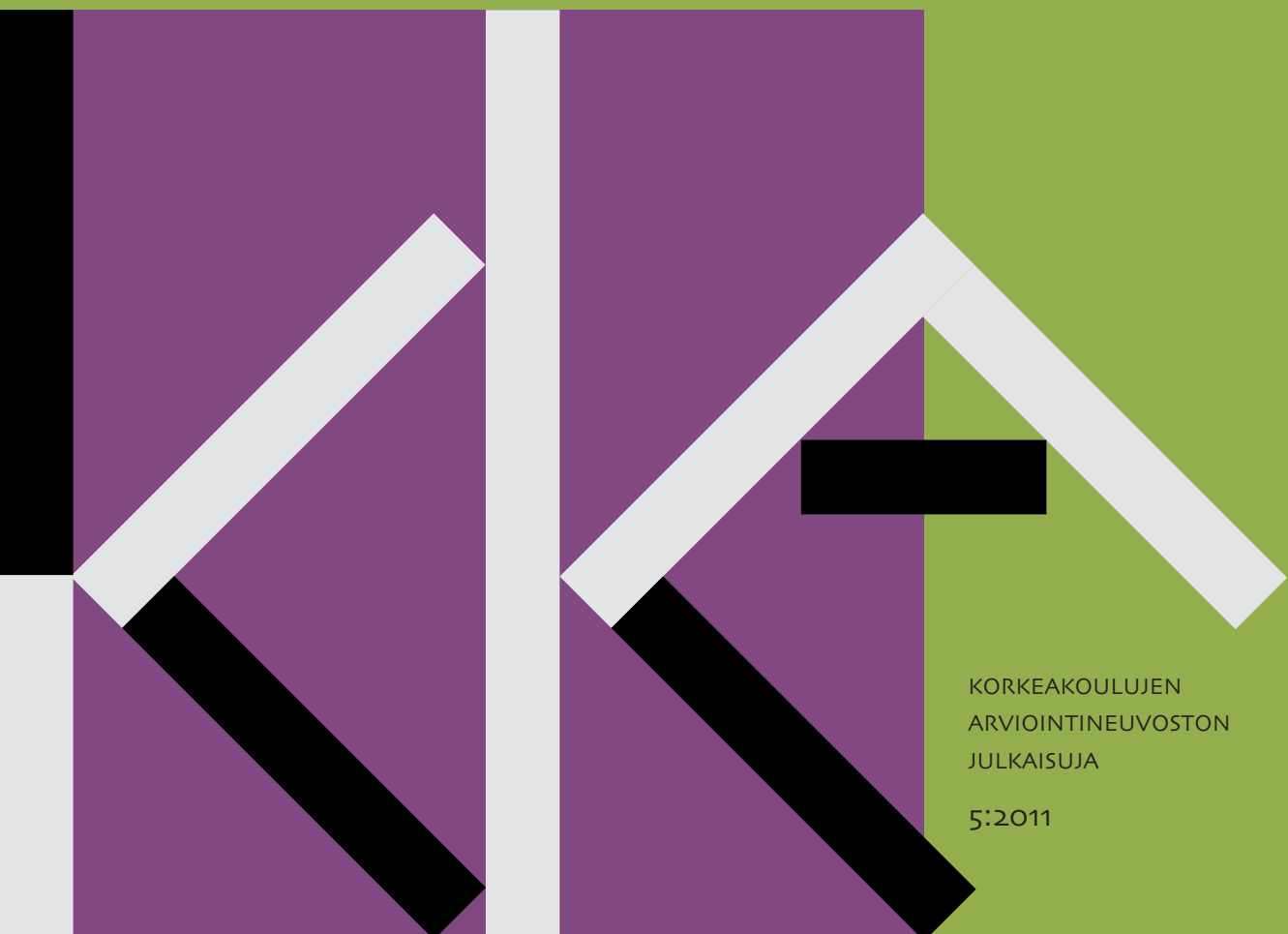


Timo Aarrevaara • Mailis Aaltonen • Liisa Ansala
Jussi Huttunen • Lea Rynänen-Karjalainen
Marja-Liisa Saarilampi • Krister Talvinen

Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi



KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

5:2011

ISBN 978-952-206-173-7 (painettu)

ISBN 978-952-206-174-4 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammerprint Oy

Tampere 2011

Esipuhe

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

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

Auditointimallin kehittämisvaihe toteutettiin vuosina 2005–2007. Marraskuussa 2007 Korkeakoulujen arviointineuvosto julkaisi auditointikäsikirjan toisen laitoksen², jossa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Käsikirja seuraa aikaisemman käsikirjan yleisiä periaatteita ja menettelytapoja, mutta siihen tehtiin joitakin tarkennuksia ja täsmentäviä muutoksia korkeakouluilta ja auditooijilta kerätyn palautteen sekä arviointineuvoston omien kokemusten perusteella. Palautetta kerätään myös jatkossa kaikilta auditointeihin osallistuneilta, ja noin kolmen vuoden kuluttua auditoinnista järjestetään auditoiduille korkeakouluille seuranta- ja kehittämisseminaari. Ensimmäisinä arviotujen korkeakoulujen kohdalla auditointien kuuden vuoden voimassaolojakso on kulumassa loppuun. Vuoden 2010 lopulla Korkeakoulujen arviointineuvosto hyväksyi siksi auditointien toisen kierroksen menetelmän.

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

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

Korkeakouluilta saatujen palautteiden ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat selvästi vauhdittaneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista kehittämistä ja menettelytapoja. Laadunvarmistus näyttää sekä tuottaneen välineitä korkeakoulujen sisäiseen johtamiseen että ohjanneen korkeakouluja kehittämään toimintojaan kokonaisuutena. Voidaan hyvin sanoa, että auditointiprosessit ja julkinen raportointi korkeakoulujen järjestelmistä ovat lisänneet ja syventäneet laatua koskevaa keskustelua ja korkeakoulujen sekä niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta.

Vastuu arviointitiedon hyödyntämisestä ja soveltamisesta on korkeakoululla itsellään, ja jo suoritettavat auditoinnit osoittavat, että menetelmä toimii tuon vastuun täyttämistä edistävasti. Korkeakoulujen arviointineuvoston puolesta esitän parhaimmat kiitokset Itä-Suomen yliopistolle osallistumisesta auditointiin. Kiitokset myös auditointiryhmän jäsenille asiantuntevasta ja sitoutuneesta työstä.

Riitta Pyykkö, professori

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

Auditointiryhmä	7
1 Johdanto	9
1.1 Auditoinnin tavoitteet	9
1.2 Auditoinnin kohteet	9
2 Auditointiprosessi	11
2.1 Auditointisopimus	11
2.2 Auditointiaineisto	11
2.3 Auditointivierailu	12
2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	13
3 Itä-Suomen yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä	14
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	14
3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot	16
3.3 Itä-Suomen yliopiston laatu järjestelmä	17
4 Auditointitulokset	20
4.1 Korkeakoulujen tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	20
4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	23
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	23
4.2.2 Tutkimus- ja kehitystyö	27
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	31
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	34
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	39
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	43
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	46
4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	50
4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	50
4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	52
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	55
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	60

5	Johtopäätökset	63
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	63
5.2	Kehittämisehdotukset	64
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä	65
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	65
Liitteet		
1:	Auditointivierailun ohjelma	66
2:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	67

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Valtiotieteiden tohtori **Timo Arrevaara** työskentelee korkeakouluhallinnon, organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksen professorina (ma.) Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa (HEINE). Hän on aiemmin toiminut tutkimusjohtajana Tampereen yliopiston Higher Education Group -yksikössä. Arrevaara on osallistunut useisiin julkishallintoon ja korkeakoulutukseen kohdistuneisiin arviointeihin sekä opettanut arvioinnin ja laadun kursseilla korkeakouluhallinto- ja johtaminen opintokokonaisuudessa Tampereen yliopistossa sekä Korkeakoulujen arviointineuvoston tilaaman laadunvarmistuskoulutuksen johtajana Helsingin yliopistossa. Hän osallistui Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointiin ryhmän varapuheenjohtajana (2007) ja Lapin yliopiston auditointiin ryhmän puheenjohtajana (2009).

Jäsenet

Kasvatustieteiden maisteri **Mailis Aaltonen** on toiminut Oulun yliopiston kehittämisspäällikkönä vuodesta 1998 lähtien. Sitä ennen hän on työskennellyt useita vuosia koulutus- ja konsultaatiotehtävissä eri asiantuntijaorganisaatioiden palveluksessa. Aaltonen toimenkuvaan kuuluvat Oulun yliopiston johtamisjärjestelmän, -käytäntöjen ja -osaamisen kehittäminen sekä yliopiston henkilöstökoulutus. Hän toimii yliopiston kehittämisryhmän vetäjänä. Kasvatustieteiden maisterin tutkinnon jälkeen hän on suorittanut kaksivuotisen konsultaatiovalmennuksen ja kaksivuotisen työnohjaajakoulutuksen. Mailis Aaltonen on toiminut HAAGA-HELIAn auditointiryhmän jäsenenä.

Kasvatustieteiden kandidaatti **Liisa Ansala** opiskelee Lapin yliopistossa ja on töissä Lapin yliopiston ylioppilaskunnan pääsihteerinä. Hän on toiminut Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan koulutuspoliittisena sihteerinä vastuualueenaan muun muassa opintoasiat, opetuksen kehittäminen, laadunvarmistus ja tukipalvelut. Tätä ennen Ansala toimi Suomen ylioppilaskuntien liiton hallituksen koulutuspoliittisena vastaavana. Käytännön kokemusta yliopistojen laatutyöstä hän on saanut toimiessaan Lapin yliopiston hallituksessa, ylioppilaskunnan hallituksen puheenjohtajana sekä koulutuspoliittisena vastaavana. Liisa Ansala on aiemmin osallistunut Turun ja Oulun yliopistojen auditointeihin.

Emeritus professori, lääketieteen ja kirurgian tohtori **Jussi Huttunen** on tehnyt pääasiallisen työuransa Kansanterveyslaitoksen ylijohtajana ja pääjohtajana vuosina 1978–2003. Hän on myös ollut sosiaali- ja terveysministeriön ylijohtaja (2000–2001) ja aikakauskirja Duodecimin päätoimittaja (2003–2006). Huttunen on toiminut muun muassa UKK-instituutin, Valtion ravitsemusneuvottelukunnan, Alko Oy:n hallituksen, Suomen Sisätautilääkäriyhdistyksen, Suomen Syöpäyhdistyksen, WHO:n Syöväntutkimuslaitoksen, Terveyden edistämisen keskuksen, Suomalainen Lääkäriseura Duodecimin, Suomen Sydänliiton ja Suomen Mielenterveysseuran puheenjohtajana. Hänellä on ollut lukuisia arviointi- ja selvitysmiestehtäviä kotimaassa ja ulkomailla.

Musiikin tohtori **Lea Ryynänen-Karjalainen** on auditointiryhmän varapuheenjohtaja. Hän toimi auditointivierailun aikana vararehtorina Metropolia Ammattikorkeakoulussa, jossa hän vastasi oppimistoiminnan, TKI-toiminnan, toiminnan ohjauksen ja johtamisen prosessien sekä Metropolian laadunvarmistusjärjestelmän koordinoinnista ja kehittämisestä. Maaliskuussa 2011 hän siirtyi johtajaksi yksityissektorille. Ryynänen-Karjalainen on aiemmin toiminut EVTEK-ammattikorkeakoulun kehittämisjohtajana, Suomen Akatemiassa pääjohtajan kansainvälisten asioiden tiedeasiantuntijana ja kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen yksikön tiedeasiantuntijana sekä hallinnollisissa tehtävissä Taideteollisessa korkeakoulussa ja Sibelius-Akatemiassa. Lisäksi hän on toiminut asiantuntijatehtävissä Euroopan komissiolle.

Sihteerit

MuT, FM **Marja-Liisa Saarilammi** on toiminut Korkeakoulujen arviointineuvoston sihteeristössä vuodesta 2008, jossa hän vastaa pääsuunnittelijana yliopistosektorin arviointitoiminnasta. Hän on aiemmin toiminut muun muassa arviointihankkeissa tutkijana, kehittänyt itsearviointimenetelmiä ja toiminut itsearvioinneissa kouluttajana sekä koordinoitunut kansainvälisen tutkimusala-arvioinnin. Hän on toiminut projektipäällikkönä Diakonia-ammattikorkeakoulun, Oulun yliopiston ja HAAGA-HELIAn laadunvarmistusjärjestelmien auditoinneissa.

VTT **Krister Talvinen** on työskennellyt Korkeakoulujen arviointineuvoston sihteeristössä vuoden 2010 syksystä lähtien. Tätä ennen hän toimi markkina-tutkimusyrityksessä, jossa hän vastasi yksityisen ja julkisen sektorin tutkimustoimeksiannoista. Hänellä on myös kuuden vuoden kokemus yliopiston tutkijana toimimisesta.

1 Johdanto

1.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulukohtaisen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena on:

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

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

1.2 Auditoinnin kohteet

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

Auditoinnin kohteina ovat:

1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

- a) Tutkintotavoitteinen koulutus³
 - b) Tutkimus/tutkimus- ja kehitystyö/taiteellinen toiminta.
 - c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö⁴
 - d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
 - e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
 5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
 - a) korkeakoulun sisällä
 - b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
 6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
 7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

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

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

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

⁴ Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sisältävät tässä myös täydennyskoulutuksen (ml. erikoistumisopinnot) sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen.

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Itä-Suomen yliopisto sopivat auditoinnin toteuttamisesta yhteisessä auditointisopimuksessa. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteiden lisäksi auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus tai kansainvälisyys ja auditoinnissa käytettävä kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä korkeakoulun sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Itä-Suomen yliopiston sopimus allekirjoitettiin 24.3.2010. Auditointi sovittiin toteutettavaksi kotimaisen auditointiryhmän toimesta suomen kielellä.

2.2 Auditointiaineisto

Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointikäsi­kirjan (2008–2011) ohjeistuksen mukaan auditoitavan korkeakoulun tulee koota aineisto siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, toimivuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Aineiston avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnanohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta.

Itä-Suomen yliopiston toimittama perusaineisto oli seuraavanlainen:

- Itä-Suomen yliopiston päälaatukäsikirja
- yliopiston organisaatio
- laatujärjestelmän kuvaus
- yliopiston laadunhallinnan historia
- laatujärjestelmän kytkeytyminen toiminnanohjaukseen
- yhteenveto keskeisistä kehittämiskohteista
- SWOT-analyysi.

Lisäksi jokaisesta seitsemästä auditointikohteesta ja niiden alakohdista on oltava jokin näyte tai näyttö. Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta.

Itä-Suomen yliopisto toimitti näytöt ja näytteet jokaisesta auditointikohteesta. Auditointiryhmällä oli myös pääsy yliopiston intranet-sivuille, jonka tarjoama materiaali täydensi kirjallista materiaalia. Itä-Suomen yliopiston aineisto saapui auditointisopimuksessa todettuun määräpäivään mennessä ja se toimitettiin välittömästi edelleen auditointiryhmän jäsenille.

Auditointiryhmä voi halutessaan pyytää myös korkeakoululta lisämateriaalia. Auditointiryhmä käytti tämä mahdollisuutta hyväkseen ja pyysi lisämateriaalina esimerkin reklamaatiosta ja reklamaation läpimenoajoista sekä hallintokeskuksen sisäisen auditoinnin aineiston.

Itä-Suomen yliopiston auditointiyhteys henkilö, laatu päällikkö Sirpa Suntiainen vieraili 5.11.2010 auditointiryhmän kokouksessa esittelemässä Itä-Suomen yliopiston organisaatiota, laadunvarmistusjärjestelmää ja auditointiaineistoa.

2.3 Auditointivierailu

Ennen auditointivierailua yliopistossa järjestettiin 3. marraskuuta 2010 tulevasta auditoinnista informaatiotilaisuus korkeakoulun henkilökunnalle. Tilaisuuden puheenjohtajana toimi rehtori Perttu Vartiainen. Auditointiryhmän puheenjohtaja Timo Aarrevaara ja auditointia Korkeakoulujen arviointineuvostossa koordinoiva pääsuunnittelija Marja-Liisa Saarilampi pitivät alustukset auditoinnin tavoitteista, kriteereistä sekä auditointiprosessin vaiheista ja auditointivierailun toteutuksesta. Itä-Suomen yliopiston edustajina alustuksia esittivät kielikeskuksen johtaja Raija Elsinen ja opiskelija Juhana Venäläinen. Tilaisuuden lopuksi kuulijoilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tulevasta auditoinnista.

Auditointivierailu järjestettiin 1.–3.12.2010 Joensuun ja Kuopion kampuksilla. Haastatteluihin osallistui myös henkilökuntaa Savonlinnan kampukselta sekä Mekrijärven tutkimusasemalta. Vierailun tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Vierailun ohjelma (liite 1) laadittiin auditointikäsikirjassa kuvatun mallin mukaisesti. Ensimmäisen vierailupäivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli yliopiston johtoa, opettajia, opiskelijoita, hallintohenkilökuntaa ja yliopiston sidosryhmiä.

Toinen päivä rakentui teemahaastatteluista. Teemoina olivat kansainvälisyys, koulutus, tutkimus, elinikäinen oppiminen ja tukipalvelut toimijatason näkökulmasta.

Kolmas päivä alkoi yliopiston hallituksen haastattelulla, jonka jälkeen päivä jatkui ns. jokerikohteella, jonka teemana oli koulutusprosessi yhteiskuntatieteiden laitoksella. Auditointivierailu päättyi yliopiston johdolle annettavaan palautetilaisuuteen.

2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmä laati auditointiprosessissa kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta raportin. Ryhmä on tuottanut raportin yhdessä siten, että kaikkien jäsenten erityisasiantuntemusta on hyödynnetty auditointikohteiden tarkastelussa. Itä-Suomen yliopistolla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiantietojen osalta ennen sen julkaisemista.

3 Itä-Suomen yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

Luvussa 3 kuvataan Itä-Suomen yliopiston organisaation rakenne, hallinto, toiminta-ajatus ja laatujärjestelmä korkeakoulun toimittaman auditointiaineiston mukaisesti.

Joensuun ja Kuopion yliopistot yhdistyivät Itä-Suomen yliopistoksi vuoden 2010 alussa. Tiedekuntia on neljä: filosofinen tiedekunta, luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta, terveystieteiden tiedekunta sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto toimii kahdella pääkampuksella, Joensuussa ja Kuopiossa. Lisäksi yliopistolla on kampus Savonlinnassa ja tutkimusasema Mekrijärvellä. Yliopiston erillislaitoksia ovat Itä-Suomen yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate ja Itä-Suomen yliopiston apteekki. Palvelulaitoksia ovat kielikeskus, kirjasto, oppimiskeskus (oppimiskeskus ja opintopalvelut yhdistyivät 1.1.2011 uudeksi opinto- ja opetuspalvelut -yksiköksi) sekä tietotekniikkakeskus. Lisäksi osana filosofista tiedekuntaa toimii kaksi harjoittelukoulua: Joensuun normaalikoulu ja Savonlinnan normaalikoulu.

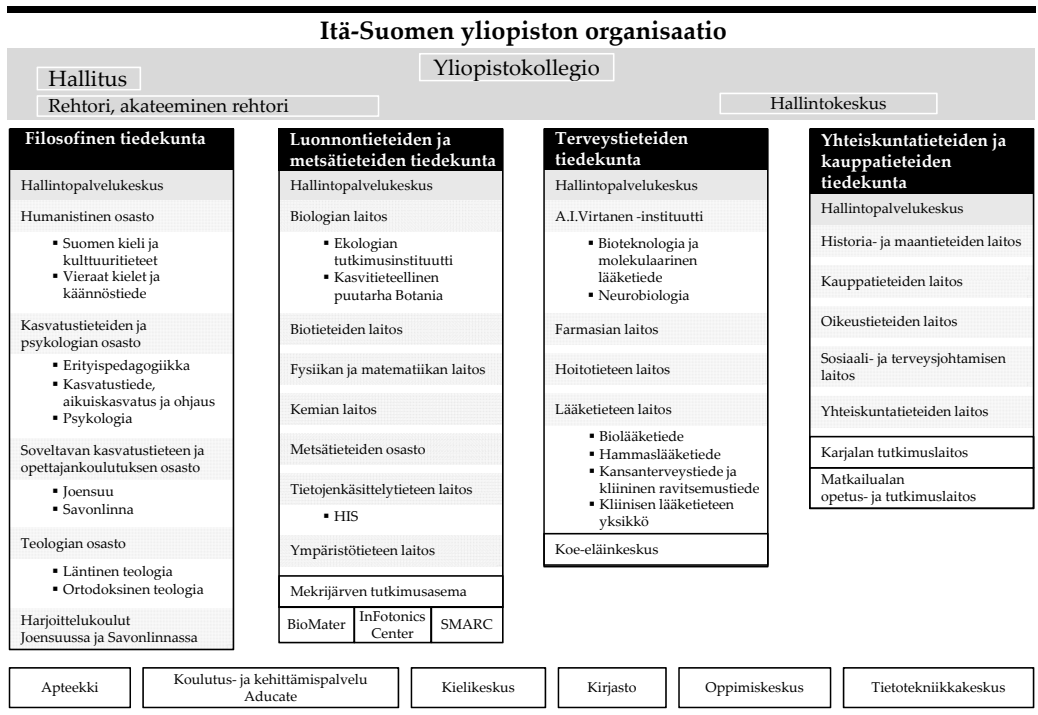
Yliopistossa työskentelee noin 2 750 henkilöä. Tutkinto-opiskelijoita on noin 14 800, joista noin kymmenesosa suorittaa jatkotutkintoa. Avoimen yliopiston ja täydennyskoulutuksen opiskelijoita on suunnilleen saman verran kuin tutkinto-opiskelijoita. Ulkomaisia tutkinto- ja vaihto-opiskelijoita on noin 1 170. Uusia opiskelijoita saapuu vuosittain yli 2000. Vuonna 2010 Itä-Suomen yliopistossa suoritettiin 2499 tutkintoa, joista 1043 maisterintutkintoa ja 109 tohtorintutkintoa.

Yliopistolla on tutkinnonanto-oikeus kahdellatoista koulutusosalalla, ja opetusta on lähes sadassa pääaineessa ja koulutusohjelmassa. Yliopiston koulutusalat ovat farmasia, hammaslääketiede, humanistiset tieteet, kasvatustieteet, kauppatieteet, luonnontieteet, lääketiede, metsätieteet, psykologia, teologia, terveystieteet ja yhteiskuntatieteet.

Itä-Suomen yliopiston tutkimusryhmiä on mukana kolmessa Suomen Akatemian nimeämässä ja kolmessa pohjoismaisessa tutkimuksen huippuyksikössä. Yliopistossa työskentelee tällä hetkellä (v. 2010) viisi Suomen Akatemian nimeämää akatemiaprofessoria ja kaksi kansainvälistä FiDiPro-profes-

soria. Yliopisto koordinoi 13 tutkijakoulua ja on yhteistyökumppanina useissa kansallisissa ja kansainvälisissä tutkijakouluissa. Yliopiston tutkijat ja asiantuntijat tuottavat vuosittain yli 2 000 tieteellistä julkaisua, joista suurin osa on julkaistu kansainvälisissä tieteellisissä julkaisusarjoissa.

Yliopiston hallinnosta vastaavat yliopistolain mukaan hallitus, rehtorit, yliopistokollegio, tiedekuntaneuvostot ja dekaanit. Käytännön hallintotehtäviä varten yliopistossa on hallintokeskus ja tiedekuntien hallintopalvelukeskukset. Itä-Suomen yliopiston organisaatio on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Itä-Suomen yliopiston auditointiaineistossa esitelty organisaatiokaavio

3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Toiminta-ajatus

Yliopiston strategiassaan kuvaama missio eli toiminta-ajatus on seuraava:

Itä-Suomen yliopisto tuottaa kansainvälisesti korkeatasoista tutkimustietoa ja koulutusta. Yliopisto profiloituu vahvuusaloilleen ja tukee erityisesti Itä-Suomen kehitystä.

Yliopiston strategiassa tutkimuksen vahvuusalueiksi on lueteltu metsä ja ympäristö, terveys ja hyvinvointi, uudet teknologiat ja materiaalit, tutkimuksen uusiutuminen sekä tutkijankoulutus. Lisäksi strategian mukainen yliopiston pyrkimys on vastata tutkimuksen ja koulutuksen kansainvälisiin haasteisiin ja yhteiskunnan tieto- ja koulutustarpeisiin sekä niissä tapahtuviin muutoksiin.

Visio

Yliopiston itselleen kirjaama visio on seuraava:

Itä-Suomen yliopisto on kansainvälisesti tunnustettu tutkimus- ja koulutusyliopisto, joka on kolmen merkittävimmän suomalaisen yliopiston ja maailman 200 johtavan yliopiston joukossa.

Arvot

Yliopiston toimintaa ohjaavat arvot ovat

- tieteen vapaus
- eettisyys
- oikeudenmukaisuus.

Yliopiston strategiassa todetaan myös, että Itä-Suomen yliopiston toiminnan periaatteina ovat kansainvälisyys ja monitieteisyys sekä korkea laatu. Opetuksen järjestämisessä lähtökohtina ovat tutkimukseen perustuva pedagogisesti laadukas opetus, opiskelijoiden hyvinvointi ja valmistumisen tukeminen.

Itä-Suomen yliopiston strategiaa täsmennetään osastrategioilla ja erilisillä ohjelmilla. Strategian toteutumista seurataan valikoiduilla indikaattoreilla. Auditoinnit (sisäiset ja ulkoiset), johdon katselmukset sekä vuosittain käytävät sisäiset neuvottelut ovat strategian toteutumisessa ja seurannassa yliopistolle keskeisiä. Strategian perusteella laaditussa toteuttamissuunnitelmassa määritellään lähivuosien konkreettiset tulos- ja toimintatavoitteet, joita täsmennetään vuosittain. Strategian toteuttaminen perustuu yliopiston mukaan avoimeen viestintään sekä yliopiston sisällä että ulkoisille sidosryhmille korostaen kaikkien eri toimijoiden keskeistä merkitystä yliopiston tavoitteiden toteuttamisessa.

3.3 Itä-Suomen yliopiston laatu järjestelmä

Itä-Suomen yliopiston laatu järjestelmä pohjautuu löyhästi ISO 9001 -standardiin ja sen peruseriaatteina ovat:

1. Asiakaskeskeisyys
2. Johtajuus
3. Henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen
4. Prosessimainen toimintamalli
5. Järjestelmällinen johtamistapa
6. Jatkuva parantaminen
7. Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
8. Molempia osapuolia hyödyntävät suhteet toimituksissa.

Itä-Suomen yliopiston laatu järjestelmä on dokumentoitu päälaatukäsikirjaan ja sille alisteisiin, tiedekuntien, erillis- ja palvelulaitosten sekä hallintokeskuksen laatu käsikirjoihin, joissa on tarkemmat toimintaohjeet, menetelmät ja määräykset. Tiedekuntien yksiköillä on lisäksi omaa täydentävää laatu dokumentointia kuten toimintaohjeita tai laatu käsikirjoja. Tiedekuntien ja yksiköiden laatu käsikirjat noudattavat pääpiirteissään yliopiston päälaatukäsikirjan rakennetta. Niiden kuvaukset tarkentavat päälaatukäsikirjaa ja siinä esitettyjä prosesseja omilla prosessikuvauksillaan.

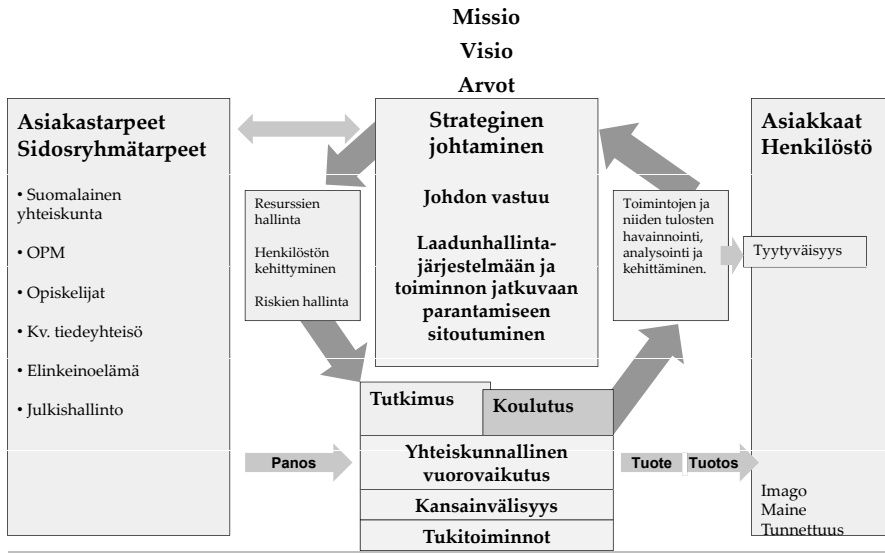
Itä-Suomen yliopiston laatu työn *tavoitteet* ja *laatu politiikka* antavat lähtökohdan yliopiston laatu järjestelmälle.

- Yliopiston laatu työn ja laatu järjestelmän *tavoitteena* on
- tuottaa tietoa yliopiston strategioiden ja tavoitteiden toteutumisesta,
 - auttaa yhteisten toimintatapojen ja yhteisen oppivan laatuorganisaation toimintakulttuurin luomista ja hyvien käytäntöjen levittämistä,
 - tukea toiminnan ydinprosessien kehittymistä sekä tutkimus- ja oppimistulosten jatkuvaa paranemista,
 - tukea globaalin vastuun, monikulttuurisuuden, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden sekä avoimuuden periaatteita,
 - viestiä toiminnan laadusta henkilöstölle ja opiskelijoille sekä korkeakoulu yhteisöille ja yhteistyökumppaneille sekä
 - kehittää ja levittää laatu työhön sekä sen arviointeihin liittyvää osaamista ja valmiuksia.

Yliopiston *laatu politiikkaan* kuuluu muun muassa, että laatu järjestelmä tukee yliopiston perustehtävien suorittamista luotettavasti ja korkealaatuisesti yksilön, yhteiskunnan ja ympäristön tarpeet huomioon ottaen. Lisäksi strateginen johtaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen perustuvat arviointien ja palautteiden pohjalta tuotettuihin analyyseihin.

Laatujärjestelmä sisältää yliopiston ydin- ja avainprosessit (tutkimus, opetus, yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja strateginen johtaminen) sekä näihin liittyvät tukiprosessit ja kestävä kehityksen prosessin. Itä-Suomen yliopiston järjestelmässä laadunhallinta liittyy oleellisesti strategiseen johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen. Kuva 2 esittää laatujärjestelmän kytkeytymisen strategiseen johtamiseen.

Strateginen johtaminen, toiminnanohjaus ja laadunhallinta



Kuva 2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen

Laatutyötä johtaa yliopiston johtoryhmä ja yliopiston hallitus hyväksyy päälaatukäsikirjan ja siihen tehtävät muutokset. Laatutyötä linjataan myös vuosittaisissa johdon katselmuksissa, joita pidetään yliopisto-, tiedekunta- ja yksikkötasolla. Yksikköjen laatutyön etenemistä seurataan lisäksi vuosittaisissa tulosneuvotteluissa. Laatujärjestelmää kehitetään erilaisten arviointien, palautetietojen, ulkoisten ja erityisesti sisäisten auditointien perusteella. Sisäinen auditointi määritellään yliopiston laatukäsikirjassa siten, että se on määrävälein pidettävä, siihen koulutettujen yliopistolaisten tekemä riippumaton laadunhallintajärjestelmään kohdistuva arviointi.

Yliopiston laatupäällikkö koordinoi ja ohjeistaa toimintayksiköiden laatutyötä ja sisäisiä auditointeja sekä laatii ja ylläpitää yliopiston päälaatukäsikirjaa yhdessä laatukoordinaattorin kanssa. Toimintayksiköissä on nimetyt laatuvas- taavat, joihin laatupäällikkö ja -koordinaattori pitävät säännöllisesti yhteyttä.

Yliopiston päälaatukäsikirjassa todetaan, että jokainen henkilökuntaan kuuluva on omalta osaltaan vastuussa yliopiston laadukkaasta toiminnasta ja tavoitteiden mukaisesta tuloksesta. Lisäksi opiskelijoiden edellytetään osallistuvan toiminnan kehittämiseen antamalla palautetta ja osallistumalla edustajiensa kautta eri elinten toimintaan.

Vuosittain auditoidaan sisäisesti puolet tiedekunnista ja muista yksiköistä. Yhtenä tarkasteltavana kohteena auditoinneissa on aina edellisen auditoinnin kehittämiskohteiden toimenpiteiden seuranta. Auditointiraporteista laaditaan lyhyt yhteenveto johdon katselmukseen erityisesti koko yliopistoa koskevista havainnoista.

4 Auditointitulokset

4.1 Korkeakoulujen tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio

*Dokumentaatio on kattavasti henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien saatavilla yliopiston verkkosivuilla ja sisäisen käytön intranetissä. Kahden yliopiston yhdistymisen jälkeen toteutettu dokumentaatio on rakentunut uuden vastuunjaon mukaisesti, jossa johtoryhmällä on keskeinen vastuu laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Itä-Suomen yliopiston tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittelyn ja dokumentaation osalta laadunvarmistusjärjestelmä on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on tuottaa tietoa strategioiden ja tavoitteiden toteutumisesta, mahdollistaa tutkimus- ja oppimistulosten jatkuva parantaminen sekä tukea globaalin vastuun, monikulttuurisuuden, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden sekä avoimuuden periaatteita. Laadunvarmistusjärjestelmän avulla on myös tarkoitus viestiä toiminnan laadusta henkilöstölle ja opiskelijoille sekä korkeakoulu yhteisölle ja yhteistyökumppaneille. Lisäksi tavoitteena on auttaa yhteisten toimintatapojen ja yhteisen oppivan laatuorganisaation toimintakulttuurin luomista ja hyvien käytäntöjen levittämistä.

Päälaatukäsikirjan lähtökohtana on yksi yliopisto ja sen muodostuminen, ja päälaatukäsikirjan lähtökohtana oleva jatkuvan kehittämisen kehä tukee tätä tavoitetta. Laadunvarmistusjärjestelmän toteutuksessa sovelletut ISO 9001 -standardin lähtökohdat näkyvät muun muassa siinä, että laadunvarmistusjärjestelmä tukee strategisen johtamisen toteutusta ja on prosessikeskeinen. Itä-Suomen yliopiston johtamisjärjestelmä rakentuu ylätasolta käsin, ja tämän mukaisesti johto on ottanut roolin laatutyössä. Johtoryhmän jäsenenä toimivien rehtoreiden ja dekaanien sitoutumista laatutyöhön tukevat monet käytännöt kuten johdon katselmukset.

Laatutyön perusta on moninainen pohjautuen yliopistolakiin ja Korkeakoulujen arviointineuvoston laadunvarmistustavoitteisiin ottaen kuitenkin piirteitä ISO 9001 -standardista sekä The European University Association (EUA) ja The Framework for Qualifications of the European Higher Education Area (FQEHEA) ohjeista ja suosituksista. Näiden pohjalta laadunhallinnan keskeisiksi lähtökohdiksi muodostuvat asiakas- ja yhteistyötahojen analy-

si, laatutavoitteiden määrittäminen, toiminnan systematisointi ja toteuttaminen, toimintojen ja indikaattoreiden määrittäminen sekä toiminnan kehittäminen sisäisten auditointien, arviointien ja indikaattoreiden analysoinnin pohjalta. Itä-Suomen yliopiston yliopistotasoiset indikaattorit ovat strategian toteutumisen seuraamiseksi laadittuja, operatiivisia lähinnä KOTA-tietokannasta muodostettuja tai kahden yliopiston yhdistymistä seuraavia indikaattoreita. Indikaattoreiden kehittämistä on jatkettu vuoden 2010 aikana, jotta niiden ohjausvaikutus olisi kattavampi.

Laatutyön suuntaaminen ja ohjaaminen toteutuu jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti kattaen kaikki yliopiston määrittämät prosessit tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen alueilta sekä näitä tukevat tukitoiminnot sekä kestävä kehityksen toiminnon.

Itä-Suomen yliopiston laatujärjestelmässä toteutettuja ratkaisuja määrittää lähtökohtaisesti Kuopion ja Joensuun yliopistojen yhdistyminen. Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on auditoitu Korkeakoulujen arviointineuvoston toimesta jo vuonna 2006, mutta uudessa tilanteessa auditoinnin kohteena on Itä-Suomen yliopiston uusi laadunvarmistusjärjestelmä. Se perustuu väljästi ISO 9001 -standardiin määrittäen avain-, ydin- ja tukiprosessit, prosessien vastuuhenkilöt ja muut toimijat ja tehtävät. Yliopiston tavoitteena ei kuitenkaan ole laadunvarmistusjärjestelmän kattava ISO 9001 -standardin mukainen sertifiointi. Laboratorioiden osalta sertifiointi voi kuitenkin olla perusteltua, koska niiden toimintaa säätelevät muun muassa kemikaalilaki, kemikaaliasetus ja jätelaki.

Osaksi laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ovat selkeitä, joskin uuden järjestelmän toiminnan todentaminen on tämän auditoinnin haaste. Taustalla on uuden yliopiston muodostuminen mutta myös se, että laadunvarmistusjärjestelmän kaikki käsitteet eivät ole yksiselitteisiä ja vakiintuneita. Esimerkiksi oppiva laatuorganisaatio -käsite on moniselitteinen ja sen merkitys käytännöllille on vakiintumatta. Asiaan on syytä kiinnittää huomiota kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin laadunvarmistusjärjestelmä on hyväksytty vuoden 2010 toteutuneen yliopiston perustamisen jälkeen. Toiseksi erityisenä haasteena on kahden tasavertaisen yliopiston yhteistyö, keskinäinen luottamus ja yhdenvertaisuuden kunnioittaminen. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi tarvittavat yhteiset toiminnan kuvaamiseen käytetyt käsitteet vakiintuvat vasta pitkän ajan kuluessa. Uuden yliopiston toiminnan alkuvaiheessa on oleellista, että dokumentaatio antaa välineet koulutusstrategian, henkilöstöstrategian ja tietohallinnan toteuttamiseksi.

Laatutyön ohjauksesta on vuoden 2010 aikana vastannut erillinen ohjausryhmä, mutta sen toiminta lakkaa Itä-Suomen yliopiston johtoryhmän ottaessa vuoden 2011 alusta lähtien kokonaisvastuun laatutyöstä. Laatutyön

on tarkoitus tukea johtoryhmän vastuulla olevaa strategista johtamista sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä toiminnanohjauksen välinein muun muassa tiedekunnissa ja toimintayksiköissä toteutettavilla vuosittaisilla tulosneuvotteluilla ja johdon katselmuksilla. Päälaatukäsikirjan ylläpito, toimintayksiköiden laatutyön koordinointi sekä käytännöiksi muodostuneiden sisäisten auditointien toteuttaminen on laatupäällikön sekä osaksi laatukoordinaattorin vastuulla. Kuhunkin toimintayksikköön on nimetty laatuvaastava ja koulutettu sisäisiä auditoreita.

Päälaatukäsikirjan hyväksyminen ja päivittäminen kuuluu yliopiston hallitukselle, ja yksiköt valmistelevat tiedekuntien ja yksiköiden laatukäsikirjat, jotka noudattavat lähtökohtaisesti päälaatukäsikirjan rakennetta. Tämä varmistaa osaltaan, että tieto strategioiden ja tavoitteiden toteutumisesta välittyy toiminnan kaikille tasoille. Dokumentaation hallinta on toteutettu arkistonmuodostamissuunnitelman mukaisesti, mutta haasteena on dokumentaation eri versioiden sisällön hallinta ja informaation välittyminen eri toimijoille.

Yhteenveto

- Itä-Suomen yliopiston toiminta on alkanut vuoden 2010 alusta ja laadunvarmistusjärjestelmä perustuu pääosin kahden yliopiston käytänteille. Laadunvarmistusjärjestelmän uudistamisen taustalla on vahvasti yliopistolain muuttuminen. Järjestelmän toiminnasta on näyttöä.
- Laadunvarmistusjärjestelmän lähtökohtana on yksi yliopisto ja sen muodostuminen. Kolmella kampuksella on vielä omia käytäntöjä, mutta tavoitteet, toimijat ja toiminnot on selkeästi määritelty yliopistotasoin kuvauksin.
- Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä on määriteltävissä monia ISO 9001 -standardista omaksuttuja käytäntöjä. Ulkopuoliset arvioinnit, sisäiset auditoinnit ja johdon katselmuksot tuottavat riittävästi informaatiota kehittämistoimenpiteitä varten. Niiden soveltaminen ei kuitenkaan ole vielä kaikilta osin yliopistotasoinen käytäntöjen mukaista.
- Sisäiset auditoinnit ovat yliopiston hyvä käytäntö ja ne tuottavat tietoa toiminnan onnistumisista ja kehittämistarpeista. Johdon katselmuksot näyttävät välineenä strategian toimeenpanon ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen tukemiseksi.
- Yliopistojen yhdistymisen jälkeen on tehty merkittävästi työtä dokumentaation yhtenäistämiseksi muun muassa valitsemalla kolmen kampuksen parhaita käytäntöjä yhteisiksi yliopistotasoinen käytännöiksi. Haasteena on edelleen dokumentaation määrän rajaaminen.

4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

*Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus antaa edellytykset koulutuksen laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Laadunvarmistus sisältää monia hyviä käytänteitä, jotka eivät ole kuitenkaan vielä ehtineet juurtua järjestelmään. Yliopiston on perusteltua jatkossa kiinnittää huomiota kehittämistyön dokumentaatioon ja strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Opiskelijoiden antaman palautteen vaikuttavuudesta on näyttöä, mutta vastapalautteen antamisessa on kehitettävää. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Itä-Suomen yliopisto on alueellisesti vahva koulutustoimija. Yliopisto on sitoutunut koulutustoiminnan kehittämiseen ja se on asettanut itselleen riittävän määrän koulutuksen laatuolosuhteiden tavoitteita, joilla katetaan sekä koulutuksen sisältö, yhteys tutkimukseen, opetushenkilöstön pätevyys ja esimerkiksi opiskelijoiden osallistuminen kehittämistyöhön. Yliopisto tekee työtä hyvän oppimisympäristön luomiseksi huomioimalla opiskelu- ja opetusjärjestelyissä vammaiset opiskelijat sekä erilaiset oppijat. Opiskelijoiden hyvinvointia tuetaan yliopistotasoisin selvityksin sekä muokkaamalla kurssien sisältöjä vastamaan niiden laajuutta.

Haastatteluiden perusteella tutkintotavoitteisen koulutuksen vahvuutena ovat opintojen suorittamisen tukeminen sekä yliopiston henkilöstön helppo lähestyttävyyden. Nämä seikat mahdollistavat vuorovaikutteisen palautteenannon, henkilökohtaisen opetuksen ja ohjauksen sekä vahvat opiskelun ja oppimisen käytännöt. Auditointimateriaalin tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt antavat myös vahvaa näyttöä koulutustoiminnan vahvuuksista. Opetuksen kehittämistä palautetiedon perusteella on myös näyttöä. Esimerkiksi Kuopiossa on palautteen perusteella panostettu etäopetukseen.

Kahden yliopiston yhdistyminen näkyy Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä myös tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta. Laadunvarmistusjärjestelmän käytännöt vaihtelevat tiedekuntien sisällä antaen järjestelmästä hajanaisen kuvan. Kuitenkin kaikilta kampuksilta on löydettävissä koulutustoiminnan hyviä käytänteitä ja vahvuuksia, joita voitaisiin nostaa enemmän esille esimerkiksi sisäisissä auditoinneissa tai laatuasiakirjojen kautta. Kiinnittämällä huomiota koulutuksen laadunvarmistuksen yhtenäisyyteen, voidaan tukea yhtenäisen yliopiston muodostumista, yhteistyötä kampusten välillä sekä opiskelijoiden tasa-arvoisuutta. Yliopiston koulutustoiminnan toteutumiseen vaikuttaa paljon myös se, että uuden yliopiston luomisessa tietojärjestelmien käyttöönnotossa on ollut käynnistysvaikeuksia.

Koulutustoiminnan strategiset tavoitteet

Yliopiston koulutustoiminnan tavoitteiksi on kirjattu kansainvälisyys, monitieteisyys ja muun muassa opiskelijoiden hyvinvoinnin tukeminen. Kansainvälistymisen strategisen tavoitteen toteutumiselle ei vielä löydy vahvaa näyttöä, ja tältä osin tulisikin löytää keinoja joilla varmistetaan näiden strategisten tavoitteiden toteutuminen.

Vaihto-opiskelijoiden tukipalvelut ovat kattavat, mutta ne eivät näytä konkretisoituvan perustutkinnoissa. Kansainvälistyminen tarvitsee monipuolisia menetelmiä ja laadunvarmistusjärjestelmään asetettavia laadullisia tavoitteita. Kansainvälistymistä voitaisiin tukea enemmän esimerkiksi kotikansainvälistymisen osalta.

Itä-Suomen yliopistossa opiskelevilta kansainvälisiltä vaihto- ja tutkinto-opiskelijoilta kerätään kurssipalautetta yhteneväisin käytäntein. Kuitenkin haastatteluissa kävi ilmi, että vastapalautteen käytännöt ovat hajanaisia.

Erityistä huomiota tulisi osoittaa kansainvälisten opiskelijoiden mahdollisuuksiin osallistua koulutuksen kehittämiseen. Kansainvälisiltä opiskelijoita pyydetään palautetta myös koko vaihtojakson toteutuksesta, mikä on yliopiston hyvä käytäntö. Kansainvälisiltä opiskelijoilta kerättävän palautteen vaikutavuuteen ja seurantaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Yliopiston strategiseksi periaatteeksi kirjattu *kestävä kehitys* näyttäytyy yliopiston koulutustoiminnassa sisäistettynä ja tavoiteltuna strategisena tavoitteena. Kestävän kehityksen keskeisenä toimenpiteenä tuli esille koulutuksessa hyödynnettävä tieto- ja viestintäteknikka, joka tarkoittaa esimerkiksi sähköisten opiskelumateriaalien ja etäneuvotteluvälineiden käyttöä.

Opiskelijapalautejärjestelmä

Yliopiston laatujärjestelmän vahvuutena on sen opiskelijapalautejärjestelmä, joka koostuu opintojaksopalautteesta ja opintopolkupalautteesta. Opintopolkupalautteella kerätään tietoa opiskelijoiden opintojen edistymisestä. Palautetta kerätään sekä yliopisto- että yksikkötasoisesti, millä on jo pitkät perinteet Kuopion ja Joensuun kampuksilla. Myös koulutustoiminnan tukipalveluiden, kuten kirjaston ja tietotekniikka-yksikön palautekäytännöt ovat toimivat.

Palautejärjestelmänä toimii pääsääntöisesti WebOodi, jolla palaute kerätään sähköisesti. Palautetta kerätään joissakin tapauksissa myös paperisena, esimerkiksi kurssin päättyessä. Palautteesta tehdään yhteenveto, joka käsitellään toimintayksiköissä oppiaineiden koulutustyöryhmässä. Saadusta palautteesta tulisi tehdä vastine opiskelijoille, mutta vastapalautteen käytäntö toteutuu yliopistossa vaihtelevasti. Haastatteluiden perusteella opiskelijat eivät ole tietoisia heidän antamansa palautteen vaikutuksista. Opiskelijoiden haastattelussa tuli esille, että palautteen antamiseen voitaisiin motivoida keräämällä palaute

ennen kurssin loppua ja käsittelemällä se yhteisesti kurssin päättyessä. Tämä lisää palautteen vaikuttavuuden näkymistä opiskelijoille sekä opettajien ja opiskelijoiden vuoropuhelua.

Perustutkintokoulutuksesta toteutetaan yliopistotasoisesti opintojaksoilta kerättävän palautteen lisäksi opintopolkupalautteet ensimmäisenä opiskeluvuonna, kandidaattivaiheessa ja valmistumisen jälkeen työllistymiskysely. Opetussuunnitelmista ja ohjauksen kehittämisestä kerätään palautetta vaihtelevin käytännöin, ja tätä toimintaa voitaisiin yliopistossa vahvistaa. Filosofinen tiedekunta kerää palautetta opetussuunnitelmasta opettajilta, opiskelijoilta ja työelämältä.

Yliopistolla on olemassa kattava kuvaus tavoiteltavasta opiskelijapalauttejärjestelmästä. Itä-Suomen yliopiston opetuksen ja oppimisen palauttejärjestelmän palauteryhmän raportin kuvaamien menettelytapojen toimivuutta tulisi seurata ja tehdä tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

Ulkoisten sidosryhmien hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä

Yliopistolla, tiedekunnilla ja niiden yksiköillä on vahvat vuorovaikutussuhteet työelämän kanssa. Työharjoittelusta kerätään palautetta, jota hyödynnetään koulutuksen suunnittelussa työelämän näkökulman tarpeista. Yliopisto tekee tiivistä yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa, joilta kerätään palautetta koulutuksen sisällöistä ja joissakin yksiköissä myös tutkintorakenteista. Sidosryhmäpalautteen vaikuttavuudesta on haastatteluiden perusteella näyttöä.

Opetuksen, ohjauksen ja opetussuunnitelmien kehittäminen

Opetuksen kehittämisestä yliopistotasolla vastaa opetuksen neuvottelukunta, joka arvioi koulutuksen tilaa vuosittaisessa raportissaan. Tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan indikaattoritiedon, kuten valmistuneiden opiskelijoiden ja suoritettujen opintopisteiden määrien perusteella. Tämän lisäksi kehittämistyötä tehdään tiedekuntien työryhmissä ja opetuksen kehittämispäivien avulla. Opetuksen kehittämisen vastuunjako on kuitenkin vielä mahdollista selkiyttää.

Yliopiston koulutustoiminnan vahvuus on opiskelijoiden alkuvaiheen ohjaus. Opiskelijoille määrätään opintojen alussa henkilökohtainen opiskelijatuutori, jota myös opiskelijat pitivät opintojen alkuvaiheen onnistumisen kannalta erityisen tärkeänä ja onnistuneena ratkaisuna. Yliopisto voisi kiinnittää vielä enemmän huomiota opettajatutorointiin, koska tällä hetkellä toiminta ei ole vakiintunutta ja opettajatutoreita nimetään vaihtelevin käytäntein. Opettajatutorointijärjestelmän kehittäminen auttaa vahvistamaan järjestelmällistä opintosuunnittelua selkeän HOPS-prosessin myötä.

Yliopistolla on käytäntö ottaa yhteyttä opinnoissa viivästyneisiin opiskelijoihin. Esimerkiksi tietojenkäsittelytieteessä järjestettiin opinnoissaan viivästyneiden opiskelijoiden ryhmälle ohjausta opintojen loppuunsaattamiseksi. Haastatteluiden perusteella kävi myös ilmi, että yliopistolla on valmius etsiä uusia ratkaisuja opiskelijoiden valmistumisen tukemiseen.

Itä-Suomen yliopistossa kiinnitetään huomiota koulutuksen parissa toimivien henkilöiden pedagogiseen pätevyyteen ja tiedekunnat sekä yksiköt tukevat opettajiensa osallistumista yliopistopedagogiseen koulutukseen. Opiskelijat osallistuvat opetushenkilöstön palkitsemiseen antamalla vuosittain kaksi ”Vuoden opettaja” -kunniamainintaa.

Jatkokoulutuksen laadunvarmistus

Itä-Suomen yliopiston tavoitteena on tarjota tuloksekasta, laadukasta ja järjestelmällistä jatkotutkintokoulutusta. Jatkokoulutusprosessista vastaa akateeminen rehtori apunaan tutkimusneuvosto. Yliopistossa on lisäksi erityinen tutkimuskoordinaattori, joka koordinoi yhteistä jatko-opinto-ohjelmaa ja jatkokoulutukseen liittyvää yliopistotason ohjeistusta. Prosessin laatuavoitteina ovat: 1) kaikki jatkokoulutettavat kuuluvat Itä-Suomen yliopiston oman tutkijakoulutoiminnan piiriin, 2) jatkotutkinnot suoritetaan pääsääntöisesti viidessä vuodessa ja 3) tohtorin tutkinnot suoritetaan pääsääntöisesti alle 32-vuotiaana.

Tutkimusneuvosto kerää vuosittain koko yliopiston jatkokoulutettavilta palautteen. Palautetta käsitellään ja tarvittavista toimenpiteistä päätetään tiedekuntien johtoryhmissä. Tutkimuksen laatua seurataan koko yliopistossa ja tiedekunnissa sekä laitoksissa seuraavilla indikaattoreilla: kansainväliset tieteelliset julkaisut, ulkopuolinen tutkimusrahoitus sekä yliopiston jatkokoulutettavilta kerättävä palaute.

Yliopisto on tällä hetkellä jäsenenä useissa kansallisissa ja kansainvälisissä tutkijakouluissa. Tutkijakoulutuksen tehostamiseksi ja koulutuksen laadun varmistamiseksi muodostetaan 1.1.2011 aloittava Itä-Suomen yliopiston tutkijakoulu, johon kuuluvat kaikki yliopiston jatko-opiskelijat. Tutkijakoulu sisältää yliopiston sisäisiä ja yliopistojen välisiä kansallisia ja kansainvälisiä verkostomaisia tohtoriohjelmiä ja se tarjoaa kustannustehokkaasti yhteisiä opintokokonaisuuksia sekä tutkijakoulutuksen tarvitsemia koordinaatio- ja tuki-palveluita. Yliopiston yhtenäinen jatkotutkintojen seurantajärjestelmä ja jatko-opiskelijoiden palautejärjestelmä otetaan käyttöön tutkijakoulun alkaessa.

Yhteenveto

- Koulutuksen laadunvarmistuksesta löytyy hyviä käytänteitä kaikilta kampuksilta. Käytäntöjä voisi vielä yhtenäistää ja tehostaa. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää koulutuksen laadunvarmistuksen systematisointiin ja vaikuttavuuden dokumentointiin.
- Opetuksen kehittämistyötä tehdään tehokkaasti opiskelija- ja sidosryhmäpalautteen perusteella.
- Auditointihaastatteluissa tuli esille, että ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutuksen laadunvarmistukseen koettiin sekä sidosryhmien että yliopiston puolesta toimivaksi.
- Yliopisto on määritellyt koulutustoiminnan tavoitteet kattavasti. Strategisesti merkittävässä tavoitteiden toteutumisen seurannassa, kuten kansainvälistymisen laadunvarmistuksessa, on vielä parannettavaa.
- Yliopiston henkilökunta ja opiskelijat ovat erittäin sitoutuneita opetuksen kehittämiseen, ja tämä potentiaali pitäisi saada käyttöön entistä paremmin.
- Vuoden 2011 alussa toimintansa aloittavan yliopiston oman tutkijakoulun tavoitteet laadun varmistamiseksi ovat hyvät.

4.2.2 Tutkimus- ja kehitystyö

*Tutkimuksen laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki tutkimustoiminnan osa-alueet. Tutkimuksen laadun kehittämisessä yliopisto käyttää sisäisiä ja ulkoisia arviointeja ja hyödyntää erilaisia kvantitatiivisia mittareita. Tutkimustoimintaa koskeva päätöksenteko on porrastettu tarkoituksenmukaisella tavalla hallituksen, rehtoreiden, tiedekuntien ja osastojen/laitosten välille. Innovaatioprosessien kehittämiseen tulisi kuitenkin jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Tutkimuksen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Tutkimus- ja kehitystyön strategia

Itä-Suomen yliopiston strategiassa korostuvat monitieteisyys, kansallinen ja kansainvälinen verkottuminen ja korkea laatu. Tavoitteena on vastata tutkimuksen kansainvälisiin haasteisiin ja yhteiskunnan tieto- ja koulutustarpeisiin ja niissä tapahtuviin muutoksiin. Strategiasta johdetun toimenpideohjelman seitsemästä ohjelmakohdasta kolme käsittelee tutkimusta: tutkimuksen vahvuusalojen kärkihankkeet, tutkimuksen uusiutuminen ja tutkijanuran kehittäminen sekä tutkimusinfrastruktuurien kehittämisohjelma.

Tutkimuksen vahvuusaloja on kolme: 1) metsä ja ympäristö, 2) terveys ja hyvinvointi ja 3) uudet teknologiat ja materiaalit. Näillä aloilla yliopisto

ylläpitää kansallista osaamispääomaa sekä tuottaa yhteiskunnan ja elinkeinoelämän kannalta merkittäviä tieteellisiä tutkimustuloksia. Vahvuusalojen tutkimus kytkeytyy kansallisiin strategisiin huippuosaamisen keskittymiin ja on sektoritutkimuslaitosten ja tutkimuksen hyödyntäjien kanssa osa Itä-Suomen innovaatiokeskittymää. Yliopisto kohdentaa jatkuvasti merkittäviä strategisia panostuksia yliopistoa profiloiville vahvuusaloille.

Tutkimuksen vahvuusalueet valitaan koko yliopiston kattavan prosessin lopputuloksena. Prosessiin osallistuvat hallitus, rehtorit, tiedekunnat, osastot ja laitokset sekä nettikyselyn kautta koko henkilökunta. Lopulliset päätökset perustuvat yliopiston sisäisiin ja ulkoisiin (erilaiset sidosryhmät, muun muassa opetus- ja kulttuuriministeriö) keskusteluihin, määrällisiin indikaattoreihin ja yliopiston johdon visioon. Vahvuusalojen valintaprosessia voidaan pitää edistykellisenä suomalaisessa tiedeyhteisössä.

Vahvuusalueet ovat laaja-alaisia ja siksi painopisteiden valinta vahvuusalueiden sisällä on kriittinen osa prosessia. Strategian mukaan kullekin vahvuusalueelle muodostetaan 2–3 tutkimuksen kärkihanketta, joita tuetaan erityisrahoituksella. Ensimmäiset kärkihankkeet on valittu syksyllä 2010. Niiden valinnassa on käytetty kvantitatiivisia indikaattoreita (julkaisujen lukumäärä, siteerausindeksit, ulkopuolinen rahoitus) ja huomioitu ulkopuolisten arviointien tulokset, tutkimuksen laajuus ja kansainvälisyys sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Tutkimuksen uusiutumiseksi yliopisto kannustaa rakentamaan uusia tutkimusverkostoja, joita tuetaan strategisella rahoituksella. Tutkimusverkostojen odotetaan synnyttävän kansainvälisesti kiinnostavia ja merkittäviä tutkimus-avauksia. Uudistuvien tutkimusverkostojen toimintakausi on 2011–2013. Väliarviointi tehdään vuonna 2012. Tutkimuksen uusiutumiseen tähtääviä prosesseja on tarkoitus kehittää edelleen. Tavoitteena on uusien ja lupaavien avautusten tunnistaminen sekä vahvuusalueilla että muilla yhteiskunnallisesti merkittävillä alueilla.

Tutkimuksen ja kehittämisen laadunvarmistus

Itä-Suomen yliopiston Kuopion ja Joensuun kampuksilla on toteutettu kansainvälinen tutkimustoimintaa koskeva vertaisarviointi vuosina 2007–2008. Arvioinnissa todettiin tutkimuksen olevan kansainvälisesti korkeatasoista tutkimuksen vahvuusaloilla. Yliopiston tutkimuksen korkeasta tasosta kertovat myös lukuisat kotimaiset ja pohjoismaiset huippuyksiköt, akatemiaprofessorit ja FiDiPro-professuurit. Yliopisto on osallistunut Suomen Akatemian tekemiin tieteenalakohtaisiin tutkimuksen arviointeihin omilla tutkimusaloillaan. Kansainvälisten arvioiden tuloksia on hyödynnetty uuden yliopiston ja sen tiedekuntien strategioissa ja tutkimuksen organisoinnissa ja sekä kehittämisessä.

Yliopiston päälaatukirjassa ja neljän tiedekunnan sekä hallintokeskuksen laatu- ja toimintakäsikirjoissa on huolellisesti eritelty tutkimuksen kriittistä kokonaisuutta, analysoitu tutkimustyöhön liittyviä prosesseja ja kuvattu tutkimuksen indikaattoreita. Päälaatukirjaan sisältyvät tutkimusprosessin seitsemän laatutavoitetta jäsentävät tutkimustoiminnan laadunvarmistuksen kokonaisuutta. Tarkastelu selkiyttää keskushallinnon, tiedekuntien ja tutkimuslaitosten välistä työnjakoa ja sekä tutkimus- ja tukitoimintojen välistä vastuunjakoa. Laatutyötä ohjaava vastuumatriisi on koko henkilökunnan nähtävissä sisäisessä tietoverkossa. Kestävän kehityksen ekologinen ja sosiaalinen näkökulma huomioidaan tutkimustoiminnassa eri tavoin ja asiasta on ohjeet päälaatukäsikirjassa ja tiedekuntien laatukäsikirjoissa.

Tutkimusprosessia johtaa yliopiston organisaatiossa akateeminen rehtori. Hän vastaa tutkimusprosessin kehittämisestä ja laadusta sekä tutkimusrahoituksen riittävydestä. Akateeminen rehtori toimii tutkimusneuvoston puheenjohtajana ja priorisoi osan tutkimushankehakemuksista. Akateeminen rehtori nimittää tutkimuseettisen toimikunnan ja vastaa tutkimuseettisen toimikunnan menettelytapojen noudattamisesta. Tutkimusneuvoston tehtävänä on koordinoita, arvioida ja tukea yksiköiden tutkimuksen strategiatyötä hallituksen linjausten mukaisesti.

Tiedekunnilla on laaja autonomia tutkimuksen ohjaamisessa ja rahoittamisessa yliopiston strategian puitteissa. Tiedekunnat korostavat tutkijoiden ja tutkimusryhmien vastuuta laadun kehittämisessä ja ylläpidossa. Oleellinen osa tutkimuksen kehittämistä on yksikkökohtainen seuranta ja itsearviointi.

Kaikki tiedekunnat analysoivat laatukäsikirjoissaan tutkimusprosessia. Tutkimustoimintaa koordinoivat tiedekunnissa dekaani ja laitosjohtajat. Tiedekunnan omat tutkimuksen ja jatkokoulutuksen elimet auttavat dekaaneita ja tutkimusryhmiä huolehtimaan tutkimuksen jatkuvasta kehittämisestä ja seurannasta. Filosofisessa tiedekunnassa toimii dekaanin nimeämä tutkimuksen ja jatkokoulutuksen toimikunta, joka seuraa osastoissa tehtävää tutkimusta ja ohjeistaa tutkimuksen painottumista.

Itä-Suomen yliopisto on sitoutunut noudattamaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen* -ohjeistusta, Valtakunnallisen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan (ETENE) periaatteita ja ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen periaatteita kuvaavaa ohjeistusta (*Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi*).

Yliopistossa on erityisiä tutkimusyksiköitä, kuten A.I. Virtanen -instituutti, Biokeskus Kuopio ja Karjalan tutkimuslaitos sekä lisäksi Mekrijärven tutkimusasema, joilla on omat laatutavoitteensa tai oma laatukäsikirja (tai niiden

hallinta on kuvattu tiedekuntien laatukäsikirjoissa). A.I.Virtanen -instituutilla on oma ulkopuolinen tutkimuksen arviointineuvosto.

Akateemisen tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on julkaista tutkimustulokset mahdollisimman korkeatasoisella ja vertaisarviointia käyttävällä kansainvälisellä julkaisuforumilla. Silloin kun viitekehys tutkimustulosten vaikuttavuuden kannalta on selkeästi kansallinen, on kotimaisen julkaisuforumin valinta perusteltua. Yliopiston julkaisut kirjataan SoleCRIS-tietokantaan (ja luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnan käyttämään ISIWoS-järjestelmään) ja EVO-julkaisujen osalta myös JULKI-järjestelmään. Julkaisujen ja kansainvälisten opettaja- ja tutkijavierailujen tiedot tallennetaan joko tutkijoiden toimesta tai keskitetysti hallintopalvelukeskuksessa. Tiedot ovat tärkeä osa tutkimustoiminnan indikaattorijärjestelmää.

Tutkimustoiminta rahoitetaan merkittävin osin ulkopuolisen täydentävän rahoituksen turvin. Hallintokeskuksen tutkimus- ja innovaatiopalvelut tarjoavat ulkopuolisen rahoitukseen liittyviä asiantuntijapalveluita. Ulkopuolisen täydentävän rahoituksen hakemista, rahoitusneuvotteluja, sopimuksia, käyttöä ja seuranta koskevat prosessit, ohjeet ja työnjako on kuvattu yliopiston päälaatukäsikirjassa ja sekä hallintokeskuksen ja tiedekuntien laatukäsikirjoissa. Terveystieteiden tiedekunnan laatukäsikirjaan sisältyy huolellisesti laadittu ja kattava täydentävän rahoituksen prosessikuvaus. Täydentävän rahoituksen prosessia voisi edelleen kehittää analysoimalla ulkopuoliseen rahoitukseen liittyviä riskejä ja niiden hallintaa.

Tutkimuksen infrastruktuurilla on monilla yliopiston tutkimusaloilla erittäin merkittävä rooli. Infrastruktuurin kehittämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota Itä-Suomen yliopiston perustamisesta lähtien. Yliopiston uuteen strategiaan sisältyvässä infrastruktuuriohjelmassa otetaan huomioon yliopiston monitieteisyys ja monikäyttöisten laitteistojen ja tukirakenteiden hankinnoilla pyritään edistämään infrastruktuurin tehokasta käyttöä. Laiterekisteriä ylläpitää talous- ja toimitilayksikkö. Yliopistojen laboratorioden laatujärjestelmät on kuvattu yksiköiden laatukäsikirjoissa. Yliopisto on etsinyt tapoja ohjeistaa tutkimusaineistojen käyttöoikeuksiin liittyvät asiat.

Yliopisto pyrkii tehostamaan laiteintensiivisten alojen tutkimuslaitteiden, laboratorioden sekä aineistojen yhteiskäyttöä keskittämällä niitä infrastruktuuriyksiköihin. Tavoitteena on yksiköiden välisen yhteistyö parantaminen, infrastruktuurin monikäyttöisyys sekä palvelumahdollisuuksien tarjoaminen ulkopuolisille käyttäjille. Yliopisto vahvistaa tutkimusinfrastruktuuriensa asemaa osana kansallisen tason tutkimusinfrastruktuurien tiekarttaa.

Innovaatioprosesseja käsitellään Itä-Suomen yliopiston strategiassa, yliopiston päälaatukäsikirjassa ja tiedekuntien laatukäsikirjoissa niukasti. Innovaatioprosessien ja alueellisen innovaatiojärjestelmän kehittäminen ovat tärkeitä kehittämiskohteita lähiaikojen strategia- ja laadunvarmistustyössä.

Yhteenveto

- Yliopiston sisäinen työnjako tutkimuksen laadunvarmistuksessa on selkeä.
- Tutkimuksen vahvuusalueet on valittu koko yliopiston kattavan prosessin lopputuloksena. Prosessia ja sen lopputulosta voidaan pitää edistykseellisenä suomalaisessa tiedeyhteisössä.
- Vahvuusalojen valinnassa on onnistuttu luomaan tutkimuksen kehittämistä ja uusiutumista tukevia menetelmiä ja kannustusjärjestelmiä.
- Auditointiryhmä suosittelee yliopistoa kehittämään laadullisia tutkimusindikaattoreita ja huomioimaan eri tieteenalojen julkaisu- ja siteerauskäytännöt kärkihankkeiden valinnassa.
- Tutkimuksen uusiutumisen kannalta on tärkeää tunnistaa lupaavat avaukset yliopiston vahvuusalueilla. Lupaavien uusien hankkeiden tunnistamiseen yliopiston tulisi kiinnittää erityistä huomiota.
- Innovaatioprosessien kehittäminen on osin laiminlyöty ja muodostaa kehittämiskohteen.

4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

*Itä-Suomen yliopisto on vahvasti sidoksissa yliopistoa ympäröiviin tahoihin. Sidosryhmien tarpeet ja odotukset tunnistetaan keskeiseksi yliopiston kehittämistä ohjaavaksi tekijäksi, mutta sidosryhmien määrittelyssä ja sidosryhmäyhteistyön järjestelmällisyydessä on vielä kehitettävää. Sidosryhmäyhteistyön vaikuttavuudesta on näyttöä erityisesti peruskoulutuksen prosesseissa. Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistusprosessit ovat **kehittyvässä** vaiheessa.*

Itä-Suomen yliopiston missiona on profiloitua vahvuusalueillaan ja tukea erityisesti Itä-Suomen kehitystä. Itä-Suomen yliopisto on vahva maakunnallinen vaikuttaja, joka tukee alueensa yritystoimintaa ja kouluttaa asiantuntijoita.

Yliopisto ottaa toiminnassaan huomioon kestävän kehityksen ekologiset, sosiaaliset, taloudelliset ja eettiset ulottuvuudet. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatua toteutetaan erityisesti opetuksen ja tutkimuksen kautta. Yliopiston kosketuspinta sidosryhmiin on syventynyt yliopiston uuden hallituksen yliopiston ulkopuolisten jäsenten kautta.

Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen keskeistä sisältöä on yhteiskunnan ja maakunnan tukeminen, tutkimustoiminnan synnyttämä yritystoiminta, kansainväliset kumppanuussopimukset ja valmistuneiden opiskelijoiden työllistyminen maakuntaan. Sidosryhmien tarpeet ja odotukset tunnustetaan keskeiseksi yliopiston kehittämistä ohjaavaksi tekijäksi, mutta sidos-

ryhmien määrittelyssä sekä tiedekunta- että laitostasolla on vielä kehitettävää. Sidosryhmäyhteistyön hyödyntäminen on vahvasti tiedekuntien ja laitosten tarpeista lähtevää toimintaa.

Yliopiston sidosryhmät pitävät yliopistoa elintärkeänä maakunnan kehittäjänä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatuja järjestelmää kehitettäessä olisi myös hyvä pohtia, miten yliopisto itse haluaa olla kehittämässä maakuntaa, so. mitkä ovat yliopiston tavoitteet yliopistosta ulospäin suuntautuvassa yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa.

Sidosryhmäsuhteita hoidetaan pääsääntöisesti jokapäiväisessä kanssakäymisessä sekä hajanaisilla palautemekanismeilla. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus kaipaa systemaattisia käytänteitä sekä vaikuttavuuden dokumentointia.

Haastatteluiden perusteella sidosryhmät kokivat päässeensä vaikuttamaan yliopiston strategiaan ja että yliopisto on tärkeä maakunnallinen vankkuri. Haastatelussa kävi myös ilmi, että muodolliset kaavakkeet eivät välttämättä ole sidosryhmien taholta toivotuin palautteen keruun muoto. Tästä syystä yliopiston olisi hyvä kehittää laadunvarmistuksen menetelmiä yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

Keskeinen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoite näyttää olevan se, että opiskelijat valmistuttuaan siirtyvät sidosryhmien palvelukseen. Opiskelijoiden työllistymistä ja sijoittumista tarkastellaan valmistuneille lähetettävillä kyselyillä. Tässä asiassa yliopistolla on toimiva laadunvarmistusjärjestelmä.

Koulutuksen yhteistyömuodot

Yliopiston tutkintotavoitteisen koulutuksen yhteistyö työelämän kanssa on vakiintunutta. Yliopiston toimijat pitävät myös haastatteluiden perusteella opiskelijoiden työllistymistä ja tutkintojen työelämävastaavuutta tärkeänä. Yhteiskunnallisella vuorovaikutuksella pyritään vastaamaan työmarkkinoiden osaamistarpeisiin. Auditointimateriaalissa mainitaan, että koulutusyhteistyötä tehdään esimerkiksi työnantajien, kuten lukioiden ja ammattikorkeakoulujen (abi-päivät, Studia-messut, yläkouluillat, yläkoulujen rehtorien ja opinto-ohjaajien tapaamiset) kanssa, mutta yhteistyön muotoja ei kaikkien koulutusyhteistyön muotojen osalta konkretisoida.

Opiskelijoiden työharjoittelu on tärkeä sidosryhmäyhteistyön muoto. Harjoittelupaikasta sopiminen, harjoittelun ohjauksen järjestäminen ja työnantajalta saatu palaute ovat oleellinen osa koulutuksen kehittämiseen tähtävää vuoropuhelua.

Itä-Suomen yliopisto pyrkii markkinoimaan koulutustaan rekrytointimessuille osallistumisella, vierailijaryhmien vastaanottamisella ja yhteistyöllä oppilaitosten kanssa. Ammattikorkeakoulujen kanssa tehdään runsaasti yh-

teistyötä. Yliopiston urapalvelut toimivat yliopiston ja työelämän rajapinnassa tavoitteenaan opiskelijoiden valmistumisen jälkeinen työllistyminen. Yksikkö tuottaa sijoittumistietoa yliopiston käyttöön.

Kansainvälisyys ja lähialueyhteistyö ovat tärkeitä toiminnan lähtökohtia päälaatukäsikirjassa. Yliopistolla on oma kansainvälinen ohjelma, jossa tutkimuksen ja koulutuksen yhteistyöalueiksi on määritelty Eurooppa, Venäjän lähialueet, Pohjois-Amerikka, Kiina, Intia ja eteläinen Afrikka. Merkittävässä roolissa on muun muassa konsortio (Cross-Border University), jossa toteutetaan Venäjän ja Suomen yliopistojen välistä yhteistyötä. Kansainvälisiä yhteistyökumppaneita varten yliopiston laatukäsikirjasta on laadittu englanninkielinen lyhennelmä.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittäminen

Alumnitoiminta tukee yliopistosta valmistuneiden ja siellä opiskelleiden vuorovaikutusta, yliopiston yritys- ja tutkimusyhteistyötä, koulutusmarkkinointia, tunnettuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä opiskelun työelämävastaavuutta ja valmistuneiden sijoittumista työelämään. Alumneihin pidetään tiiviisti yhteyttä osana yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vaikuttavuuden lisäämistä.

Alumnitoiminnan tavoitteena on vahvistaa yliopiston ja sen opiskelijoiden suhdetta ympäröivään yhteiskuntaan ja työelämään. Näin edistetään yritys- ja tutkimusyhteistyötä, edistetään sekä koulutusmarkkinointia ja tutkintojen työelämävastaavuutta. Itä-Suomen yliopisto kerää alumneilta palautetta, jota hyödynnetään yliopiston kehittämisessä ja opiskelijoiden ohjauksessa. Palautetta kerätään esimerkiksi täydennyskoulutustarpeista.

Yliopistolla on elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma, joka konkretisoi hyvin yliopiston toimet. Elinikäisen oppimisen edistäminen konkretisoituu avoimen yliopiston ja Aducaten toiminnassa, ja niiden opiskelijapalautejärjestelmät ovat kattavat ja toimivat.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden arviointia toteutetaan henkilökohtaisissa tapaamisissa sidosryhmien kanssa. Kehittämistyötä varten tarvitaan myös formaaleja mekanismeja, mihin vuonna 2011 toteutettava sidosryhmäkysely antanee aineksia. Tärkeimmiltä sidosryhmiltä tullaan jatkossa keräämään palautetta vuosittain.

Tiedekunnat vastaavat palautteen keräämisestä omilta sidosryhmiltään. Sidosryhmäyhteistyön vaikuttavuutta ei yliopistossa ole dokumentoitu, joten siitä ei ole systemaattista näyttöä. Yhteistyön vaikuttavuus nousi kuitenkin vahvasti esille auditointihaastatteluissa. Ulkoisten sidosryhmien palautteella on selvästi vaikutusta koulutuksen sisältöihin. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus

opetustoiminnassa on vahvaa, ja sen systemaattisuuteen voitaisiin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Yhteenveto

- Itä-Suomen yliopisto on vahva maakunnallinen vaikuttaja, jolle yhteiskunnallinen vuorovaikutus maakunnissa on tärkeää.
- Yliopiston sidosryhmämäärittely on laajaa, mutta tarkempi määrittely voisi helpottaa kehittämiskohteiden tunnistamista. Yliopiston tulisi kehittää sidosryhmäyhteistyötä yhdessä sidosryhmien kanssa.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus sisältää toimivia elementtejä ja laadunvarmistuksen toimivuudesta on monin paikoin näyttöä.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksen dokumentointia tulisi parantaa vaikuttavuuden mittaamiseksi ja seuraamiseksi.
- Yliopiston vahvuutena ovat toimivat alumniyhteudet, joita hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä.

4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

*Yliopisto on asettanut tuki- ja palvelutoiminnoilleen laadutavoitteita, joita tukevat laadunvarmistuskäytännöt ovat muotoutumassa. Yksittäisillä tukipalvelutoimijoilla on hyvinkin kehittyneitä toimintatapoja, mutta tuki- ja palvelutoimintojen kokonaisuuden laadunvarmistuksen käytännöt eivät vielä ole kauttaaltaan systemaattisia. Laadunvarmistusjärjestelmä ei kaikilta osin tuota tietoa tukipalveluiden kokonaisuuden kehittämiseen. Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on **alkavassa** vaiheessa.*

Itä-Suomen yliopiston tukiprosesseja ovat hallinnon tukiprosessit sekä muut tukiprosessit. Tukiprosesseja hoidetaan yliopiston hallintokeskuksessa, tiedekuntien hallintopalvelukeskuksissa sekä palvelu- ja erillislaitoksissa.

Yliopisto on käynnistänyt hallinnon ja tukipalvelujen tuottavuusohjelman, jossa eri keinoin haetaan hallinnon ja tukipalvelujen kulurakenteisiin liittyviä taloudellisia, tuloksellisia ja kustannustehokkaita ratkaisuja. Tuottavuusohjelman vuoden 2011 tavoitteeksi asetetaan vähintään 1,1 miljoonan euron siirtämistä vuoden 2010 hallinnon ja tukipalveluiden kehyksistä tutkimuksen ja opetuksen vahvistamiseen. Indikaattoreita tuottavuusohjelman tavoitteen todentamiseksi etsitään muun muassa perustehtävissä ja tukitehtävissä olevan henkilöstön määristä ja suhdeluvuista.

Hallintokeskuksen ja hallintopalvelukeskusten roolit

Tukipalveluja tarjoavan yliopiston hallintokeskuksen tehtävänä on tukea yliopiston strategian toteuttamista toimimalla hallituksen ja rehtorien yleisenä valmistelu- ja toimeenpanoelimenä hallintojohtosäännön mukaisesti. Yliopiston johdon katselmuksen pohjalta vauhditettiin keskushallinnon järjestäytymistä, jotta tiedekuntien hallintopalvelukeskusten toiminta saadaan vakiinnutettua. Hallintokeskuksen organisaatiota ollaan uudistamassa 1.1.2011 alkaen, muun muassa oppimiskeskus ja opintopalvelut yhdistyvät uudeksi opinto- ja opetuspalvelut -yksiköksi ja tietohallinto tietotekniikkakeskukseen. Hallintokeskukseen kuuluvat yleishallintoyksikkö, suunnittelu- ja kehittämyksikkö, henkilöstöyksikkö, opinto- ja opetuspalvelut -yksikkö, talous- ja toimitilayksikkö, tutkimus- ja innovaatiopalvelut -yksikkö, kansainvälisten asioiden yksikkö ja viestintäyksikkö. Muita tukiprosesseja ovat kielikeskuksen, kirjaston ja tietotekniikkakeskuksen palvelut.

Hallintokeskuksella on oma laatukäsikirja ja yksiköillä tarkentavia ohjeita ja prosessikuvauksia. Yhden laatukäsikirjan ratkaisu on peräisin yliopiston johdon katselmuksesta. Opintopalveluilla on kuitenkin oma laatukäsikirja, koska sen asiakaskunta poikkeaa muista hallintokeskuksen asiakkaista. Hallintokeskuksen prosessit on kuvattu ja prosessivastuut määritelty edellä mainituissa laatukäsikirjoissa sekä hallinnon yksiköiden toimintaohjeissa. Auditointihaastatteluuissa tuli esille, että laatukäsikirjojen laatiminen on hyödyttänyt kahden yliopiston tukipalveluiden yhdistämistä ja käytäntöjen yhdenmukaistamista.

Hallintokeskuksen laatukäsikirjassa on määritelty keskuksen laatutavoitteet, joita ei kuitenkaan ole hyödynnetty palvelukyselyn laatimisessa. Kysely toteutettiin ensimmäisen kerran syksyn 2010 aikana. Sen tuloksia ei ollut käytettävissä auditointiajankohtana, mutta haastattelujen perusteella palvelukysely on yhteisön tiedossa.

Intranet on keskeinen tukipalveluista informoimisen ja palveluiden välittämisen väylä, jonka kehittäminen on sidoksissa hallintokeskuksen rakenteiden ja prosessien kehittämiseen. Auditointihaastattelujen perusteella intranetin ei koeta palvelevan yhteisöä tarkoituksenmukaisella tavalla. Yksiköiden ja niiden palveluiden esittelyssä on epätasaisuutta. Yhdenmukaisella esittelylogiikalla voitaisiin sujuvoittaa tiedon ja palveluiden löytymistä ja samalla edistää Itä-Suomen yliopiston yhteisen identiteetin rakentumista. Kritiikkiä sai osakseen myös kansainvälistymistavoitteitten kannalta tärkeän englanninkielisen aineiston suppeus. Verkkosivuja on kuitenkin tarkoitus kehittää palautteen pohjalta.

Yliopisto on linjannut, että tukipalveluprosessit toimivat läheisyysperiaatteella ja että kampusten yhdenvertaisuus palveluiden saamisessa ja tuottamisessa pyritään takaamaan. Näiden tavoitteiden toteuttamisen kannalta keskei-

nen yksikkö on tiedekunnan hallintopalvelukeskus, jonka esimiehenä toimii dekaanin alainen johtava hallintopäällikkö. Hallintopalvelukeskuksien toiminta on kuvattu hyvin yleisluontoisesti tiedekuntien laatukäsikirjassa.

Keskukset eivät vielä kerää toiminnastaan asiakaspalautetta; sitä saadaan henkilöstökokouksissa ja päivittäisen toiminnan yhteydessä. Laatujärjestelmän näkökulmasta palautekäytännön haasteita ovat sen epäsystemaattisuus ja sattumanvaraisuus. Sen yhteyttä yliopiston tavoitteisiin ja samalla sen vaikuttavuutta on vaikea todentaa. Hallintopalvelukeskusten johtavien hallintopäälliköiden kokous toimii auditointihaastattelujen perusteella tukipalveluiden arviointi- ja kehittämisfoorumina, jonka avulla edistetään laajemminkin toimintatapojen yhdenmukaisuutta ja levitetään hyviä käytäntöjä yli yksikkörajojen. Palautejärjestelmääkin ollaan aikeissa kehittää tiedekuntien yhteistyönä.

Tiedekunnat laativat suunnitelman tiedekuntien hallinnon rakenteiden ja toimintojen tehostamiseksi. Näiden toimenpiteiden vaikutukset yliopiston toiminnan kehittämiseen ja tukipalveluiden laadunvarmistuskäytäntöihin alkanevat näkyä vuoden 2011 aikana.

Sisäiset auditoinnit ovat yliopiston laatukäsikirjan mukaisesti keskeinen käytäntö myös tukipalveluiden kehittämiseksi. Hallintokeskuksen sisäinen auditointi pidettiin lokakuussa 2010. Kehittämiskohteet ja -suositukset olivat seuraavat:

- henkilöstön toimenkuvien selkeyttäminen varsinkin niissä yksiköissä, joita irtisanomiset ovat koskettaneet
- kehityskeskustelut pitäisi pitää mahdollisimman pian
- henkilöstön jaksamista pitäisi tukea konkreettisemmin
- indikaattoreiden määrittäminen
- laatukäsikirjan selkeyttäminen ja täydentäminen.

Auditointihaastattelujen perusteella sisäisen auditoinnin johtopäätökset ovat oikeita. Seuraavassa sisäisessä auditoinnissa tarkastetaan, onko kehityskeskustelut pidetty, onko yksiköillä/hallintokeskuksella toimintaa kuvaavia indikaattoreita ja onko henkilöstön toimenkuvien määrittäminen hoidettu.

Myös hallintokeskuksessa on johdon katselmus -käytäntö. Ensimmäinen johdon katselmus suoritettiin niin kutsutussa päällikköpalaverissa hallintojohtajan johdolla ennen hallintokeskuksen sisäistä auditointia. Päällikköpalaveriin osallistuvat hallintokeskuksen yksiköiden johtajat.

Hallinnonalakohtaisten asioiden hoitamista varten on esimerkiksi taloushallinnon ja opintohallinnon toimijoiden tapaamisia, mutta päällikköpalaveri on avainroolissa keskitettyjen tukipalveluiden kokonaisuuden kehittämisessä ja erillisten palautekyselyjen ja kartoitusten koordinoinnissa. Esimerkiksi tutkimushallinnon tukipalveluiden kartoituksella selvitetään, mitä palveluja täydentävää rahoitusta hankkivat henkilöt tarvitsevat. Vastauksia hyödynnetään tutki-

mus- ja innovaatiopalvelut -yksikön ja tiedekuntien hallintopalvelukeskusten toiminnan suunnittelussa.

Yliopistokokonaisuuden toiminnan sujuvuus on riippuvaista tietojärjestelmien toimivuudesta. Niiden kehittäminen vaatii sisältöasiantuntijoiden ja tietojärjestelmäasiantuntijoiden saumatonta yhteistyötä sekä foorumia järjestelmäkokonaisuuden tarkasteluun. Auditointihaastattelujen perusteella yliopiston tietojärjestelmät eivät vielä kaikilta osin vastaa toiminnan tarpeita; esimerkkeinä tästä ovat opintohallintoa ja johtamisen kannalta keskeistä talouden seurantaan koskevat tietojärjestelmät. Palaute tietoa koostetaan vielä käsin, mutta tavoitteena on saada kaikki keskeinen raportointitieto sähköisessä muodossa.

Tietotekniikkakeskuksella on sekä laatukäsikirja että työjärjestys. Keskuksen palautejärjestelmiä ovat asiakaspalautteet, poikkeamaraportit ja reklamaatiot. Keskuksen sivuilla on IT Help Deskin yhteystiedot eri kampuksia varten, kysymys- ja palvelupyyntölomake sekä palautelomake reklamaatioiden saamista varten. Asiakaspalautetta saadaan myös asiakastyytyväisyyskyselyistä, joista voidaan lisäksi kartoittaa ajallisia trendejä. Tietyille asiakasryhmille, esimerkiksi hallinnollisten järjestelmien käyttäjille, tehdään kyselyjä olemassa olevista ja tulevista tarpeista. Uusien palvelujen lanseeraamisen yhteydessä kerätään lisäksi fokusoidusti asiakaspalautetta palvelun käyttäjäryhmältä. Tärkeän asiakas- ja yhteistyöryhmän muodostavat laitoksen tai yksikön niin sanotut atk-yhdyshenkilöt. Asiakaspalvelua, toiminnan volyymia ja sisältöä kartoitetaan lisäksi kerran vuodessa palauteviikolla, jolloin IT Help Deskissä kerätään palaute jokaisesta asiakastapahtumasta.

Huomionarvoista on, että kehittämiskohteita hallitaan poikkeamien seurannan avulla, vaikka yliopisto on luopunut ISO 9001 -standardin mukaisesta poikkeamakäytännöstä. Poikkeamia kuitenkin seurataan päälaatukäsikirjan mukaan tiedekuntaneuvostoissa sekä koulutus- ja tutkimusneuvostossa. Tietotekniikkakeskuksessa poikkeamaksi määritellään useita asiakkaita koskeva palvelukatkos tai palveluprosesseista poikkeava, joko asiakkaan, järjestelmän toimittajan tai tietotekniikkakeskuksen aiheuttama toiminta. Sekä palautteiden, poikkeamien että reklamaatioiden käsittelyyn on luotu menettelytapa. Arviointi- ja palauteaineistoa käsitellään muun muassa keskuksen johdon katselmuksessa.

Kirjasto saa asiakaskyselyjen ohella palautetta toiminnastaan kirjaston sivuilla olevan palautelomakkeen, sähköpostin sekä suorien asiakaskontaktien avulla. Palaute käsittelemiseksi on määritelty menettelytavat. Myös kirjastossa on poikkeamaraportointikäytäntö, jonka tavoitteena on etsiä ja poistaa häiriötöitä toimintaa haittaavat asiat.

Laboratorioiden laadunvarmistusta varten on laadittu tarkistuslista. Siihen on koottu yliopiston laatujärjestelmään liittyviä, löyhästi ISO 9001 -standar-

dia mukailevia yleisiä laboratorioiden laatu- ja toimintajärjestelmiin kuuluvia asioita. Dokumentin avulla eri toimintayksiköiden laboratoriot voivat tarkistaa nykyisten laatu-/toimintajärjestelmiensä kattavuutta ja tarvittaessa kehittää niitä.

Laatukäsikirjat, sisäiset auditoinnit ja johdon katselmukset tukevat yliopiston yhteisinä laatutyön käytäntöinä myös tukipalveluiden kehittämistä. Auditointiajankohta oli kuitenkin erityisen haasteellinen Itä-Suomen yliopiston tukipalveluiden kannalta: niiden rakenne ja laadunvarmistusjärjestelmä ovat vasta muotoutumassa samalla kun yliopiston tuottavuusohjelma edellyttää tukipalveluilta merkittäviä kustannussäästöjä.

Auditointihaastattelut osoittivat, että henkilöstöllä ei ole selkeää kuvaa tukipalveluiden kehittämisen tavoitteista eikä priorisoinneista. Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen kannalta olisikin oleellista linjata, missä ja millaisen systemaattisen palaute- ja arviointitiedon pohjalta päätetään tukipalvelukohtaisista kehittämispainotuksista ja miten pidetään huolta tukipalvelukokonaisuuden asiakaslähtöisestä kehittämisestä tuottavuusohjelman paineissa.

Yhteenveto

- Hallintokeskuksen ja hallintopalvelukeskusten tarjoamia tukipalveluita ja niiden laadunvarmistusta kehitetään laatukäsikirjojen, sisäisten auditointien ja johdon katselmusten avulla. Tukipalveluiden laadunvarmistuksen kannalta välttämättömät palautekäytännöt ovat muotoutumassa.
- Hallintopalvelukeskuksilla ei ole vielä omia laatukäsikirjoja. Johtavien hallintopäälliköiden kokoukset toimivat hallintopalvelukeskusten tarjoamien tukipalveluiden arvioinnin, kehittämisen ja yhdenmukaistamisen foorumeina.
- Tukipalveluiden saavutettavuuden kannalta keskeisiä verkkosivuja kehitetään palautteen pohjalta, mutta yksiköiden ja niiden palveluiden esittelyissä on edelleen epätasaisuutta. Kansainvälistymistavoitteiden kannalta tärkeä englanninkielinen aineisto on yhteisön tarpeita ajatellen riittämätöntä.
- Yliopiston tietojärjestelmät ovat yliopiston yhdistymisen onnistumisen kannalta kriittisiä, eivätkä ne kaikilta osin vastaa toiminnan tarpeita. Auditointiryhmä suosittelee yliopistolle tietojärjestelmien toimivuuden kriittistä arviointia ja kehittämisen priorisointia sekä seurantaa.

4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

*Yliopisto on kattavasti määritellyt yliopiston tavoitteita tukevia henkilöstön rekrytointia ja kehittämistä koskevia laadunvarmistuksen käytäntöjä. Järjestelmän tuottamalla tiedolla edistetään toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Henkilöstön rekrytointiin ja kehittämisen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Henkilöstöstrategia

Yliopiston henkilöstöpolitiikan ytimenä ovat työhyvinvointi, akateemisen vapauden kunnioittaminen, ammattimainen johtaminen ja muutoksen tukeminen. Yliopisto on strategiassaan sitoutunut henkilökuntansa osaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen. Henkilöstöstrategiassa on määritelty toiminnan laadun ja tuloksellisuuden kehittämiseen tähtäävät päämäärät ja niiden saavuttamista kuvaavat indikaattorit sekä työhyvinvoinnin kehittämisen päämäärät ja indikaattorit. Henkilöstöstrategiassa on määritelty myös toteuttamisvastuita, joskin varsin yleisellä tasolla. Henkilöstöstrategian toteutumista arvioidaan henkilöstötilinpäätöksellä kerättävän tiedon valossa.

Keskeinen henkilöstöjohtamista ohjaava asiakirja on strateginen henkilöstösuunnitelma, jonka avulla kohdennetaan henkilöstövoimavaroja, huolehditaan yliopiston edellyttämän työvoiman määrästä ja rakenteesta, turvataan riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia.

Hallintokeskuksen henkilöstöyksikkö vastaa henkilöstöhallinnosta ja henkilöstön kehittämisestä. Periaatteena on rakentaa toimiva kokonaisuus, jossa samanaikaisesti pyritään turvaamaan toiminnan laatu ja tuloksellisuus sekä henkilöstön työhyvinvointi. Henkilöstöyksikön prosesseista vastaa henkilöstöjohtaja.

Henkilöstön kehittämiseen kuuluu huolehtia henkilökunnan työhyvinvoinnista, osaamisen ja ammattitaidon kehittämisestä ja työolojen asianmukaisuudesta ja turvallisuudesta yliopiston kokonais- ja henkilöstöstrategian mukaisesti. Henkilöstön kehittämisen käytännöistä vastaa henkilöstön kehittämisspällikkö.

Johdon katselmuksen pohjalta on perustettu henkilöstön kehittämisen tukiryhmä, jonka tehtävänä on henkilöstön kehittämiseen liittyvien kysymysten käsittely, työhyvinvoinnin kehittäminen henkilöstötuottavuuden näkökulmasta ja uuden yliopistoyhteisön tukeminen muutoksessa. Tukiryhmässä on edustajia tiedekunnista, palvelu- ja erillislaitoksista sekä henkilöstöjärjestöistä. Tukiryhmän merkitys laadunvarmistuksessa on keskeinen, sillä sen avulla yliopiston johto saa kehittämistoimenpiteitä varten tietoa muun muassa osaamisen kehittämisen tarpeista, muutosten onnistumisesta ja työhyvinvoinnin nykytilasta.

Henkilöstön rekrytointi

Henkilöstöstrategian mukaan aktiivisella kansallisella ja kansainvälisellä rekrytoinnilla varmistetaan eri uravaiheissa olevien etevien tutkijoiden hakeutuminen Itä-Suomen yliopistoon. Korkeatasoisten tutkijoiden rekrytointi ja heidän urakehityksestään huolehtiminen on kriittinen osa myös yliopiston tutkimusstrategiaa. Tutkijauran kehittämisen painopisteenä on strategiakaudella 2011–2013 post doc -vaihe. Yliopisto myös osoittaa rahoitusta uusien tutkijatohtorien palkkaamiseen sekä tukee ulkopuolelta rekrytoitavien tutkijoiden tutkimuksen käynnistymistä.

Strategisen henkilöstösuunnitelman mukaisesti ratkaistaan kunkin tehtävän painotukset, jotka ohjaavat rekrytointipäätöksiä. Kehittämisen painopisteitä ovat edellä mainittu tutkijatohtoreiden keskitetty rekrytointi neliportaisen uramallin ja tutkijatohtoriohjelman mukaisesti, UEF-tutkijakoulu sekä johtamiseen liittyvän erikoistumisen ja vastaavan urapolun tukeminen. Opettajien rekrytoinnissa vaaditaan portfolio ja opetusnäyte.

Rehtori päättää yliopistolain mukaisesti henkilöstön ottamisesta ja irtisanomisesta, mutta voi päätöksellään siirtää tämän tehtävän toiselle henkilölle tai toimielimelle. Itä-Suomen yliopistossa rehtori on delegoinut rekrytointivastuita ja linjannut palvelussuhteeseen ottamista koskevia yleisiä periaatteita. Rekrytoinnin kehittämistä koskeva koordinaatiovastuu on henkilöstöhallinnolla. Yliopiston tavoitteita ajatellen rekrytointikäytäntöjä koskeva yliopistotasoinen ohjaus vaikuttaa niukalta: auditointiaineistossa ja yliopiston intranetissa ei ole rekrytointikäytäntöjen kuvausta tai muuta ohjeistusta. Tiedekuntien laatuksikirjojen kuvaukset rekrytointikäytännöistä ovat nekin yleisluontoisia. Auditointihaastattelujen perusteella yliopistoyhteisö on kuitenkin tietoinen rekrytointien onnistumisen tärkeydestä, eikä epäselvyyttä vastuista tai toimintatavoista tullut esille. Voisi kuitenkin olla perusteltua koota yliopiston rekrytointikäytäntöjä koskevat linjaukset intranettiin.

Henkilöstön perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa Itä-Suomen yliopistossa niitä toimia ja toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii tuntemaan yliopiston työpaikkana, omaksumaan yliopiston ja työyhteisön toimintatavat sekä oman toimintayksikkönsä toiminta-ajatuksen ja mission. Perehdytys on myös hyvien käytäntöjen levittämistä.

Yliopiston linjausten mukaan vastuu perehdyttämisestä on työyhteisöllä, esimerkiksi laitoksella. Laitoksen johtajan tehtävänä on huolehtia tehtävässä aloittavan työntekijän tutustuttamisesta työhönsä ja siten nimetä perehdyttämisestä vastuussa oleva henkilö. Jokaisella yliopiston laitoksella on nimetty kehittämissyhteyshenkilö, joka osaltaan voi huolehtia perehdyttämisestä. Laitoksilla on niiden omaan toimintaan perehdyttävä materiaalinensa.

Henkilöstöosasto on tuottanut perehdyttäjien käyttöön oppaan ja muistilistan. Henkilöstöosasto järjestää kaksi kertaa vuodessa Joensuun ja Kuopion kampuksilla ns. Tervetuloa taloon -tilaisuudet, joissa yliopiston johto ja keskeiset toimijat esittäytyvät uusille työntekijöille ja kertovat yliopiston toiminnasta, tilanteesta ja käytännöistä. Näitä tilaisuuksia järjestetään myös ulkomaalaisia työntekijöitä varten tarvittaessa englannin kielellä.

Auditointihaastattelujen perusteella yliopistotasoiset perehdyttämisen käytännöt ja työkalut tunnetaan yliopistoyhteisössä. Laatukäsikirjat ja prosessikuvaukset koetaan perehdytyksessä hyödyllisiksi. Työyhteisölle kuuluvien perehdyttämismateriaalien määrittelyssä ja niihin sitoutumisessa on kuitenkin merkittävää johtamishaastetta, sillä perehdyttämisen toteutuksessa on eroja yliopiston eri yksiköiden välillä. Perehdyttämisen puutteet luovat tulokkaiden välistä eriarvoisuutta. Samalla ne voivat myös tuottaa tarpeetonta jännitettä talossa jo olevien ja uusien työntekijöiden välille.

Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan sitä koulutusta, jota Itä-Suomen yliopisto työnantajana järjestää tai hankkii henkilökunnalleen. Henkilöstökoulutusta järjestävät henkilöstönkehittämisen yksikön lisäksi kielikeskus, kirjasto, opinto- ja opetuspalvelut -yksikkö, hallintokeskuksen talousyksikkö, tietotekniikkakeskus ja tutkimus- ja innovaatiopalvelut. Henkilöstökoulutustarjonnasta tiedotetaan tapahtumakalenterissa. Intranetissä on myös henkilöstölle suunnattujen viestiryhmien sisällä koulutustarjontaa koskeva kategoria. Henkilöstön kehittämisen sivuilta ei kuitenkaan ole linkkiä kyseiseen osoitteeseen.

Henkilöstökoulutuksen tavoitteet määräytyvät ensi sijassa työyhteisön tarpeista siten, että ammattiosaamisensa kehittämisestä on vastuussa henkilö itse. Säännölliset kehityskeskustelut ovat perustana työntekijän ja työyhteisön kehittämiselle. Niissä selvitetään koulutustarpeita, sovitaan koulutuksen sisällöstä ja muodoista sekä koulutuksen toteuttamisen pelisäännöistä. Menettelytapa haastaa esimiesjärjestelmän toimivuutta: miten taataan jokaisen esimiehen sitoutuminen kehityskeskustelujen käymiseen tavalla, joka yhdistää yliopiston, yksikön ja yksilön tavoitteet ja kehittymispyrkimykset sekä tuottaa siten riittävän tiedon myös henkilöstökoulutuksen suunnitteluun. Kehityskeskustelujen toimivuutta osana toiminnanohjausta arvioidaan luvussa 4.3.

Auditointihaastattelujen perusteella kehityskeskusteluja käydään jokseenkin kattavasti. Katveita on kuitenkin päätoimisten jatko-opiskelijoiden kanssa sekä hallintokeskuksen henkilöstön kanssa käytävissä keskusteluissa.

Työhyvinvointi muutoksessa

Kahden yliopiston yhdistämisprosessi on merkittävä henkilöstöjohtamisen haaste. Yliopiston henkilöstöstrategiassa on muutosvaiheen painopisteiksi valittu muutoksen tukeminen ja johtamisen kehittäminen. Henkilöstön jaksamista tuetaan muutos-, johtamis- ja laatu-koulutuksen keinoin.

Yliopiston johtamisfooromit ja työryhmät kuormittavat erityisesti johdotehtävissä olevia henkilöitä, mutta antavat jäsenilleen heidän hyvinvointiaan edistävän mahdollisuuden vaikuttaa yliopiston valintoihin. Fooromit, työryhmät ja arjen esimiestyö ovat väyliä myös henkilöstön hyvinvoinnin monitorointiin. Työhyvinvointia edistävät myös työhyvinvoinnin TYKE-verkosto ja ergonomiasaajien verkosto.

Yliopistossa tehdään myös selvityksiä henkilöstön jaksamisesta. Syksyn 2010 työhyvinvointikyselyyn vastaamista vauhditettiin muun muassa intranetin tiedotteilla, mikä osoittautui hyödylliseksi ratkaisuksi: 54 % henkilöstöstä osallistui kyselyyn. Kyselyn tulokset ja niiden vaikuttavuus selviävät vuoden 2011 aikana.

Auditointihaastattelujen perusteella kokemukset muutoksessa jaksamisen tuesta vaihtelevat suuresti. Yliopiston erityisenä haasteena on tukipalveluhenkilöstön työkyvyn ja muutosvalmiuden ylläpitäminen epävarmuuden sävyttämässä tilanteessa.

Yhteenveto

- Henkilöstöstrategiassa on määritelty henkilöstöjohtamisen päämäärä ja periaatteet. Henkilöstöstrategiaan sisältyvä henkilöstöohjelma määrittelee kehittämisen painopisteet, toimenpiteet ja vastuut.
- Yliopiston johto kannustaa ja myös velvoittaa esimiehiä osallistumaan johtamiskoulutukseen, jolla osaltaan tavoitellaan esimiesjärjestelmän rakentumista.
- Yliopistossa toimii henkilöstön kehittämisen tukiryhmä, jossa on edustajia tiedekunnista, palvelu- ja erillislaitoksista sekä henkilöstöjärjestöistä. Säännöllisesti kokoontuvan tukiryhmän avulla yliopiston johdolla on mahdollisuus saada tietoa henkilöstöstrategian toteutumisesta ja ryhtyä tarvittaviin kehittämistoimenpiteisiin.
- Strateginen henkilöstösuunnitelma ohjaa työvoiman määrän ja rakenteen kehittymistä tiedekunnissa. Yliopistotasoinen rekrytointiohjeistus on niukkaa, vaikka rekrytointin kehittämisen koordinaatiovastuu on henkilöstöpalveluilla. Yliopiston voisi olla hyvä koota rekrytointikäytäntöjä koskevat linjauksensa intranettiin.

- Laatuksäkirjoja ja prosessikuvauksia hyödynnetään perehdyttämisessä. Perehdyttämiskäytäntöjen toteutumista olisi suositeltavaa seurata nykyistä paremmin, sillä perehdyttämistä ei hoideta kaikissa yksiköissä yliopiston tarkoittamalla tavalla.
- Kehityskeskusteluja käydään lähes kattavasti koko yliopistossa. Kehityskeskusteluja ei kuitenkaan käydä järjestelmällisesti, esimerkiksi päätöismisten jatko-opiskelijoiden ja hallintokeskuksen henkilöstön osalta.
- Yliopiston erityisenä haasteena on tukipalveluhenkilöstön työkyvyn ja muutosvalmiuden ylläpitäminen epävarmuuden sävyttämässä tilanteessa.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

*Yliopiston johto on sitoutunut yliopiston laatu politiikkaan. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tukee yliopiston tavoitteiden mukaista toimintaa ja sen tuottamaa tietoa hyödynnetään yliopiston johtamisessa ja kehittämisessä. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Yliopisto hahmottaa toimintaansa prosessikartan avulla. Prosessien laadintaa varten on laadittu ohjeistus, mutta prosessien kuvaustapaa ei ole yhdenmukaistettu. Prosessikuvausten yksityiskohtaisuudessa on suuria eroja; kuvauksina käytetään muun muassa tehtävätaulukoita ja prosessikaavioita. Kuvauksien yleisluontoisuus saattaa haitata vastuun tunnistamista ja konkretisoitumista.

Strateginen ohjaus

Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen prosessi on prosessikartan ylin prosessi; prosessin ja prosessikuvauksen uudistaminen on työn alla. Voimassa olevan strategian valmisteluun on ollut koko henkilöstön mahdollista osallistua verkkokyselyn avulla, mutta strategian viimeistely on tapahtunut avainhenkilöiden voimin. Auditointihaastattelujen perusteella yliopiston yksiköiden välillä on eroja siinä, missä määrin on koettu voitavan vaikuttaa yliopiston strategiaan valintoihin.

Yliopiston strategiaa viedään käytäntöön tulosyksiköiden tulossopimusten ja rahoitusohjauksen avulla. Yliopisto käyttää kolmen vuoden aikana 15 miljoonaa euroa tutkimuksen strategiaan vahvuus- ja kehittämialueisiin. Tuettavat hankkeet on kilpailutettu. Hallituksen koolle kutsumat seminaarit ja strategiapäivät ovat osa toiminnanohjausta, strategian toteutumisen seuranta ja riittävän laadun varmistamista.

Valtaosa yliopiston strategisista indikaattoreista rakentuu toimintayksiköiltä saaduista tiedoista. Strategisten indikaattoreiden lisäksi on operatiivisia ja yliopiston yhdistymisen onnistumista kuvaavia indikaattoreita. Yliopisto on lisäksi ohjeistanut kutakin toimintayksikköä miettimään, millaisia mittareita, indikaattoreita ja tunnuslukuja se tulee käyttämään yhteisten mittareiden lisäksi. Auditointihaastattelujen perusteella yliopistossa kannetaan huolta strategisten indikaattoreiden yksipuolistumisesta niin sanottuja kovia tieteenaloja suosiviksi. Tämä kehityskulku voi toteutuessaan haitata tieteenalojen lähentymistä. Indikaattorikonaisuuden hallittu kehittäminen ja uusien indikaattoreiden vaikutusten ennakointi ovatkin yliopiston lähivuosien haasteita.

Yliopiston johtoryhmä on todennut, että laatujärjestelmä ei vielä riittävästi auta orientoitumaan tulevaisuuteen. Palautejärjestelmiä on kehitetty tutkimukseen, jatkotutkintokoulutukseen, perustutkintokoulutukseen, täydennyskoulutukseen, avoimeen yliopisto-opetukseen, yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja tukipalveluihin. Palautejärjestelmä ohjaa korjaamaan toiminnan puutteita, mutta se voi tuottaa myös signaalitietoa. Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella voisi yliopistolle suositellakin indikaattoritiedon ja palautejärjestelmien tuottaman tiedon hyödyntämistä nykyistä integroidummin, myös onnistumisen ennakointia ja uusia strategisia valintoja silmällä pitäen. Johdon katselmuksot ovat siinä avainasemassa.

Laadunvarmistuksen toimijoita

Yliopiston johdolla on keskeinen rooli laadunvarmistusjärjestelmässä, josta sillä on myös vastuu laatutyön ohjausryhmän toiminnan päätyttyä. Auditointihaastattelun perusteella johtoryhmä on hyvin sitoutunut laatutyöhön. Sen jäsenten välillä on hyvä keskusteluyhteys, mikä edistää yhteisten päätösten toteuttamista.

Johtamisfoorumit tiedekunnissa ja laitoksilla vaikuttavat toimivilta ja tukevat yliopiston käytäntöjen yhtenäistymistä sekä toiminnan arviointia ja kehittämistä. Johtamisvastuut on määritetty laatukäsikirjoissa. Auditointihaastattelujen perusteella vastuut on myös sisäistetty.

Johtoryhmä käsittelee yliopiston toiminnasta kertovia indikaattoreita kokouksissaan koko vuoden ajan. Tarvittavat päätökset, vastuuhenkilöt ja aikataulut kirjataan pöytäkirjaan. Kerran vuodessa johtoryhmät pitävät johdon katselmuksen, jossa käsitellään indikaattoreita sekä sisäisten auditointien ja muiden arviointien yhteenvetoja. Nämä tulokset kirjataan yliopiston hallitukselle annettavaan johtoryhmän katselmukseen päälaatukäsikirjassa kuvatulla tavalla ja laatutyön etenemistä seurataan myös tulosneuvotteluissa.

Yliopistossa toimii lisäksi pysyviä- tai projektiluonteisia työryhmiä, joilla osallistetaan henkilöstöä kehittämistyöhön. Laatutyön myötä yliopistoon

on lisäksi rakentunut laatuvaastavien sekä sisäisten auditoidijien verkosto, jonka avulla yliopiston johto voi edistää laadunvarmistusta koskevien tavoitteiden toteutumista. Auditointihaastattelujen perusteella voisi yliopistolle vielä suositella vuorovaikutuksen lisäämistä esimerkiksi tieteentekijöiden kesken ja laitosjohtajien välillä yli tiedekunta- ja laitosrajojen.

Johtamisen kehittäminen

Ammattimainen johtaminen on yliopiston henkilöstöstrategian punainen lanka, ja yliopiston esimiesjärjestelmä on avainasemassa yliopiston henkilöstöstrategian toteuttamisessa. Auditointihaastattelujen perusteella yliopiston esimiestoiminnassa on vielä hajontaa muun muassa kehityskeskustelujen käymisessä ja perehdyttämiskäytäntöjen ylläpidossa. Ammattimaisen johtamisen kehittäminen tarkoittaa ensisijaisesti johtamiskoulutusta, johon muun muassa laitosjohtoa on veloitettu osallistumaan. Esimiehet saavat koulutuksessa palautetta omasta toiminnastaan. Johtamisen ammattimaisuudesta kertoo dekaanien päätoimisuus.

Kehityskeskustelut osana toiminnanohjausta

Yliopisto on määritellyt säännöllisesti toteutetut kehityskeskustelut osaksi johtamisjärjestelmää. Niiden prosessi lähtee strategisista painopisteistä ja päättyy vuorovaikutusprosessin jälkeen omien vastuutoimien ja myös organisaation arviointiin ja toimenpiteisiin. Kehityskeskusteluja varten on laadittu tukiaineistoa kuten valmistautumista ja virittäytymistä koskevat ohjeet sekä ohjeellinen kehityskeskustelulomake.

Kehityskeskustelut eivät auditointihaastattelujen perusteella näyttäyty edellä kuvatulla tavalla toiminnanohjauksen osana, vaan niitä leimaa ja kapeatuakin yliopistojen palkkausjärjestelmän edellyttämä suorituksen arviointi. Yliopistossa voitaisiin pohtia kehityskeskustelun ja henkilökohtaisten tulosten arvioinnin eriyttämistä eri keskusteluiksi. Koska kehityskeskustelut ovat koko henkilöstön kattava osallistamisen keino, niistä saatavissa olevan tiedon avulla yliopiston johto voisi arvioida esimerkiksi asiantuntijaorganisaation sitoutumista tehtyihin valintoihin tai henkilöstön voimavarojen riittämistä kaikkiin suunniteltuihin toimintoihin.

Yhteenveto

- Yliopiston johto on sitoutunut johtamisen ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Rehtorien ja dekaanien keskusteluyhteys toimii hyvin. Päätoimisuus antaa dekaanille mahdollisuuden panostaa pitkäjänteisesti tiedekuntansa kehittämiseen yhteistyössä muiden dekaanien kanssa.

- Sisäiset auditoinnit muodostavat yhdessä johdon katselmusten kanssa systemaattisen toiminnan arvioinnin, kehittämisen ja seurannan mekanismin ja tukevat siten laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytymistä johtamiseen. Yliopiston laatuvaastavien ja sisäisten auditointien verkosto on lähellä toimijoita.
- Indikaattorikononaisuuden hallinta on merkittävä johtamisen haaste. Indikaattoreiden yksipuolistuminen voi haitata tieteiden välistä yhteistyötä, joka on yliopiston monitieteisyyttä painottavan profiilin kannalta keskiössä.
- Laadunvarmistusjärjestelmä ei vielä riittävästi auta yliopistoa orientoitumaan tulevaisuuteen. Indikaattoritiedon ja palautejärjestelmien tuottamaa tietoa voisi olla hyödyllistä tarkastella nykyistä integroidummin niiden onnistumisen ennakointia, laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä kuin uusia strategisia valintojakin silmällä pitäen.

4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

*Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistuksen periaatteisiin kuuluu henkilöstön ja opiskelijoiden vastuu yliopiston laadukkaasta toiminnasta ja osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat yliopiston toiminnan kehittämiseen, mutta toiminta ei ole järjestelmällistä. Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Itä-Suomen yliopiston laatutyön ja laatujärjestelmän yhtenä tavoitteena on viestiä toiminnan laadusta henkilöstölle ja opiskelijoille sekä korkeakoulu-yhteisöille ja yhteistyökumppaneille. Yliopiston laatutyön periaatteisiin kuuluvat muun muassa asiakaskeskeisyys, molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa sekä henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen. Yliopiston laatuksikirjassa määritellään henkilöstön ja opiskelijoiden vastuu yliopiston toiminnan laadusta siten, että ”jokainen henkilökuntaan kuuluva on omalta osaltaan vastuussa yliopiston laadukkaasta toiminnasta ja tavoitteiden mukaisesta tuloksesta. Opiskelijoiden edellytetään osallistuvan toiminnan kehittämiseen antamalla palautetta ja osallistumalla edustajiansa kautta eri elinten toimintaan”.

Auditointiaineistosta ja auditointihaastatteluista ilmenee, että henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat laatutyötä koskevaan päätöksentekoon ja kehittä-

miseen: päälaatukäsikirja hyväksytään yliopiston hallituksessa ja tiedekuntien laatukäsikirjat tiedekuntaneuvostoissa, joissa kummassakin on henkilöstön ja opiskelijoiden edustus. Henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat myös yliopiston laatutyön ohjausryhmään, tiedekuntien ja yksiköiden laatutiimeihin sekä neuvottelukuntiin. Opiskelijat osallistuvat laadunvarmistukseen myös opiskelijapalautteen kautta.

Hallintojohtosäännössä määritellään, että johtajan tulee kuulla valmistelussa ja päätöksenteossa ylioppilaskunnan nimeämää edustajaa ja henkilökuntaa erityisesti heitä koskevissa asioissa. Tiedekuntakohtaisissa laatukäsikirjoissa viitataan hallintojohtosääntöön mutta myös kuvataan konkreettisesti opiskelijoiden osallistumista tiedekunnan toiminnan kehittämiseen. Johtosääntöä tulkitaan siten, että ylioppilaskunta nimeää edustajansa opetuksen kehittämisestä vastaaviin tiedekuntien ja laitosten toimielimiin, esimerkiksi tiedekuntien ja laitosten opetuksen kehittämispäiviin ja työryhmiin.

Yliopisto järjestää henkilöstölle ja opiskelijoille laatutyön koulutusta ja seminaareja laatutyöstä. Joensuussa on järjestetty vuosina 2007–2009 laatuva-
taaville, sisäisille auditiojille ja yksiköiden johtajille laatutyön koulutusohjelma. Henkilökuntaa ja opiskelijoita on koulutettu laatuva-
staviksi ja sisäisiksi auditiojiksi. Lisäksi opiskelijat voivat suorittaa verkko-opintoina vapaavalintaisen Laatuajattelun perusteet -opintojakson.

Tiedekunta- ja laitoskohtaisesti on pyritty löytämään hyviä käytänteitä osallistamalla opiskelijoita toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi kielikeskuk-
sessa ylioppilaskunnan edustaja osallistuu opettajarekrytointeihin kuuluvien opetusnäytteiden arviointiin. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiede-
kunta kutsuu ainejärjestöjen edustajia vuosittain laatuasioita käsittelevään kes-
kustelutilaisuuteen. Opetuksen kehittämispäivät ovat avoimia kaikille opiske-
lijoille. Myös tukipalvelut pyrkivät toimimaan aktiivisesti yhteistyössä opiske-
lijoiden kanssa. Esimerkiksi opintoasianhallinto kertoo pitävänsä säännöllisesti yhteyttä ylioppilaskunnan koulutuspoliittisiin sihteereihin.

Opiskelijoiden osallistumisessa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen on laatukoulutuksesta ja erilaisista yksikkökohtaisista hyvistä käytänteistä huo-
limatta vielä parannettavaa: Yliopisto on itse määritellyt kehittämiskohteeksi kansainvälisten opiskelijoiden ja tutkijoiden osallistamisen kehittämisen. Kan-
sainväliset opiskelijat voisivat osallistua laadunvarmistukseen esimerkiksi kan-
sainvälisen toiminnan benchmarkkauksen kautta. Englanninkielistä materiaalia tulisi lisätä, koska auditointihaastattelujen perusteella materiaalin vähäisyys vai-
keuttaa kansainvälisten opiskelijoiden ja opettajien osallistumista ja se voi vai-
kuttaa laajemmin myös yliopiston kansainvälistymistavoitteen toteutumiseen.

Yliopiston johtoryhmä on määritellyt opiskelijoiden osalta laadun-
varmistusjärjestelmän kehittämiskohteeksi yhteistyön uuden yhdistyneen

ylioppilaskunnan kanssa. Yliopiston johtoryhmä tulee toimimaan laatutyön ohjausryhmänä vuoden 2011 alusta, ja opiskelijoiden osallistuminen ohjausryhmän toimintaan tullaan rehtorien mukaan toteuttamaan kaksi kertaa vuodessa järjestettävillä ylioppilaskunnan ja johtoryhmän yhteisillä kokouksilla. Yhteisten kokousten roolia voisi painottaa sekä laadunvarmistukseen sitoutumista vahvistavana toimintatapana että ylimmän johdon ja ylioppilaskunnan yhteisenä kehittämisfoorumina.

Henkilöstön kanssa laatutyöhön liittyviä asioita käsitellään muun muassa henkilökuntakokouksissa ja henkilöstön kehittämissäpäivissä. Laatuvaastavien ja sisäisten auditoijien verkosto on erittäin tärkeä ja näkyvä toimintamalli, joka tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua aktiivisesti laadunvarmistukseen. Henkilöstö pystyy osallistumaan laatutyöhön myös erilaisissa työryhmissä, joita on perustettu osana Itä-Suomen yliopiston toiminnan käynnistämistä. Lisäksi yliopiston eri henkilöstöryhmät järjestävät hallinnonalakohtaisia tapauksia, joissa keskustellaan toiminnan kehittämisestä ja jaetaan tietoa hyvistä käytänteistä. Myös dekaanit pitävät aktiivisesti yhteyttä keskenään ja jakavat hyviä käytänteitä. Kehityskeskusteluja pidetään yleisesti osana laadunvarmistusta, mutta niiden systematisoinnissa osaksi henkilöstön osallistumista laadunvarmistukseen on vielä kehitettävää.

Henkilöstön osallistumiselle laadunvarmistukseen on luotu runsaasti mahdollisuuksia, mutta laatutyön sisäistäminen osaksi normaalia toimintaa ja omaa työtä on yliopistojen yhdentymisen jälkeen vielä vakiintumatta. Henkilöstö toivoo lisää eri tieteenalojen ja toimialojen yhteisiä foorumeja, jotka lisääisivät yliopiston sisäistä vuorovaikutusta. Toisaalta haastatteluissa tuotiin esille myös yhdistymisprosessin aikana syntyneiden työryhmien suuri määrä. Työajan käyttö erilaisiin kokouksiin ja työryhmiin keskittyy ainakin osittain samoille henkilöille. Työryhmiä pidettiin tarpeellisena toimintatapana yhdistymisen toteuttamisessa, mutta niiden keskinäistä koordinaointia ja kohdentamista laadunvarmistuksen kannalta keskeisiin aiheisiin on syytä pohtia.

Opiskelijoiden ja henkilökunnan rooli asiakkaana perustuu ISO 9001-standardin mukaiseen asiakaskeskeisyyteen yliopiston laatutyön periaatteena. Auditointiaineistossa ja haastatteluissa opiskelijoiden ja henkilökunnan osallistuminen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen nousee myös vahvasti esille. Laadunvarmistusta kehitettäessä olisi hyvä määritellä, mitä tarkoittaa samanaikaisesti sekä asiakkaana että tiedeyhteisön jäsenenä toimiminen ja miten se vaikuttaa opiskelijoiden ja henkilökunnan osallistumiseen.

Yliopiston johtoryhmä on määritellyt laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysissä järjestelmän yhdeksi vahvuudeksi yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen alaprozessien ja sidosryhmien odotusten tunnistamisen ja kuvaimisen. Johtoryhmän määrittelyn mukaan prosessi on kuitenkin vielä kehitty-

mättömämpi kuin muut ydinprosessit ja siten yksi laadunvarmistusjärjestelmän heikkouksista. Laadunvarmistusjärjestelmän uhkina johtoryhmä pitää sidosryhmäyhteistyön keskittymistä liikaa johdon ja muutaman muun toimijan vastuulle.

Auditointiaineiston ja auditointihaastattelujen perusteella voi todeta, että sidosryhmäyhteistyön kehittäminen on aloitettu; yhteiskunnallisen vuorovai-
kutuksen alaprosesseja on tunnistettu ja kuvattu, ja ulkoisille sidosryhmille on laadittu www-sivuilla julkaistu ja painettu tiivistelmä yliopiston päälaatu-
käsikirjasta. Sidosryhmille on tehty yksi kysely yhdistymisprosessin aikana ja sidosryhmiltä on pyydetty palautetta strategiasta.

Toiminnan painopiste yliopiston tasolla näyttää tähän mennessä olleen sidosryhmätarpeiden tunnistamisessa ja yhteistyöhankkeiden suunnittelussa ja toteuttamisessa, sidosryhmien laadunvarmistukseen osallistumisen ollessa lähinnä tiedekunta- ja laitospoikaista. Yhteistyö, toiminnan ja sen laadun kehittäminen perustuu usein suoriin ja useiden vuosien aikana kehittyneisiin kontakteihin. Laitokset kuulevat työnantajia ja saavat palautetta koulutustarjonnan, opetuksen sisältöjen ja työelämäyhteyksien (ml. harjoittelu) kehittämisessä. Myös opetuksen neuvottelukunnat ovat käynnistäneet toimintansa: esimerkiksi farmasian laitoksella työelämän yhteistyökumppanit osallistuvat opetuksen neuvottelukuntien toimintaan. Yliopiston tasolla neuvottelukunnan toiminta osana laadunvarmistusta on vasta alussa: yliopiston neuvottelukunnan roolin tai tehtävien määrittely suhteessa laatutyöhön tai laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen tai toiminnan käynnistyminen ei näy auditointimateriaalissa eikä yliopiston laatusivustoilla.

Yhteenveto

- Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tukee henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumista laatutyöhön. Yliopiston tasolla toimii laatu-
vastaavien ja sisäisten auditointien verkosto sekä tiedekuntien ja yksiköiden omat laatutiimit.
- Tiedekunnilla ja useilla yksiköillä on omat laatutiimit. Ne ovat kehittäneet oman toiminnan luonteeseen sopivia opiskelijoita ja henkilöstöä osallistavia hyviä käytänteitä. Niiden jakamiseen yliopisto voisi luoda toimintamallin, jolla hyvät käytänteet leviäisivät yliopistossa ja siten tukisivat yliopiston yhteisten ja yhtenäisten toimintatapojen kehittämistä.
- Yliopiston ylin johto ja ylioppilaskunta ovat tunnistaneet kehittämiskoh-
teeksi keskinäisen yhteistyön parantamisen. Johdon ja ylioppilaskunnan yhteisten kokousten roolia voisi painottaa sekä laadunvarmistukseen sitoutumista vahvistavana toimintatapana että ylimmän johdon ja ylioppilaskunnan yhteisenä kehittämisfoorumina.

- Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen on aloitettu, mutta sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen perustuu pääasiassa tiedekunta- ja laitostason suoriin ja useiden vuosien aikana syntyneisiin kontakteihin ja yhteistyömuotoihin. Yliopiston neuvottelukunnan rooli ja tehtävät tulisi määritellä niin, että se voisi aktiivisesti osallistua yliopiston laatutyöhön.

4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

*Laadunvarmistusjärjestelmä ottaa eri toimijoiden tiedontarpeet huomioon, ja järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa toimijoille. Tieto näyttää välittyvän ylärakenteisiin, jossa se tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa kehittämistoimenpiteiden aikaansaamiseksi. Yliopistojen yhdistämisen jälkeen ei kuitenkaan ole vielä näyttöä siitä, miten järjestelmän keskeiset tulokset koostetaan systemaattisesti eri henkilöryhmille ja opiskelijoille, ja millaista sitoutumista se saa aikaan. Keskustelujen dokumentoinnista ja aineistojen saatavuudesta on kuitenkin jo syntynyt todennettavia käytäntöjä. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus on korkeakoulun sisällä **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto mahdollistaa johtamisen sekä opetuksen ja tutkimuksen kehittämisen. Dokumentaatio on varsin avoimesti eri toimijoiden saatavilla muun muassa yliopiston intranetin sekä www-sivujen kautta. Periaatteet on todennettu viestintästrategiassa, ja auditointikäynnin näyttö vahvistaa periaatteiden toteutumista myös käytännössä. Erityisesti verkkoviestinnässä on kuitenkin ongelmia, joiden voidaan tulkita johtuvan kahden yliopiston ja kolmen kampuksen erilaisista käytännöistä. Toimijoiden odotukset eivät muutu yliopistotasoisien käytäntöjen mukaisiksi kovin nopeasti.

Dokumentaation liittyminen jatkuvan kehittämisen tavoitteeseen sekä toimijoiden vuorovaikutukseen toiminnan kehittämiseksi ei kaiken kaikkiaan ole ongelmaton. Laadunvarmistusjärjestelmän rakentuminen tapahtuu vaiheittain, ja henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien mahdollisuus hyödyntää järjestelmän tuottamaa tietoa on haastattelujen perusteella vielä epä tasaista. Haastattelut kuitenkin antavat näyttöä siitä, että järjestelmässä sovelletaan päälaatu-käsikirjassa ilmaistuja tavoitteita päätöksenteon avoimuudesta, yksilöjen kunnioittamisesta sekä esteettömyydestä. Auditoinnin aikana kävi myös ilmi, että osallistujien mahdollisuuksia kiinnittyä laadunvarmistusjärjestelmään on runsaasti. Laadunvarmistusjärjestelmän ylläpitämiseksi järjestettyjä tilaisuuksia ei ole mielekäästä lisätä, ellei niille ole todellista tarvetta. Erilaisia laatuvaastaa-

vien tapaamisia on järjestetty mutta niiden tuottaman informaation hyödyntämisestä ei saatu haastattelussa näyttöä. Esimerkiksi johdon tietotorien ja opetuksen päivien osalta pitkäjänteinen palautteen organisointi ja koostaminen olisi perusteltua.

Yliopiston tietojärjestelmät tuottavat relevanttia tietoa toimijoiden osaamisalueista ja niiden muutoksista. Keskeinen väline siihen on SoleCRIS-tietokanta, jossa on oleellinen tieto asiantuntijoista, julkaisuista, hankkeista ja asiantuntijatehtävistä. Kun eri kampusten prosessit yhtenäistyvät, se edistää myös tiedon relevanssia ja yhtenäistymistä eri toimijoiden osalta. Hallinnon tietopankki-verkkosivu näyttäytyy käytäntönä, joka tukee yliopistojen yhdistymisprosessia. Haastattelujen perusteella kävi kuitenkin ilmi, että tiedon taroituksenmukaisuus ja saatavuus ei toteudu englanninkielisten toimijoiden osalta vielä kattavasti.

Tiedekuntien laatukäsikirjat hyväksytään tiedekuntaneuvostoissa, mikä takaa opiskelijoiden ja laajasti henkilöstön osallistumisen ja mahdollisuuden vaikuttaa keskeisten dokumenttien tuottamaan relevanssiin. Lisäksi opiskelijoilla on ollut edustus laatutyön ohjausryhmässä. Henkilökunnan ja opiskelijoiden osallistuminen on mahdollista edustuksellisen demokratian keinoin ja henkilökuntaa kannustetaan osallistumaan itsensä, yksikkönsä ja koko yliopiston kehittämiseen. Tämä näkyy esimerkiksi opettajien kannustamisena pedagogiseen koulutukseen.

Auditointikäynnin aikana toteutettujen haastattelujen aikana kävi ilmi, että opiskelijoita on kannustettu palautteen antoon sekä järjestelmän sisällä että vapaamuotoisesti. Täydentävät kanavat ovat järjestelmän alkutaipaleella tarpeen, sillä käytännöt näyttävät haastattelujen perusteella vaihtelevan sen suhteen annetaanko informaatiota esimerkiksi WebOodin tai intranetin kautta. Sidosryhmiä on kannustettu vaikuttamaan koulutusohjelmien sisältöihin, jolloin työelämän tarpeita on välittynyt myös yliopiston sisäisille toimijoille.

Ennen Itä-Suomen yliopiston yhdistymistä, vuosina 2008–2009, molempien yliopistojen laatuvaastaville sekä sisäisille auditoijille on järjestetty kahdesti vuodessa tapaaminen. Eri kohderyhmille on toteutettu seminaareja ja laatu-teemapäiviä ja näitä on kohdistettu keskushallinnolle, erillis- ja palvelulaitoksille sekä tutkimushallinnolle ja jatkokoulutukselle. Lisäksi esimerkiksi teemapäivässä 2010 on käsitelty prosesseja ja palautejärjestelmiä. Eri ryhmien osallistumisessa on eroja, mikä ei kuitenkaan vaaranna tiedon saatavuutta eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden osalta.

Järjestelmän tuottama tieto lisää mahdollisuutta vuorovaikutukseen kampusten, tiedekuntien ja eri henkilöstöryhmien välillä. Tätä tukee henkilöstöraportoinnin yhtenäistäminen. Yliopiston tuntiopettajilla ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta päästä henkilöstön intranetsivuille.

Henkilöstön osallistumista tukee myös mahdollisuus osallistua yksiköiden laatutiimien toimintaan, henkilökuntakokouksiin sekä opetuksen päiviin. Opiskelijoille on järjestetty verkkoympäristössä toteutettava laatuajattelun perusteet -jakso. Kaiken kaikkiaan laatuksikoulutus on tavoittanut vuosittain noin 100 opiskelijaa ja henkilökunnan edustajaa. Mahdollisia katvealueita osallistumisessa ovat kattaneet yliopistojen yhdistymistä edeltäneet laadunvarmistusta käsittelevät seminaarit sekä laatuapäällikön yhteydenpito.

Henkilökunta ja opiskelijat, tutkijat, hallinto, johto ja tukipalvelujen edustajat saavat laadunvarmistusjärjestelmästä tietoa, eikä auditointikäynnin aikana toteutetuissa haastatteluissa tullut tältä osin ilmi merkittäviä informaation katvealueita.

Yhteenveto

- Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista informaatiota strategian toteuttamisen kannalta keskeisistä alueista yliopiston toimijoille. Tätä tietoa hyödynnetään kehittämistoiminnassa, mutta näyttö ei ole vielä yhtenäinen.
- Järjestelmän tuottama tieto lisää vuorovaikutusta kampusten, tiedekuntien ja eri henkilöstöryhmien välillä.
- Itä-Suomen yliopisto on panostanut opiskelijoiden opintopolussa erityisesti alkuvaiheisiin. Tätä lähtökohtaa on sovellettu, ja hyvänä käytäntönä näyttäytyvät uuden opiskelijan sivut.
- Tietojärjestelmien yhtenäistäminen vie vielä aikaa, ja tiedon saatavuudessa on havaittavissa joitakin katvealueita. Keskeiset tulokset ovat kuitenkin toimijoiden saatavilla, ja tietojärjestelmien katvealueita korjataan toimijoille järjestettävillä tilaisuuksilla.

4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

*Itä-Suomen yliopisto on aloittanut sidosryhmiensä määrittelyn, mutta ei ole riittävästi eritellyt niiden tiedontarpeita. Sidosryhmäsuhteita ja tiedottamista hoidetaan ennen muuta jokapäiväisen kanssakäymisen kautta. Tärkeitä viestinnän välineitä ovat lisäksi avoimet verkkosivut sekä kotimainen ja englanninkielinen sidosryhmälehti. Yliopisto on aloittanut laadunvarmistusjärjestelmää koskevan ulkoisen viestinnän, mutta tieto välittyy sidosryhmille huonosti. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien kannalta on **alkavassa** vaiheessa.*

Yliopisto hoitaa yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteitaan jokapäiväisen kanssakäymisen, erilaisten yhteistyöelinten ja välillisen viestinnän keinoin. Hallituksen ulkopuoliset jäsenet, yliopiston neuvottelukunta ja Savonlinnan kampuksen laajennettu johtoryhmä muodostavat tärkeän kontaktin sidosryhmiin. Yliopisto kertoo toiminnastaan, sen kehittamisestä, tuloksista ja vaikuttavuudesta ulkoisille sidosryhmilleen Saima-lehdessä ja englanninkielisessä sidosryhmälehdessä (UEF Bulletin), mutta laadunvarmistusjärjestelmää koskeva tieto välittyy sidosryhmille huonosti. Viestintää koordinoiva viestintäyksikkö tarjoaa tukea sidosryhmätiedottamisessa tiedekunnille ja avustaa tiedotteiden laatimisessa, tiedotustilaisuuksien järjestämisessä, viestintäkoulutuksessa ja mediasuhteiden luomisessa. Strategisten vahvuusalojen kannalta tärkeiden sidosryhmien ja sidosryhmien tiedontarpeiden määrittely edistäisi tiedon saata- vuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Avoimet verkkosivut sisältävät tiedot yliopistosta ja sen tiedekunnista ja laitoksista. Sivut on pyritty ryhmittelemään niin, että myös ulkoiset sidosryhmät saisivat sieltä mahdollisimman kootusti tarvitsemansa informaation. Sidosryhmien edustajien antaman palautteen mukaan sivut ovat kuitenkin nyky muodossaan vaikeakäyttöisiä, ja niitä tulisi kehittää edelleen, jotta ne palvelisivat mahdollisimman hyvin eri käyttäjäryhmien tarpeita.

Joka kolmas vuosi yliopisto järjestää kyselyn kaikille sidosryhmille. Kyselyn yhteydessä välitetään sidosryhmille ajankohtaista tietoa yliopistosta. Näin saatua tietoa käsitellään johtoryhmässä ja johdon katselmuksissa. Tutkimusryhmät välittävät tietoa ja keräävät palautetta yhteistyöhankkeiden johtoryhmiltä. Tiedekunnat, erillislaitokset ja palvelulaitokset huolehtivat omien sidosryhmiensä palautteen keruusta omien suunnitelmiansa mukaisesti. Alumni-työryhmän koordinoiman alumnitoiminnan kautta saadaan tietoa työelämän tarpeista, mutta toisaalta välitetään tietoa yliopiston toiminnasta.

Yliopiston laadunvarmistukseen liittyvää viestintää välitetään sidosryhmille muun muassa verkkosivujen, lehtikirjoitusten ja sähköpostiyhteyksien avulla. Avoimesta verkosta löytyvät keskeiset laatu- ja järjestelmää koskevat tiedot, muun muassa päälaituskäsikirja. Sidosryhmille on laadittu oma tiivistelmä laatutyöstä, joka ilmestyy englanniksi vuonna 2011. Sidosryhmät kuulevat laatuasioista yliopiston hallituksen ja neuvottelukunnan kokouksissa. Laatutyötä on esitelty sidosryhmäedustajille laatutyön ohjausryhmässä keväällä 2010. Tapauksia voitaisiin käyttää nykyistä tehokkaammin välittämään tietoa yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä.

Tiivis kansainvälinen tutkimusyhteistyö antaa hyvän kosketuspinnan kansainvälisten yliopistojen toimintaan. Hallintokeskus laatii myös kansainvälisen markkinoinnin toimintasuunnitelman, pyrkii vahvistamaan yliopiston näkyvyyttä ja tunnettuutta, edustaa yliopistoa kansainvälisissä markkinointi-

tapauksissa ja osallistuu kansainvälisen alumnitoiminnan kehittämiseen yhdessä viestintäyksikön kanssa. Kansainvälisestä toiminnasta viestitään kansainvälisten asioiden verkkosivujen välityksellä. Auditoinnin yhteydessä saadun palautteen perusteella englanninkielisten aineistojen kielenhuoltoon tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Yliopisto on mukana valmistelemassa Itä-Suomen innovaatiokeskittymästrategiaa ja välittää prosessissa tietoa toiminnastaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan yhteistyökumppaneille (sektoritutkimuslaitokset, alueen ammattikorkeakoulut, teknologiakeskukset, yritykset), jotka toimivat osaamiskeskusohjelmissa ja neljässä valtakunnallisessa Itä-Suomen kannalta merkittävässä strategisen huippuosaamisen keskittymässä (SHOK).

Opiskelijoiden työharjoittelu on tärkeä sidosryhmäyhteistyön muoto. Harjoittelupaikasta sopiminen, harjoittelun ohjauksen järjestäminen ja työnantajalta saatu palaute ovat oleellinen osa koulutuksen kehittämiseen tähtäävää vuoropuhelua. Harjoittelun yhteydessä välitetään myös runsaasti tietoa yliopiston toiminnasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Ammattikorkeakoulujen kanssa tehdään runsaasti yhteistyötä. Yliopiston urapalvelut -yksikkö tuottaa sijoittumistietoa yliopiston käyttöön, mutta tarjoaa samalla työnantajille tietoja yliopistosta ja väylän luoda kontakteja opiskelijoihin, hakea harjoittelijoita, opinnäytetyöntekijöitä ja varsinaisia työntekijöitä.

Itä-Suomen yliopistossa toimii LUMA-keskus, jonka tavoitteena on koulujen, yliopiston ja elinkeinoelämän välisen yhteistyön kehittäminen ja aktivoiminen luonnontieteiden ja matemaattisten aineiden opetuksen monipuolistamiseksi. Yliopisto tekee kiinteää yhteistyötä alueellisten ammattikorkeakoulujen kanssa koulutusyhteistyön edistämiseksi ja joustavien opintopolkujen käytön kehittämiseksi.

SciFest on vuosittain Joensuussa järjestettävä tiede-, ympäristö- ja teknologiafestivaali lapsille, nuorille ja opettajille. Tapahtuma pitää sisällään toiminnallisia työpajoja, luentoja, vuorovaikutteisia näyttelyitä ja muuta tieteeseen, ympäristöön ja teknologiaan liittyvää asiaa. Pajoja järjestävät yliopistojen tutkijaryhmät, yritykset, järjestöt sekä koulujen oppilasryhmät yhdessä opettajien kanssa. Tapahtuman järjestävät Tiedeseura ry ja Itä-Suomen yliopisto.

Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate välittää runsaasti tietoa sidosryhmille. Yhteistyössä asiakas/sidosryhmätaho on mukana koulutus- tai kehittämisprosessissa tarpeiden kartoittamisesta, ideoinnista ja suunnittelusta prosessin loppuun asti. Kyseessä voi olla tietty koulutus- tai hankekokonaisuus, jolla on selkeä alkua ja loppu, mutta monesti yhteistyö voi olla myös jatkuvaa, vuosien mittaista toimintaa. Esimerkkinä on auditointiaineistossa esitetty yhteistyö paikallisen yrityksen kanssa.

Avoimen yliopiston opetus tarjoaa mahdollisuuden ammatillisen osaamisen kehittämiseen, tutkintotavoitteiseen opetukseen sekä itsensä sivistämiseen harrastustavoitteisesti. Toiminnasta tiedotetaan eri kanavia pitkin ja sen kehittämistä varten kerätään jatkuvasti koulutustarpeita ja ideoita eri sidosryhmiltä.

Yhteenveto

- Yliopisto välittää tietoa toiminnastaan, sen kehittämisestä, tuloksista ja vaikuttavuudesta ulkoisille sidosryhmilleen verkkosivuillaan, Saimalehdessä ja englanninkielisessä sidosryhmälehdessä.
- Verkkosivuja tulisi kehittää edelleen, jotta ne palvelisivat mahdollisimman hyvin kaikkien sidosryhmien tarpeita. Kansainvälisessä viestinnässä tulisi kiinnittää erityistä huomiota aineistojen kielenhuoltoon.
- Strategisten vahvuusalojen kannalta tärkeiden sidosryhmien ja sidosryhmien tiedontarpeiden määrittely edistäisi tiedon saatavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.
- Yliopisto järjestää sidosryhmille säännöllisiä kyselyjä ja tapaamisia ja saatu tietoa käsitellään johtoryhmässä ja johdon katselmuksissa. Tapaamisia voitaisiin käyttää nykyistä tehokkaammin välittämään tietoa yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä.
- Itä-Suomen innovaatiokeskittymästrategian rakentaminen on tärkeä keino välittää tietoa ja saada palautetta yhteistyökumppaneilta.
- Vuosittainen Joensuussa järjestettävä tiede-, ympäristö- ja teknologiafestivaali lapsille, nuorille ja opettajille (SciFest) on esimerkki käytänteestä, jolla tietoa yliopiston toiminnasta voidaan välittää useille sidosryhmille. Vastaavien tapahtumien järjestämistä myös muilla kampuksilla tulisi harkita.

4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

*Itä-Suomen yliopisto seuraa, arvioi ja kehittää laadunvarmistusjärjestelmäänsä ja sen toimintaa suunnitelmallisesti. Sisäiset auditoinnit ja johdon katselmuksiset ovat keskeinen osa järjestelmän kehittämistä. Yliopiston johto ja henkilöstö tiedostavat hyvin, että kahden yliopiston yhdistymisestä johtuen laadunvarmistusjärjestelmän yhtenäistämisen ja toteuttamisen arkipäivän toiminnassa ovat kesken. Laatu työ on yhtenäistynyt käytäntöjä, mutta useat laadunvarmistuksen kannalta tärkeät toiminnot eivät vielä toteudu yhtenäisesti. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen ovat **kehittyvässä** vaiheessa.*

Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän toimintaperiaatteena on toiminnan jatkuva systemaattinen kehittäminen jatkuvan kehittämisen kehän mallin mukaisesti. Kehittäminen perustuu toimintoja ja tuloksia kuvaavien indikaattoreitten ja palautejärjestelmien käyttämiseen ja analysointiin sekä toimintojen sisäisiin ja ulkoisiin auditointeihin ja muihin arviointeihin. Strategisia, operatiivisia ja yhdistymisen onnistumista kuvaavia indikaattoreita ja toimintaa koskevaa palautetta seurataan ja käsitellään yliopisto-, tiedekunta- ja laitostasolla. Tuloksista nostetaan esille vahvuuksia, kehittämiskohteita ja päätetään kehittämistoimista.

Yliopiston toiminnan arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä vastaavat yliopiston rehtorit ja hallitus. Hallitus linjaa yliopiston laatutyötä ja hyväksyy päälaatukäsikirjan pääversiot, rehtori hyväksyy päälaatukäsikirjan alaversiot. Laatupäällikkö ja laatukoordinaattori vastaavat laatutyön organisoimisesta ja laadunhallintajärjestelmän kokonaisvaltaisesta kehittämisestä johtoryhmän linjausten mukaisesti. Tehtäviin kuuluvat muun muassa sisäisten ja ulkoisten auditointien järjestäminen ja laatuksikoulutusten järjestäminen sekä laatutyöstä tiedottaminen.

Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta seurataan, arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti erilaisilla menetelmillä. Auditointimateriaalin ja haastattelujen perusteella voi todeta, että yliopisto painottaa erityisesti sisäisten auditointien ja johdon katselmusten merkitystä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden seurannassa, kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja niihin sovittujen toimenpiteiden seurannassa. Lisäksi yliopistossa on toteutettu ulkoisia auditointeja, joista osaan on liittynyt myös sertifiointeja. Yliopisto on osallistunut ja järjestänyt myös kansainvälisiä benchmarking-tilaisuuksia.

Sisäisessä auditoinnissa arvioidaan toimintayksikköjen laadunhallintajärjestelmiä, niiden toimivuutta ja vahvuuksia sekä esitetään mahdollisia kehittämiskohteita. Sisäisten auditointien tarkoituksena on löytää laatuajrjestelmästä kehittämiskohteita ja hyviä käytänteitä sekä auttaa toimintayksikköjä kehittämään toimintaansa laadukkaampaan suuntaan. Lisäksi todennetaan laadunhallintajärjestelmän suunnitelmien sekä yliopiston ja toimintayksikköjen laadunhallintajärjestelmille asettamat vaatimukset.

Auditointiaineiston mukaan sisäiset auditoinnit on aloitettu Kuopion yliopistossa 2003 ja Joensuun yliopistossa 2008. Vuoden 2008 loppuun mennessä oli toteutettu yli 110 yksiköiden sisäistä auditointia. Laatukäsikirjan mukaan tavoitteena on ollut, että kaikki uuden organisaatiomallin mukaiset yksiköt on auditoitu sisäisesti vuosina 2009–2010. Tavoitteena on myös toteuttaa toimintayksiköiden sisäiset auditoinnit siten, että jokainen tiedekunta, hallintokeskus sekä erillis- ja palvelulaitos tulee auditoiduksi joka toinen vuosi.

Yliopiston sisäisille auditoinneille on laadittu suunnitelma, joka on aikataulutettu kuukausitarkkuudella ja auditointikohteille on määritelty niistä vastaavat auditoijat. Laatupäällikkö kokoaa vuosittain raporteista ja niissä esille tulleista yliopistotasoisista kehittämiskohteista yhteenvedon johdon katselmuksen. Auditoinnin yhteydessä tarkistetaan onko edelliset kehittämisehdotukset ja päätökset toteutettu. Toimintayksiköiden johdon tehtävänä on varmistaa, että sisäisen auditoinnin tulokset käsitellään yksikössä ja niissä esitettyihin kehittämiskohteisiin reagoidaan ja niistä raportoidaan laatupäällikölle sovitulla tavalla. Päälaatukäsikirjassa määritetään, että yksikkö päättää itse raportin julkisuusasteesta.

Sisäiseen auditointiin kuuluu myös auditointiprosessin arviointi: loppukeskustelussa toimintayksikkö voi antaa palautetta auditoijille auditoinnin sujuvuudesta ja muista vaikutelmistaan auditointiin liittyen. Yksiköiden antamat auditointipalautteet käsitellään vuosittain johdon katselmuksissa auditointiraporttien yhteenvedon käsittelyn yhteydessä. Palautteen perusteella pyritään kehittämään myös sisäisiä auditointeja ja itse auditointiprosessia.

Sisäisiä auditointeja varten yliopiston eri kampuksilla ja toimintayksiköissä on auditointikoulutuksen saanutta henkilökuntaa. Laatukäsikirjan mukaan jokaisen toimintayksikön tulee huolehtia siitä, että sillä on ainakin 1–2 koulutettua auditoijaa ja varaa näille kullekin mahdollisuuden osallistua 1–3 auditointiin/vuosi. Opetusta auditoitaessa auditoijaryhmään pyritään saamaan mukaan yliopiston ylioppilaskunnan nimeämä opiskelijaedustus. Yliopisto järjestää tarpeen mukaan koulutusta sisäisille auditoijille.

Auditointiaineiston perusteella voi todeta, että sisäiset auditoinnit on ohjeistettu tarkasti ja yksityiskohtaisesti ja niiden dokumentointi on pääosin huolellista. Auditointiprosessin arviointi on osa ISO 9001 -standardin soveltamista ja perusteltua sisäisten auditointien prosessin laadun varmistamiseksi, koska Itä-Suomen yliopiston perustamiseen on kuulunut myös kahden yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän yhteensovittaminen.

Johdon katselmuksot on suunniteltu toteutettavaksi yliopisto-, tiedekunta- ja laitostasolla. Johdon katselmuksia on laatukäsikirjan mukaan tarkoitus pitää kerran vuodessa syksyisin. Laatukäsikirjassa on myös määritelty katselmuksissa käsiteltävät asiat, esimerkiksi edellisen vuoden sisäisten auditointien tulokset, korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden tilanne ja laadunhallintajärjestelmään vaikuttavat muutokset. Tiedekunnat ja toimintayksiköt määrittelevät omissa laatukäsikirjoissaan johdon katselmuksikäytäntönsä, jotka pääsääntöisesti noudattavat päälaatukäsikirjan määrittelyä.

Auditointimateriaalista ilmenee, että vuonna 2010 yliopiston johdon katselmuksot on toteutettu kaksi kertaa, lisäksi on järjestetty tiedekuntien ja toimin-

tayksiköiden katselmuksia. Niissä on tunnistettu kehittämiskohteita, joille on sovittu vastuuhenkilöt ja kehittämistyön aikataulut.

Yliopisto pyrkii saamaan tietoa laadunvarmistusjärjestelmänsä toimivuudesta myös ulkoisten auditointien, benchmarking-toiminnan ja laatuverkostojen avulla. Laatukäsikirjan mukaan yliopisto ja sen yksiköt pyrkivät löytämään hyviä laatuysteistyötahoja sekä kotimaasta että ulkomailta ja suorittamaan benchmarkauksia näiden partnereiden kanssa. Yliopisto on osallistunut ESMUn ja EADTUn koordinoimaan eLearning benchmarking -prosessiin.

Yliopisto on määritellyt johtamisen arvioinnin osaksi toiminnan seuranta, arviointia ja kehittämistä. Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa käytävät tulosneuvottelut ja yliopiston sisäiset tulosneuvottelut ovat osa johtamisen arviointia. Laatukäsikirjan mukaan yliopiston hallitus suorittaa itsearviointin ainakin kerran toimikautensa aikana, ja johtoryhmä suorittaa itsearviointin ennen KKA:n auditointia. Tiedekunnan johtamisen onnistumisesta keskustellaan yliopiston sisäisissä tulosneuvotteluissa, tiedekunnan sisäisissä tulosneuvotteluissa ja henkilökunnan kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Esimiehiä on koulutettu suorittamaan 360°-arviointia.

Haastattelut vahvistivat auditointiaineistosta syntyneitä käsityksiä, että Itä-Suomen yliopistolla on osaamista hyödyntää aiempaa laatuajattelunsa siten, että se pystyy saavuttamaan laadunvarmistusjärjestelmälle asettamansa tavoitteet. Yliopiston johto on erittäin sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Sisäiset auditoinnit ja johdon katselmuksot ovat keskeinen ja systemaattinen osa järjestelmän kehittämistä, ja ne tuottavat tietoa sekä onnistumisista että kehittämistarpeista. Myös valitut näytöt osoittivat laadunvarmistusjärjestelmän jatkuvuutta toiminnan suunnittelmallisuuden ja dokumentoinnin osalta. Näytöt laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon merkityksestä toiminnan kehittämisessä jäivät kuitenkin yliopiston lyhyen toimintahistorian takia vielä vähäisiksi.

Johdolla on myös vahva näkemys yliopiston toiminnan tavoitteista ja laadunvarmistuksen merkityksestä tavoitteiden toteutumisessa, mutta auditointivierailun perusteella voi todeta että näkemyksen vieminen organisaation muille tasoille on vielä kesken. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että yliopiston johto ja henkilöstö tiedostavat laadunvarmistusjärjestelmän yhtenäistämisen ja käytännön toimeenpanon olevan kahden yliopiston yhdistymisestä johtuen vielä kesken. Vaikka laatuysteitys on useiden haastatteltujen mielestä luonut yhtenäisiä käytäntöjä ja helpottanut prosessien ymmärtämistä, useat laadunvarmistuksen kannalta tärkeät toiminnot eivät vielä toteudu yhtenäisesti.

Yliopiston johto on tunnistanut SWOT-analyysissaan järjestelmän heikkouksiksi puutteellisen toimintaympäristön ennakoinnin ja analysoinnin. Ennakointitoimintaa ja sitä tukevia indikaattoreita pidetään tärkeinä, mutta

niiden toimivuudesta ei ole vielä riittävästi näyttöä. Tietojärjestelmien muutokset ja osittainen seurannan keskeneräisyys vaikuttavat siihen, että järjestelmän toimivuudesta ei ole vielä näyttöä. Seurannassa keskeisten indikaattorien valinta on myös vielä tiedekunta- ja toimintayksikkötasolla osittain kesken. Auditointiaineistosta tai haastatteluissa ei tullut esille, miten ja millaisella aikataululla indikaattorityötä tullaan tekemään yliopistossa. Ennakointitoiminnan ja indikaattorien kehittämiseksi olisi hyvä määritellä toimenpiteet ja aikataulut. Myös kehityskeskustelujen ja hyvien käytänteiden jakamisen merkitys laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä on tunnistettu, mutta niitä toteutetaan vielä vaihtelevasti. Jatkossa näitä asioita kannattaa kehittää yhtenäisen laadunvarmistusjärjestelmän saavuttamiseksi.

Yhteenveto

- Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta seurataan, arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti. Yliopisto painottaa erityisesti sisäisten auditointien ja johdon katselmusten merkitystä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden seurannassa, kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja niihin sovittujen toimenpiteiden seurannassa.
- Itä-Suomen yliopistolla on osaamista hyödyntää aikaisempaa kokemusta ja jo olemassa olevia laadunvarmistuksen elementtejä siten, että se pystyy kehittämään Itä-Suomen yliopistolle sen kunnianhimoisia tavoitteita mahdollistavaa ja tukevaa laadunvarmistusjärjestelmää.
- Yliopiston johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Järjestelmä ja sen jatkuvuus on suunnitelmallista ja dokumentoitua, mutta näytöt laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon merkityksestä toiminnan kehittämisessä ja johdon näkemysten jalkauttamisesta organisaation muille tasoille jäivät kuitenkin yliopiston lyhyen toimintahistorian takia vielä vähäisiksi.
- Yliopisto pitää ennakointitoimintaa ja sitä tukevia indikaattoreita tärkeinä, mutta niiden toimivuudesta ei ole vielä riittävästi näyttöä. Tietojärjestelmät ja indikaattorien kehittäminen tiedekunta- ja toimintayksikkötasolla on myös osittain kesken. Ennakointitoiminnalle ja indikaattorien määrittelylle tulisi määritellä toimenpiteet ja aikataulut.

4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

*Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääosan yliopiston toiminnoista. Vaikka laadunvarmistusjärjestelmä on laadittu vasta yliopiston perustamisen yhteydessä, se perustuu monille pitkän ajan kuluessa muodostuneille käytännöille. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuuden todentaminen on vielä aikaista, sillä toiminnan kehittämisen systemaattinen ja jatkuva näyttö toteutuu suomalaisen korkeakoulujärjestelmän murrosvaiheessa. Tämä epäjatkuvuuskohta johtuu yliopistolain muutokseen liittyvistä koko yliopistosektoria koskevista tekijöistä, osittain kahden yliopiston yhdistämisestä uudeksi yliopistoksi uusine laadunvarmistuksen käytäntöineen. Nämä tekijät huomioiden laadunvarmistusjärjestelmän menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmä rakenteen, joka on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Joensuun ja Kuopion yliopistot ovat hyväksyneet tämän auditoinnin kannalta keskeisen, alun perin liittoyliopistoon tähtäävän strategian ”Tulevaisuuden yliopisto ajassa” vuonna 2007. Itä-Suomen yliopiston hallitus vahvisti tämän päivitetyn strategian helmikuussa 2010 ja hyväksyi päälaatukäsikirjan kesäkuussa 2010. Itä-Suomen yliopisto on muodostanut vahvan tahtotilan, jonka avulla se on pystynyt vahvistamaan strategian toteuttamista. Sen keskeisenä sisältönä on, että tieteenalojen rajapinnoille syntyy uusia tutkimusalueita ja yliopisto on kansallisesti ja kansainvälisesti verkottunut sekä vahvuusaloillaan kansainvälisesti tunnettu. Yliopiston visiona on olla kolmen kotimaisen ja 200 parhaan yliopiston joukossa kansainvälisessä vertailussa. Tämän vision toteuttaminen edellyttää onnistumista tutkimuksen alueella, ja myös kykyä kehittää tutkimuksen uudistumiseen liittyviä prosesseja. Huomio kiinnittyy siihen, että tutkimuksen vahvuusalueet – metsä ja ympäristö, terveys ja hyvinvointi sekä uudet teknologiat ja materiaalit – on kuvattu hyvin yleisellä tasolla. Auditointiaineisto ei tuo selkeää näyttöä siitä, miten strategia sekä sitä täydentävät strategiat ja toimeenpanosuunnitelmat välittyvät koko yliopistoon ja miten visio saavutetaan.

Laadunvarmistusjärjestelmä perustuu jatkuvan kehittämisen kehän idealle, joka tukeutuu väljästi ISO 9001 -standardin soveltamiseen. Tämä merkitsee, että laadunvarmistusjärjestelmässä on hyödynnetty ISO 9001 -standardin mukaisia toimenpiteitä, mutta järjestelmää ei ole kokonaisuutena tarkoitettu sertioida.

ISO 9001 -standardin väljä soveltaminen näkyy laadunvarmistusjärjestelmän toteutuksessa. Johtamisjärjestelmä rakentuu ylätasolta käsin ja johtoryhmä on ottanut selkeän roolin laatutyössä. Merkittävänä kehittämisen välineinä ovat sisäiset auditoinnit, jotka tuottavat tietoa onnistumisista ja kehittämistarpeista. Johdon katselmuksent näyttäytyvät välineenä tukea strategian toimeenpanoa ja

laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä. Lisäksi auditointiaineisto tuo esille erilaisia johtamisen laadunvarmistukseen liittyviä välineitä, joilla hyviä käytäntöjä pystytään siirtämään. Erilaisiin tieteenalatraditioihin perustuvat kampukset ja tiedekunnat voivat löytää näin yhteisiä kehittämisen alueita, mutta tämä on vasta alussa ja näytöt siksi vielä vähäisiä.

Järjestelmä rakentuu ISO 9001 -standardin avulla johdonmukaisille periaatteille joiden avulla riittämätön laatu on tunnistettavissa. Esimerkiksi systemaattisista laatupoikkeamien tarkasteluista on kuitenkin väljyyttä tavoitellessa perustellusti luovuttu. Näin järjestelmään on rakentunut tilaa yliopistotasaisen, yhteisen laatukulttuurin syntymiselle ja kehittämistarpeiden tunnistamiselle jatkuvan kehittämisen kehän avulla. Osassa yksikköjen laatukäsikirjoja laatu-poikkeaminen etsiminen on yhä lähtökohta. Auditointiaineistossa on kuitenkin menettelytapoja, jotka viittaavat siihen, että laadunvarmistuksen menettelytavat eivät vielä kaikilta osin muodosta yhtenäistä kokonaisuutta. Tältä osin olisi perusteltua selkeyttää laatu-poikkeamien merkitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.

Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuuden todentaminen on osin vielä aikaista, sillä toiminnan kehittämisen systemaattinen ja jatkuva näyttö toteutuu suomalaisen korkeakoulujärjestelmän murrosvaiheessa. On syytä korostaa, että osittain tämä epäjatkuvuuskohta johtuu yliopistouudistuksiin ja erityisesti yliopistolain muutokseen liittyvistä koko yliopistosektoria koskevista tekijöistä, osittain kahden yliopiston yhdistämisestä uudeksi yliopistoksi uusine laadunvarmistuksen käytäntöineen.

Laadunvarmistusjärjestelmä on hyväksytty yliopiston perustamisen yhteydessä 2010, ja se perustuu monille pitkän ajan kuluessa muodostuneille käytännöille. Yhtenäistä laadunvarmistusjärjestelmää on laadittu ja kehitetty vuodesta 2008. Korkeakoulujen arviointineuvosto on 11.2.2010 päivätyssä tiedotteessaan todennut, että auditoinnit suoritetaan tietoisina yliopistolain muutoksista ja tilanteen tuomat erityispiirteet huomioiden. Kun auditointi kohdistuu yliopiston tämänhetkiseen tilaan, on mahdollisuus saada näyttöä laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämisessä. Tämä on edellyttänyt menneen, tämänhetkisen ja tulevan johtamisjärjestelmän kuvausta. Tästä näkökulmasta tarkastellen Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on keskeinen väline kahden yliopiston yhdistymisen toteuttamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

Yliopistolla on toimiva opiskelijapalautejärjestelmä. Yliopisto kerää kattavasti palautetta sekä kotimaisilta että kansainvälisiltä tutkinto-opiskelijoilta. Myös sidosryhmien antamaa palautetta hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä. Lisäksi auditointivierailu toi esille avoimen keskustelukulttuurin, joka edesauttaa toimivan laatu-järjestelmän kehittämistä.

Yliopistolla on kunnianhimoiset tavoitteet, ja johdolla on vahva sitoutuminen laatutavoitteisiin. Järjestelmän toiminta painottuu kuitenkin alkuvaiheessa organisaation ylätasolle, jolloin johtoryhmän rooli on keskeinen. Myös tieto keskittyy ylätasolle, jolloin laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaan tietoon perustuvat kehittämistoimenpiteet käynnistyvät ensisijaisesti johdon aloitteesta.

Yhteenveto

- Johdon sitoutuminen on Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän vahvuus. Laadunvarmistus perustuu strategiseen johtamiseen, ja riittävän laajan tieteenalapohjan tukemiin tutkimuksen ja koulutuksen osaamisaloihin. Nähtävissä on yliopiston vahva tahtotila kahden yliopiston yhdistymisen toteuttamiseksi.
- Laadunvarmistusjärjestelmässä on hyödynnetty ISO 9001 -laatustandardin mukaisia toimenpiteitä ja tämä kehittämislähtökohta on tuonut laadunvarmistusjärjestelmään hyviä käytäntöjä kuten sisäiset auditoinnit.
- Auditointiaineisto ja auditointivierailu eivät tuoneet selkeää näyttöä sille, miten strategia sekä sitä täydentävät strategiat ja toimeenpanosuunnitelmat välittyvät koko yliopistoon ja miten visio saavutetaan.
- Laadunvarmistuksen käytännöt ovat pääosin yhtenäisiä ja vahvuudet löytyvät yliopistojen yhdistymisen kannalta keskeisiltä alueilta. Yliopisto on resursoinut onnistuneesti opiskelun ja oppimisen käytäntöjen kehittämiseksi.
- Yliopisto kerää kattavasti palautetta sekä kotimaisilta että kansainvälisiltä tutkinto-opiskelijoilta. Myös sidosryhmien antamaa palautetta hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä.
- Toimintakulttuurin yhtenäistämisen tulisi näkyä siten, että menettelytavat muodostaisivat yhtenäisen järjestelmärakenteen. Esimerkiksi kehittämiskeskustelujen ja perehdyttämisen kysymyksiin olisi mahdollista kiinnittää enemmän huomiota.
- Joissakin yksiköissä, kuten tietotekniikkakeskuksessa ja kirjastossa on jo toimivat ja vakiintuneet laadunvarmistuskäytännöt. Toiminnan kehittämistä poikkeamaraporttikäytännön avulla ei ole niissä kuitenkaan perusteltu. Dokumentaatioon kirjattuja laatupoikkeamia koskevia käytäntöjä on mahdollista selkiyttää.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Yliopiston johto on erittäin sitoutunutta laadunvarmistusjärjestelmän seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Dekaanien yhteistyö edesauttaa tiedekuntarajat ylittävien kehittämiskohteiden tunnistamista ja niihin tarttumista. Myös henkilökunnalla ja opiskelijoilla on hyvät mahdollisuudet osallistua toiminnan kehittämiseen. Yliopiston laatuvaastavien ja sisäisten auditoijien verkosto on lähellä toimijoita.
- Itä-Suomen yliopiston muodostumiselle on vahva strategian toteuttamista edistävä tahtotila. Strategian avulla on tarkoitus saada aikaan uusia tutkimusalueita tieteenalojen rajapinnoille sekä edistää kansallisesti ja kansainvälisesti verkottunutta toimintatapaa ja vahvuusaloilla kansainvälistä tunnettavuutta.
- Tutkimuksen vahvuusalueet on valittu koko yliopiston kattavan prosessin lopputuloksena. Prosessia voidaan pitää edistyksellisenä suomalaisessa tiedeyhteisössä.
- Laadunvarmistusjärjestelmä perustuu avoimuuden, yksilön kunnioittamisen sekä esteettömyyden periaatteille ja sen tuottama tieto mahdollistaa johtamisen sekä opetuksen ja tutkimuksen kehittämiseen. Dokumentaatio on avoimesti saatavilla.
- Yliopiston vahvuutena on opiskelijapalautejärjestelmä, jonka avulla palautetta kerätään. Palautejärjestelmä mahdollistaa vuorovaikutteisen palautteenannon. Yliopisto kerää kattavasti palautetta myös kansainvälisiltä vaihto- ja tutkinto-opiskelijoilta. Myös sidosryhmien antama palaute hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä.
- Yliopiston sisäinen työnjako tutkimuksen laadunvarmistuksessa on selkeä.
- Yliopiston ulkoiset sidosryhmät ovat sitoutuneita ja vahvasti mukana yliopiston koulutus- ja tutkimustoiminnan kehittämisessä laitos- ja tiedekuntatasolla.

Hyvät käytänteet

- ISO 9001 -standardista sovelletut sisäiset auditoinnit ja johdon katselmuksukset ovat koko yliopiston kattavia käytäntöjä, joilla voidaan varmistaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden seuranta, kehittämiskohteiden tunnistamista ja sovittujen toimenpiteiden seuranta.
- Itä-Suomen innovaatiokeskittymästrategian rakentaminen on tärkeä keino välittää tietoa ja saada palautetta yhteistyökumppaneilta.
- Vahvuusalojen valinnassa on onnistuttu luomaan tutkimuksen kehittämistä ja uusiutumista tukevia menetelmiä ja kannustusjärjestelmiä.
- Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä kiinnitetään opintopolun tärkeisiin kohtiin, kuten opintojen alkuvaiheen ohjaukseen ja opinnoissaan viivästyneiden opiskelijoiden yhteydenottoon.
- Vuosittainen Joensuussa järjestettävä tiede-, ympäristö- ja teknologiafestivaali lapsille, nuorille ja opettajille on esimerkki käytänteestä, jolla tietoa yliopiston toiminnasta voidaan välittää useille sidosryhmille.
- Opiskelijoille järjestetty laatuajattelun perusteet -jakso on kasvattanut tietoisuutta laadunvarmistusjärjestelmän mahdollisuuksista tavoittaen merkittävästi opiskelijoita ja henkilökunnan edustajia.

5.2 Kehittämisehdotukset

- Strategisten vahvuusalojen kannalta tärkeiden sidosryhmien määrittely edistäisi tiedon saatavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Ennakointitoimintaa ja sitä tukevia indikaattoreita tulisi kehittää. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksen käytänteitä ja vaikuttavuuden dokumentointia voitaisiin toteuttaa systemaattisemmalla tavalla.
- Auditointiryhmä suosittelee yliopistoa kehittämään laadullisia tutkimusindikaattoreita ja huomioimaan eri tieteenalojen julkaisu- ja siteerausikäytännöt kärkihankkeiden valinnassa. Lupaavien avausten tunnistaminen sekä vahvuusalueilla että erityisesti muilla yhteiskunnallisesti merkittävillä alueilla on tutkimuksen uusiutumisen kannalta myös tärkeä kehittämiskohde.
- Innovaatioprosessien kehittämiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota ja se muodostaa tärkeän kehittämiskohteen.
- Yliopiston tietojärjestelmät ovat yliopiston toiminnan kannalta kriittisiä, eivätkä ne kaikilta osin vastaa toiminnan tarpeita. Auditointiryhmä

suosittelee tietojärjestelmien ja niiden muodostaman kokonaisuuden toimivuuden kriittistä arviointia.

- Laadunvarmistuksen tuottama keskeinen tieto tulisi koostaa järjestelmällisesti eri henkilöryhmille ja opiskelijoille, ja seurata millaista sitoutumista se saa aikaan. Vastapalautteen antamisen käytännöt ovat yliopistossa vielä hajanaisia.
- Yliopiston tulisi kiinnittää huomiota siihen, että sisäiset auditoinnit toteutetaan kaikilta osin yliopistotaseisten käytäntöjen mukaisina ja niiden tuloksista tiedotetaan kattavasti.
- Yliopiston eri yksiköillä on paljon hyviä käytänteitä, mutta niiden levittämisessä yli yksikkörajojen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Yliopisto voisi kehittää yhtenäisen toimintamallin, jolla hyvät käytänteet leviäisivät yliopistossa ja siten tukisivat yliopiston yhteisten ja yhtenäisten toimintatapojen kehittämistä.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä

Edellä esitetyn perusteella auditointiryhmä toteaa, että Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä täyttää Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle, että Itä-Suomen yliopisto läpäisee auditoinnin hyväksytävästi.

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 24.3.2011 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Itä-Suomen yliopisto täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

Keskiviikko 1.12.2010 Joensuun kampus

08.30–8.50	Yliopiston rehtorien haastattelu
08.50–9.30	Ylimmän johdon ja laadunvarmistusjärjestelmästä vastaavien haastattelu
10.00–11.00	Dekaanien haastattelu
11.15–12.15	Laitosjohtajien haastattelu
12.15–13.00	Auditointiryhmän lounas
13.00–14.00	Opetushenkilökunnan haastattelu
14.15–15.15	Opiskelijoiden haastattelu
15.30–16.30	Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu (esimiehet)
17.00–18.00	Sidosryhmien edustajien haastattelu
18.00–	Auditointiryhmän kokous

Torstai 2.12.2010 Joensuun ja Kuopion kampus

9.00–10.00	Teemahaastattelu: Kansainvälisyys	
10.15–11.15	<i>Ryhmä 1:</i>	<i>Ryhmä 2:</i>
	Teemahaastattelu: Tutkimus	Teemahaastattelu: Koulutus
11.15–12.00	Auditointiryhmän lounas	
12.00–14.00	Auditointiryhmän kokous ja siirtyminen Kuopion kampukselle	
14.00–15.00	Teemahaastattelu: Elinikäinen oppiminen	
15.20–16.20	Teemahaastattelu: Tukipalvelut (toimijataso)	
16.20–	Auditointiryhmän kokous	

Perjantai 3.3.2010 Kuopion kampus

09.15–10.15	Teemahaastattelu: yliopiston hallitus
10.30–11.30	Jokerikohde: Koulutusprosessi yhteiskuntatieteiden laitoksella
11.30–13.00	Auditointiryhmän lounas ja kokous
13.00–13.30	Alustava palaute yliopiston johtoryhmälle auditoinnin tuloksista

LIITE 2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	kehittyvä	edistynyt
1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimijoiden ja vastuun määrittely ja dokumentaatio	Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteita, toimijoita ja vastuuta ei ole määritetty eikä dokumentoitu.	Tavoitteiden, toimijoiden ja vastuun 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 itsetarkoituksellista.	Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.	Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tulokset kaasta käytöstä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämiseksi on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.	
2 b) Tutkimus/Tutkimus- ja kehitystyö, taiteellinen toiminta	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta.	Uusien ideoiden syntyminen ja niiden toteuttamista tukevin menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	
2 c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö					
2 d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)					
2 e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen					

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusta ei ole kytkeyty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset.		Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhteyksistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä.	Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisesä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.	Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät		Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskeijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.	Eri henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi.
5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.	Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.		Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.	Korkeakoululla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<p>5 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 määriteltävä 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 suunnatusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.</p>	
<p>6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen</p>	<p>Korkeakouluilla ei ole käsitetty laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.</p>	<p>Korkeakouluilla on heikko kokonaiskäsiteys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan 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>7. 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 järjestelmäkehenteen.</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>	

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Timo Aarrevaara, Mailis Aaltonen, Liisa Ansala, Jussi Huttunen, Lea Ryyänen-Karjalainen, Marja-Liisa Saarilammi & Krister Talvinen

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

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

Auditointi perustui Itä-Suomen yliopiston ennalta toimittamaan auditointiaineistoon sekä 1.–3.12.2010 toteutettuun auditointivierailuun.

Auditointiryhmä toteaa, että Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä ja siihen liittyvät menettelytavat kattavat kaikki yliopiston perustehtävät. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä perustuu avoimuuden ja esteettömyyden periaatteille ja sen tuottama tieto mahdollistaa opetuksen ja tutkimuksen kehittämisen. Yliopiston johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Itä-Suomen yliopiston laatujärjestelmä pohjautuu osaksi ISO 9001 -standardiin siten, että laadunvarmistusjärjestelmä tukee strategisen johtamisen toteutusta ja on prosessikeskeinen. Sisäisten auditointien ja johdon katselmusten avulla pyritään varmistamaan koko yliopiston kattavia käytäntöjä laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiskohteiden ja sovittujen toimenpiteiden tunnistamiseksi.

Auditointiryhmä esittää Itä-Suomen yliopistolle seuraavia kehittämisuosituksia:

- Strategisten vahvuusalojen kannalta tärkeiden sidosryhmien määrittely edistäisi tiedon saatavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.
- Yliopiston tietojärjestelmät ovat yliopiston toiminnan kannalta kriittisiä, eivätkä ne kaikilta osin vastaa toiminnan tarpeita.
- Innovaatioprosessin kehittämiseen tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.
- Yliopiston eri yksiköillä on paljon hyviä käytänteitä, mutta niiden levittämiseen yli yksikkörajojen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 24.3.2011 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Itä-Suomen yliopisto täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulut, yliopisto

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Östra Finlands universitet)

Författare

Timo Aarvevaara, Mailis Aaltonen, Liisa Ansala, Jussi Huttunen, Lea Ryyänen-Karjalainen, Marja-Liisa Saarilampi & Krister Talvinen

Abstrakt

Målet för den auditering som Rådet för utvärdering av högskolorna genomförde av Östra Finlands universitets kvalitetssäkringssystem var att

- klarlägga vilka kvalitetskrav högskolan har ställt på sin verksamhet
- bedöma genom vilka processer och metoder högskolan upprätthåller och utvecklar kvaliteten på utbildningen och den övriga verksamheten
- bedöma om kvalitetssäkringen vid högskolan fungerar på avsett sätt, om högskolans kvalitetssäkringssystem frambringar ändamålsenlig information med tanke på utvecklandet av verksamheten och om systemet ger upphov till effektiva, kvalitetshöjande utvecklingsåtgärder.

Auditeringen grundade sig på det auditeringsmaterial som Östra Finlands universitet hade lämnat in på förhand och på ett auditeringsbesök 1.–3.12.2010.

Auditeringsgruppen konstaterar att kvalitetssäkringssystemet vid Östra Finlands universitet och dess förfaringsätt omfattar universitetets alla grunduppgifter. Universitetets kvalitetssäkringssystem baserar sig på principerna om öppenhet och hinderslöshet och informationen som den producerar möjliggör utvecklandet av utbildningen och forskningen. Universitetets ledning är förbunden till att uppfölja, utvärdera och utveckla kvalitetssäkringssystemet. Kvalitetssystemet vid Östra Finlands universitet baserar sig delvis på ISO 9001 –standarderna så att kvalitetssäkringssystemet stödjer genomförandet av den strategiska ledningen och är processbaserat. Interna auditeringar och ledningens genomgångar används för att försäkra universitetets omfattande praxis kring identifierandet av kvalitetssäkringssystemets utvecklingsobjekt och överenskomna åtgärder.

Auditeringsgruppen framlägger följande utvecklingsrekommendationer för Östra Finlands universitet:

- En definiering av de intressentgrupper som är viktiga med tanke på de strategiskt starka branscherna skulle främja informationens tillgänglighet och ändamålsenlighet
- Universitetets datasystem är kritiska med tanke på universitetets verksamhet, men de motsvarar inte till alla delar verksamhetens behov.
- Man borde fästa mera uppmärksamhet vid utvecklandet av innovationsprocesserna än man gör för närvarande.
- Det finns åtskilligt med god praxis vid universitetets olika enheter, men man har inte fäst tillräcklig uppmärksamhet vid att sprida god praxis över enhetsgränserna.

Rådet för utvärdering av högskolorna beslöt på auditeringsgruppens förslag och utifrån auditeringsrapporten vid sitt möte 24.3.2011 att kvalitetssäkringssystemet vid Östra Finlands universitet fyller de kriterier som har ställts upp för kvalitetssäkringssystemet som helhet och för kvalitetssäkringen av de grundläggande uppgifterna. Auditeringen gäller i sex år.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, universitet

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Audit of the Quality Assurance System of the University of Eastern Finland)

Authors

Timo Aarrevaara, Mailis Aaltonen, Liisa Ansala, Jussi Huttunen, Lea Ryyänen-Karjalainen, Marja-Liisa Saarilammi & Krister Talvinen

Abstract

The aims of the audit of the quality assurance system of the University of Eastern Finland were:

- to find out what qualitative aims the university has set for its operations
- to evaluate what processes and measures the higher education institution uses to maintain and enhance the quality of education and other activities, and
- to evaluate whether the quality assurance system in the higher education institution functions in the intended manner, whether the quality assurance system produces appropriate information for developing the activities and whether it leads to effective quality enhancement measures.

The audit was based on auditing material provided by the University of Eastern Finland in advance and a site visit from 1 to 3 December 2010.

The auditing group finds that the University of Eastern Finland's quality assurance system and the related procedures cover all the basic tasks of the university. The university's quality assurance system is based on the principles of transparency and accessibility, and the information provided by it enables the development of teaching and research. University management is committed to monitoring, evaluating and developing the quality assurance system. The University of Eastern Finland's quality assurance system is partly based on the ISO 9001 standard: it supports the implementation of strategic management and is process-oriented. Internal audits and management reviews aim to secure university-wide practices in order to identify the quality assurance areas in need of development and to follow up on agreed measures.

The auditing group proposes the following development measures to the University of Eastern Finland:

- Defining stakeholders important to the strategically strong disciplines would advance the availability and appropriateness of information.
- The university's information systems are critical to its operations, but do not meet the needs in every respect.
- More attention needs to be given to the development of innovation processes.
- The university units have many good practices, but not enough attention has been given to their transfer across unit boundaries.

In its meeting on 24 March 2011, the Finnish Higher Education Evaluation Committee (FINHEEC) decided, based on the proposal and report of the auditing group, that the quality assurance system of the University of Eastern Finland meets the FINHEEC criteria for quality assurance systems and the quality assurance of basic tasks. The auditing certificate is valid for six years.

Keywords

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