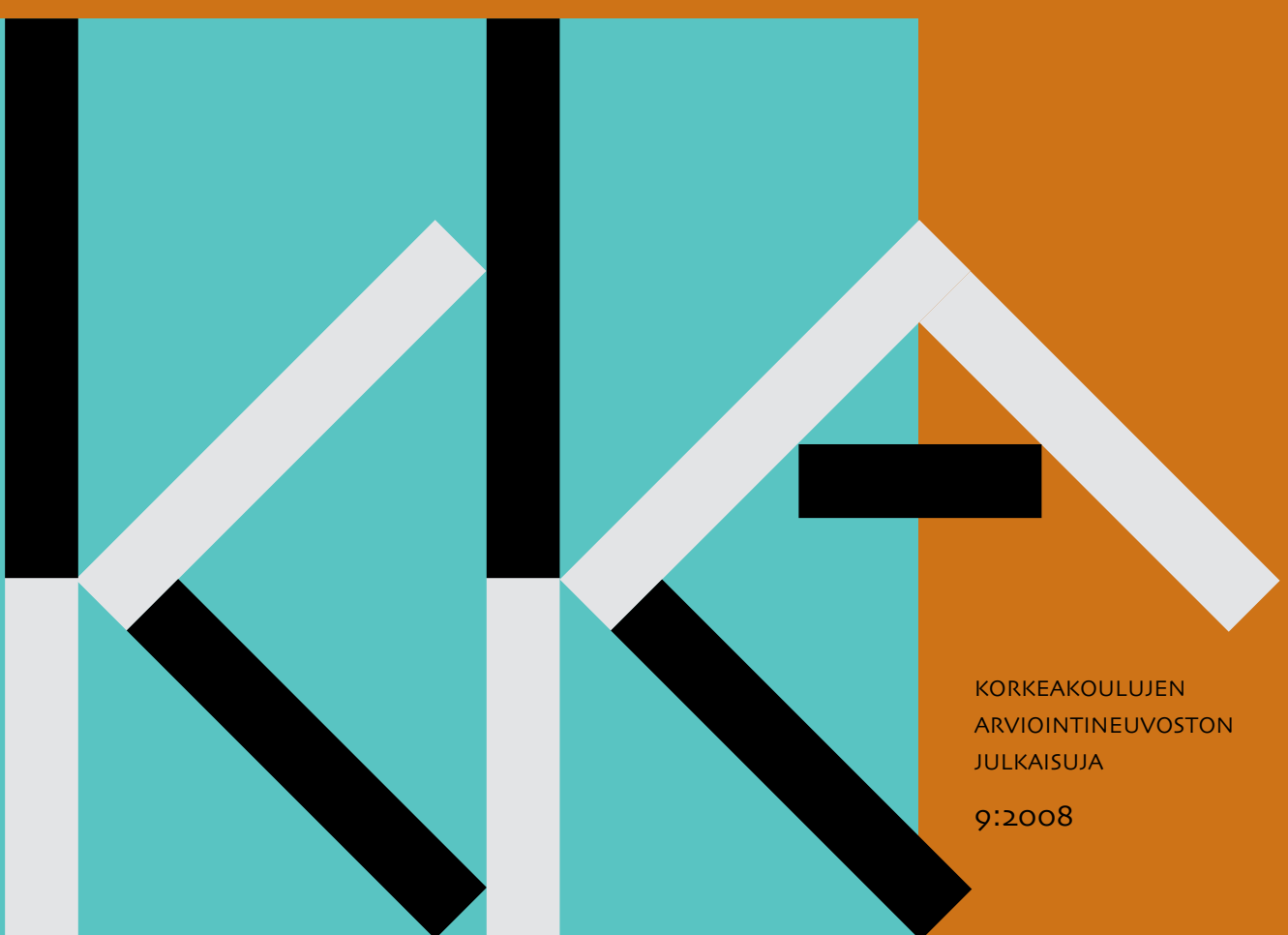


Eila Rekilä • Johanna Heikkilä • Pekka Kääpä
Milja Seppälä • Turo Virtanen • Jukka Öberg
Sirpa Moitus • Kirsi Mustonen

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi



KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

9:2008

ISBN 978-952-206-089-1 (painettu)

ISBN 978-952-206-090-7 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Esa Print Oy

Tampere 2008

Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuoteen 2011 mennessä kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit. Keskeinen tavoite on tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita 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 suomalaisen 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, ja parhaillaan on käynnissä menetelmän vakiinnuttaminen. Marraskuussa 2007 Korkeakoulujen arviointineuvosto julkaisi auditointikäsikirjan uuden laitoksen, jossa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Käsikirja seuraa aikaisemman käsikirjan yleisiä periaatteita ja menettelytapoja, mutta siihen on tehty joitakin tarkennuksia ja täsmentäviä muutoksia korkeakouluilta ja auditoijilta kehittämisvaiheessa kerätyn palautteen sekä arviointineuvoston omien kokemusten perusteella.

Auditointimallin kehittämisvaiheen aikana auditointiin 15 korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmät. 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 sekä korkeakoulujen ja niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta.

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

Riitta Pyykkö, professori

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

Auditointiryhmä	7
1 Auditoinnin tavoitteet ja kohteet	10
1.1 Auditoinnin tavoitteet	10
1.2 Auditoinnin kohteet	10
2 Auditointiprosessi	12
2.1 Auditointisopimus	12
2.2 Auditointiaineisto	12
2.3 Auditointivierailu	14
2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	15
3 Tampereen yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä	16
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	16
3.2 Strategia, tehtävät ja tavoitteet	18
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä	19
3.3.1 Laadunvarmistus toiminnoittain	19
3.3.2 Tulosohjausjärjestelmä	21
4 Auditointitulokset	24
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	24
4.2 Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	28
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	28
4.2.2 Tutkimus	33
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	37
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	41
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	43
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	46
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	49
4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	52
4.5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	52
4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	54
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	55
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	58

5	Johtopäätökset	62
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	62
5.2	Kehittämissuositukset	64
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä	65
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	65

Liitteet

1:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	66
2:	Auditointivierailun ohjelma	69

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Hallintotieteiden tohtori **Eila Rekilä** on työskennellyt Vaasan yliopiston hallintojohtajana ja opetusministeriön suunnittelijana ja opetusneuvoksena vastualueenaan yliopistojen ohjausjärjestelmän ja toiminta- ja taloussuunnittelun kehittäminen sekä kansallisten yliopistoarviointien käynnistäminen. Lisäksi hän on toiminut toimistopäällikkönä Joensuun yliopistossa, jossa hän vastasi yliopiston tulosjohtamisen kehittämisestä. Rekilä käsitteli väitöskirjassaan yliopistojen valtionohjausta, markkinaohjautuvuutta ja itseohjautuvuutta. Hän on toiminut arvioitsijana Uumajan yliopiston kokonaisarvioinnissa sekä Helsingin yliopiston hallinnon arvioinnissa ja laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnissa. Lisäksi Rekilä on laatinut Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen (Kotus) arvioinnin.

Jäsenet

Terveystieteiden tohtori **Johanna Heikkilä** toimii kehitysjohtajana Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, jossa hän vastaa korkeakoulun strategisesta suunnittelusta, ydinprosessien kehittämisestä ja niiden tukipalveluista sekä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja kehittämisestä. Heikkilä on osallistunut arvioijana Suomen laatupalkintokilpailuun vuosina 2004 ja 2006 ja on toiminut Laatualueen EFQM-arvioitsijana ja hankkinut myös Balanced Scorecard- sekä benchmarking-koulutusta. Heikkilä oli jäsenenä Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun auditointiryhmissä.

Lääketieteen ja kirurgian tohtori, professori **Pekka Käätä** toimii Turun yliopistossa lääketieteellisen koulutuksen tutkimus- ja kehitysyksikössä, jossa hän on osallistunut laajasti kliiniseen ja prekliiniseen opetustoimintaan sekä useisiin koulutus- ja tutkimushankkeisiin; mm. lääketieteellisen ajattelun ja oppimisen laadun kehittyminen, kompetenssiperustainen peruskoulutus ja opettajatuutorointi. Käätä toimii Turun yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan laatuohjauksen ohjausryhmän jäsenenä sekä lääketieteen opettajien pedagogisten kursien koordinaattorina. Hän on vuodesta 2000 alkaen ollut asiantuntijajäsenenä The European Agency for the Evaluation of Medicinal Products -elimessä. Lisäksi Käätä on toiminut lukuisten väitöskirjojen ohjaajana ja vastaväittäjänä ja osallistunut useisiin kansainvälisiin ja kotimaisiin tieteellisiin asiantuntija- ja luottamustehtäviin. Hänellä on laaja omaan alaansa liittyvä julkaisutuotanto.

Filosofian ylioppilas **Milja Seppälä** opiskelee Oulun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa aate- ja oppihistoriaa. Hän on toiminut Oulun yliopiston ylioppilaskunnassa ja historian opiskelijoiden ainejärjestössä erilaisissa tehtävissä vuosina 2003–2008 ja toimii parhaillaan ylioppilaskunnan koulutuspoliittisena sihteerinä. Seppälä on hoitanut useita luottamustehtäviä Oulun yliopistossa vuodesta 2003 lähtien; hän on tällä hetkellä Oulun yliopiston hallituksen jäsen, opetuksen kehittämistoimikunnan jäsen sekä kielikeskuksen johtokunnan jäsen. Lisäksi hän on toiminut Barentsin alueen nuorisoneuvoston jäsenenä vuosina 2006–2007.

Valtiotieteiden tohtori **Turo Virtanen** toimii Helsingin yliopistossa yleisen valtio-opin, erityisesti hallinnon tutkimuksen professorina. Hän on kehittänyt aktiivisesti valtio-opin laitoksen opetusta ja oppimista sekä tutkimuslähtöistä ohjausta. Valtio-opin laitos on valittu koulutuksen laatuyskiköksi vuosina 1999 ja 2002. Valtiotieteellinen tiedekunta on nimennyt hänet vuoden opetuksen kehittäjäksi vuonna 2003. Hän on toiminut myös valtiotieteellisen tiedekunnan opetusasioista vastaavana varadekaanina. Virtanen on valmistellut aineistoja Helsingin yliopiston kansainvälisiä opetuksen ja tutkimuksen arviointeja varten. Lisäksi hän on toiminut useissa asiantuntijatehtävissä, kuten opetuksen laatuarvioinnin tehtävissä Liettuassa ja Romaniassa 2007 ja 2008; puheenjohtajana Helsingin yliopiston keskustakampuksen rakennetta vuonna 2000 valmistelleessa työryhmässä; Jyväskylän, Tampereen, Turun ja Oulun yliopiston hallinnon arvioinnin ulkoisen arviointiryhmän puheenjohtajana 2004 sekä opetusministeriön selvitysmiehenä 2006 hankkeessa, jonka aiheena oli taideyliopistojen rakenteiden uudistaminen.

Valtiotieteiden maisteri **Jukka Öberg** on vuodesta 1991 alkaen toiminut johtavana suunnittelijana Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen taloussuunnitteluosastolla, jossa hänen tehtäviinsä kuuluvat mm. tuottavuuslaskennan ja tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen ja TQM-pohjaisten itsearviointien sekä johtamis- ja prosessiajattelun kehittäminen. Öberg avustaa kaupunginjohtajistoa kaupungin toimintayksiköiden kehittämisessä ja kaupunginjohtajan laatupalkintokilpailun organisoinnissa. Lisäksi hän on osallistunut vuosina 2000–2005 kaupungin laadunkehittämisjulkaisujen laadintaan. Vuonna 1998 Öberg suoritti Teknillisen korkeakoulun Master of Quality -koulutusohjelman. Hän toiminut aiemmin Helsingin kaupungin terveystarvostossa, sosiaalivirastossa ja nuorisoasiainkeskuksessa. Öberg on toiminut kolme kertaa Suomen laatupalkintokilpailun arvioijana.

Sihteerit

Kasvatustieteiden maisteri **Sirpa Moitus** on vuodesta 1996 alkaen toiminut useiden Korkeakoulujen arviointineuvoston koulutusala- ja teema-arviointien ja yliopistokoulutuksen laatuysikköarviointien koordinoijana sekä arviointimenetelmien ja -oppaiden kehittäjänä.

Kasvatustieteiden maisteri **Kirsi Mustonen** on toiminut Korkeakoulujen arviointineuvoston sihteeristössä vuodesta 2001 alkaen. Hän on koordinoinut koulutusala- ja teema-arviointeja sekä korkeakoulujen erikoistumisopintojen arviointi- ja rekisteröintitoimintaa.

1 Auditoinnin tavoitteet ja kohteet

1.1 Auditoinnin tavoitteet

Auditointien keskeisin tavoite on tukea korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämistä vastaamaan eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita ja siten vaikuttaa suomalaisten korkeakoulujen kilpailukykyyn globaaleilla koulutusmarkkinoilla.

Korkeakoulukohtaisen 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,
- arvioida, toimiiko laadunvarmistus korkeakoulussa tarkoitetulla tavalla, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin, laatua parantaviin kehittämistoimenpiteisiin.

Auditointien tavoitteena on koota ja välittää laadunvarmistuksen hyviä käytänteitä ja edistää niiden leviämistä korkeakoululaitoksessa. Tavoitteena on, että auditointiprosessit ja julkinen raportointi korkeakoulujen järjestelmistä lisäävät laatua koskevaa keskustelua sekä korkeakoulujen ja niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta.

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 koulutus
 - b) Tutkimus / tutkimus- ja kehitystyö
 - c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö
 - 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.

Laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljälle eri laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheelle. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunvarmistuksen luonnehdinnat kaikista auditoinnin kohteista. Kriteeristö on liitteenä 1.

Raportissa mainitaan auditointikohteittain auditointiryhmän arviot laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheesta. Näiden arvioiden pohjalta auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin hyväksymistä tai uusinta-auditointia.

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja kukin korkeakoulu sopivat auditoinnin järjestämisestä auditointisopimuksella. Sopimuksessa määritellään 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.

Tampereen yliopiston ja Korkeakoulujen arviointineuvoston välinen sopimusneuvottelu pidettiin 17.1.2008. Sopimusneuvottelussa sovittiin, että auditointi toteutetaan suomen kielellä kotimaisin asiantuntijavoimin.

2.2 Auditointiaineisto

Auditointikäsi­kirjan mukaan auditointiaineisto tulee koota siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Korkeakoulun tulee laatia auditointiaineisto siten, että sen avulla arvioitsijoiden on mahdollisuus saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnan ohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta. Aineistolle ei ole määritelty sivumäärärajoitusta, mutta aineiston tulee olla kooltaan sellainen, että auditointiryhmän jäsenet pystyvät kuljetta­maan sen mukanaan auditointivierailulla.

Tampereen yliopiston auditoinnin perusaineisto sisälsi seuraavat dokumentit:

1. Kuvaus laadunvarmistusjärjestelmästä vuonna 2008
 - yliopiston laatujärjestelmä (historia, dokumentointi, SWOT)
 - yliopiston tehtävät, profiili ja tavoitteet
 - organisaatio ja johtaminen
 - koulutuksen laadunvarmistus
 - tutkimuksen laadunvarmistus
 - yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadunvarmistus

- henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen
 - hallinto- ja tukipalvelut
 - auditointi 2008: Tampereen yliopiston asettamat tavoitteet auditoinnille
2. Korkeakoulun valitsevat näytöt ja näytteet laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta
- suunnitelma laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseksi
 - Tampereen yliopiston strategia ja johtosääntö
 - laatukäsikirjoja, prosessikuvauksia, vuosikelloja, kehittämissuunnitelmia, eri toimielinten pöytäkirjoja.

Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistuksen toimivuutta. Jokaisesta auditointikäsikirjassa mainitusta auditointikohteesta on oltava jokin näyttö tai näyte. Aineistosta on käytävä ilmi, mikä näyttö liittyy mihinkin auditointikohteeseen.

Auditoidavan korkeakoulun on toimitettava auditointiaineisto Korkeakoulujen arviointineuvostolle noin kuusi viikkoa ennen auditointivierailua. Tampereen yliopiston aineisto saapui arviointineuvostolle sovittuna määräpäivänä 11.4.2008. Aineisto toimitettiin välittömästi auditointiryhmän jäsenille perehtymistä varten.

Lisäksi auditointiryhmä pyysi ja sai käyttöönsä seuraavat täydentävät aineistot:

- yliopiston antamat itsearviointiohjeet ja yksiköiden itsearviointiraportit vuosilta 2006 ja 2007 yhtenä dokumenttina
- yksiköiden tuloksellisuuskatsaukset vuodelta 2006 yhtenä dokumenttina
- tuloksellisuusarvioinnin 2006 laitoskohtaiset kirjalliset palautteet
- esimerkkejä laitosten käytössä olevista perus- ja jatkotutkintoon liittyvistä opiskelijapalautelomakkeista
- yliopiston yhteisessä käytössä oleva opettajan työsuunnitelmalomake
- yliopiston sähköinen eHOPS-lomake ja esimerkkejä laitosten käyttämistä HOPS-lomakkeista
- työtyytyväisyyskyselyn ja työolokartoituksen yhteenvedot
- linkki tietokonekeskuksen laadunvarmistusaineistoihin.

Auditointiryhmä sai lisäksi käyttöönsä Tampereen yliopiston sisäisen verkon tunnukset. Intranetin tarjoama materiaali täydensi kirjallista materiaalia.

Tampereen yliopiston projektipäällikkö Pirjo Rauhala vieraili 11.4.2008 auditointiryhmän kokouksessa, jossa hän esitteli yliopiston laadunvarmistusjärjestelmää ja verkkosivuilla olevaa laadunvarmistusaineistoa.

2.3 Auditointivierailu

Ennen auditointivierailua Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Tampereen yliopisto järjestivät ennakkoinformaatiotilaisuuden yliopiston henkilökunnalle ja opiskelijoille. Auditointiryhmän puheenjohtaja Eila Rekilä ja projektisuunnittelija Sirpa Moitus vierailivat 17.4.2008 Tampereen yliopistolla. Puheenjohtaja esitteli tilaisuudessa auditoinnin tavoitteita ja laadunvarmistusjärjestelmän arvioinnissa käytettäviä kriteereitä. Projektisuunnittelija kuvasi esityksessään auditointiprosessin vaiheita ja auditointivierailun käytännön toteutusta. Tilaisuuksissa kuultiin myös yliopiston ylimmän johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden edustajien puheenvuorot. Osallistujien kysymysten pohjalta käytiin laajaa keskustelua auditoinnin toteutuksesta.

Varsinainen auditointivierailu, johon osallistui koko auditointiryhmä, toteutettiin 14.–16.5.2008. Ensimmäisen päivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli erillisinä ryhminä korkeakoulun ylintä johtoa, dekaaneja, laitosjohtajia, opetus- ja tutkimushenkilökunnan edustajia, hallinto- ja tukipalveluiden edustajia, perustutkinto-opiskelijoita ja jatko-opiskelijoita sekä sidosryhmien edustajia.

Toisena vierailupäivänä auditointiryhmä tutustui tiedekunta- ja laitostasolla toteutuvaan laadunvarmistukseen. Kuusihenkinen auditointiryhmä jakaantui kahteen kolmihenkiseen ryhmään, jotka haastattelivat aamupäivällä neljän tiedekunnan edustajia ja iltapäivällä neljän yksikön edustajia.

Kolmantena vierailupäivänä toteutettiin kolme teemahaastattelua. Saadakseen mahdollisimman monipuolisen kuvan laadunvarmistuksen kattavuudesta ainelaitoksilla auditointiryhmä valitsi jokerikohteeksi tiedotusopin laitoksen. Auditointivierailu päättyi siihen, että auditointiryhmä haastatteli ylimmän johdon edustajat toistamiseen ja auditointiryhmän puheenjohtaja kertoi johdolle suullisesti auditointiryhmän alustavan palautteen.

Haastatteluihin osallistui yhteensä 141 yliopiston johdon, henkilökunnan, opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajaa. Auditointivierailun ohjelma on liitteenä 2.

2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmä valmistautui auditointivierailuun kirjoittamalla alustavia havaintoja Tampereen yliopiston toimittamien auditointiaineistojen pohjalta ja laatimalla auditointikysymyksiä. Auditointiryhmä jatkoi vierailun jälkeen raportin työstämistä siten, että auditointiryhmän jäsenet tuottivat analyysoivaa ja arvioivaa tekstiä omilta vastuualueiltaan.

Auditoinnista Korkeakoulujen arviointineuvostossa vastannut projektisuunnittelija vastasi raportin alkuosassa olevista auditointiprosessin, yliopiston ja sen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksista sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta ja käsittelytavasta. Yhteisiä raporttikokouksia järjestettiin kirjoitusprosessin edetessä sekä koko auditointiryhmän että puheenjohtajiston (puheenjohtaja Eila Rekilä ja varapuheenjohtaja Turo Virtanen) kokoonpanoilla. Ryhmän jäsenillä oli mahdollisuus kommentoida raporttia sen eri vaiheissa. Tampereen yliopistolla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkistamista.

3 Tampereen yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

Tässä luvussa kuvataan Tampereen yliopiston organisaation rakenne, hallinto ja laadunvarmistusjärjestelmä¹ yliopiston toimittaman auditointiaineiston mukaisesti.

Tampereen yliopistolle on luonteenomaista vahva ja monipuolinen yhteiskuntaan, sen talouteen, hallintoon ja kulttuuriin sekä ihmisten terveyteen, hyvinvointiin ja kasvatukseen kohdistuva tutkimus ja opetus. Tampereen yliopisto aloitti toimintansa Kansalaiskorkeakouluna Helsingissä 1925. Vuonna 1930 siitä tuli Yhteiskunnallinen korkeakoulu, joka siirrettiin Tampereelle 1960. Nimi Tampereen yliopisto tuli käyttöön vuonna 1966.

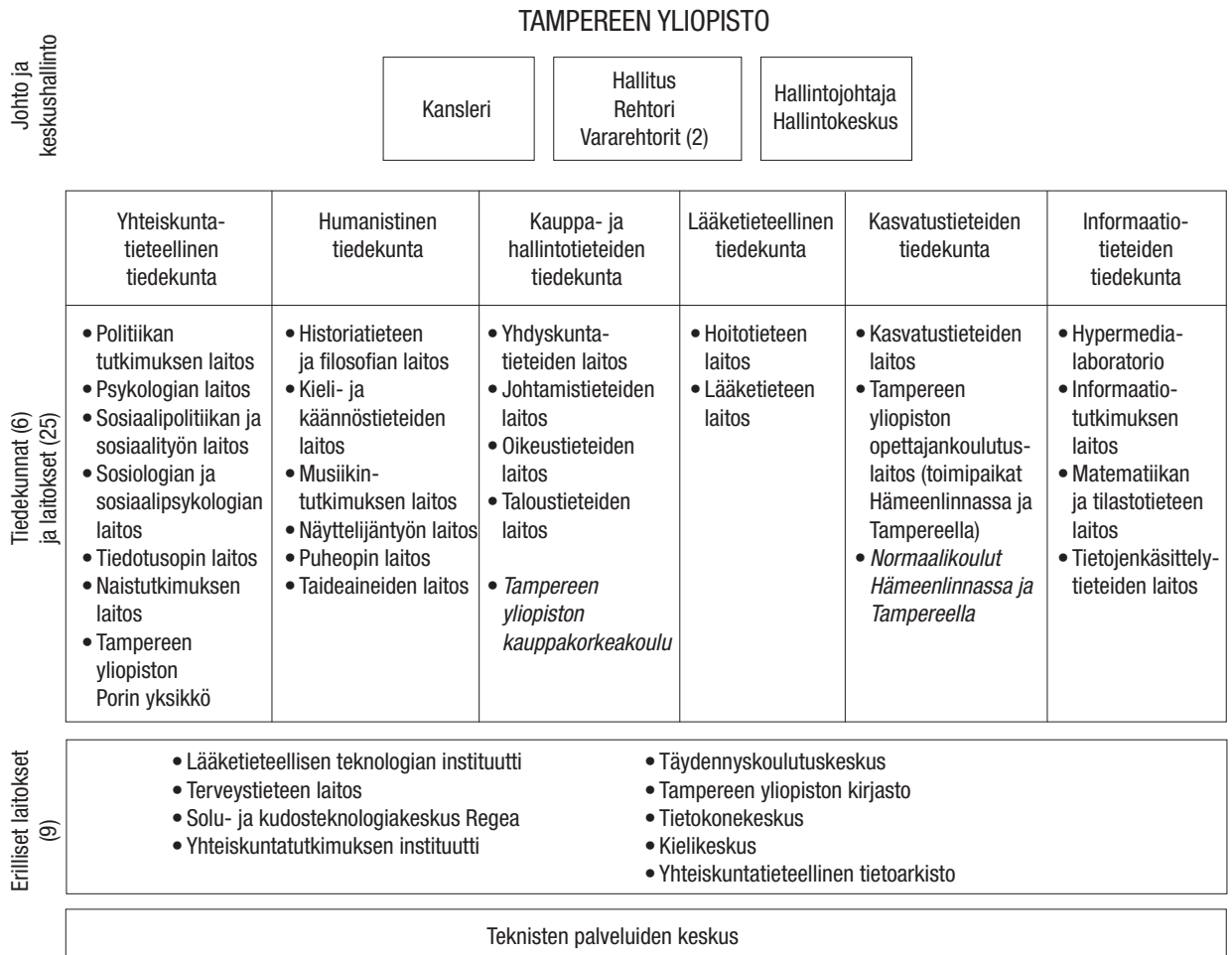
Tampereen yliopistossa on noin 15 000 tutkinto-opiskelijaa. Maistereita valmistuu vuosittain noin tuhat ja tohtoreita sata. Henkilökuntaa on noin 2 200. Koko yliopiston menot vuonna 2007 olivat noin 140 miljoonaa euroa.

Tampereen yliopistossa on 29 tutkintoon johtavaa opetusta antavaa ja tutkimusta toteuttavaa laitosta. Laitokset muodostavat kuusi tiedekuntaa: humanistinen, informaatiotieteiden, kasvatustieteiden, lääketieteellinen, kauppa- ja hallintotieteiden sekä yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tiedekuntia luonnehditaan hallintopalveluyksiköiksi, kun taas laitoksia luonnehditaan päätulosyksiköiksi.

Yliopistossa on kaksi tulosityksikköä yliopiston yhteisen koulutuksen järjestämiseksi: kielikeskus ja täydennyskoulutuskeskus. Kaksi tulosityksikköä on muodostettu erityisesti tutkimusta varten: Yhteiskuntatutkimuksen instituutti ja Solu- ja kudosteknologiakeskus Regea. Neljä tulosityksikköä vastaa yliopiston yhteisistä tuki- ja hallintopalveluista. Ne ovat kirjasto, tietokonekeskus, teknisten palveluiden keskus ja hallintokeskus. Lisäksi yliopiston tulosityksikkönä toimii valtakunnallista tutkimuspalvelutehtävää hoitava yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (FSD).

Tampereen lisäksi yliopisto toimii myös Hämeenlinnassa, Porissa, Seinäjoella, Valkeakoskella ja Virroilla.

¹ Tampereen yliopisto käyttää auditointiaineistossaan laadunvarmistusjärjestelmästä käsitettä laadunvarmistusjärjestelmä.



Toukokuu 2008

Kuva 1. Tampereen yliopiston organisaatio

Yliopiston ylin päätöksentekoeelin on **hallitus**, joka hyväksyy yliopiston kokonaisstrategian ja erityisstrategiat sekä seuraa ja arvioi niiden toteuttamista. **Rehtori** johtaa yliopiston toimintaa ja ulkoisten suhteiden kehittämistä hallituksen hyväksymän strategian ohjaamana. **Hallintokeskus** esittelee rehtorin päätökset ja vastaa niiden toimeenpanosta. Tampereen yliopistossa on myös **kansleri**. Kanslerin tehtävänä on edistää tieteitä ja valvoa yliopiston yhteistä etua ja toimintaa, vahvistaa johtosäännöt ja muut yleiset määräykset sekä nimittää yliopiston professorit ja dosentit.

Yliopiston johdon arvioita, linjauksia ja päätöksiä valmistellaan pysyvien yksiköiden ja linjaorganisaation lisäksi lukuisissa rehtorin nimittämässä ryhmässä. Yliopiston **neuvottelukunta** koostuu keskeisten paikallisten sidosryhmien ja yliopiston johdon edustajista. Neuvottelukunnassa johto ja sidosryhmäedustajat muun muassa arvioivat yliopiston kehityshaasteita ja -suunnitelmia.

Tutkimusneuvoston tärkeimpiä tehtäviä on vuosittaisen yliopiston tutkimuksen tila -arvion valmisteleminen hallitukselle. Tutkimusneuvostoa johtaa ensimmäinen vararehtori. **Opetusneuvoston** tärkeimpiä tehtäviä on vuosittaisen opetuksen tila -arvion valmisteleminen hallitukselle. Opetusneuvostoa johtaa toinen vararehtori.

Laitoksen hallintoa hoitavat laitosneuvosto ja laitoksen johtaja. **Laitoksen johtajan** tehtävänä on johtaa, valvoa ja kehittää laitoksen toimintaa sekä vastata laitoksen tuloksellisuudesta ja taloudesta. Opetuksesta ja tutkimuksesta vastaavien laitosten strategisesta johtamisesta, strategian toteutumisen arvioinnista ja toimintakäytäntöjen kehittämisestä ja voimavarojen ohjaamisesta vastaavat niiden **laitosneuvostot**. Laitosneuvostot valitaan kolmeksi vuodeksi kolmikantaperiaatteella. Erillisissä laitoksissa vastaavia tehtäviä hoitavat **johtokunnat**.

Tiedekuntia johtaa **dekaani**. Dekaanin tehtävänä on valvoa ja kehittää tiedekunnan toimintaa sekä myöntää tutkintotodistukset ja tutkintoon liittyviä arvoja. **Tiedekuntaneuvostojen** tehtävänä on kehittää tiedekunnan tutkintoja, opetusta ja tutkimusta.

Opetuksesta ja tutkimuksesta vastaavien laitosten johtajat ja tiedekuntia johtavat dekaanit valitaan kolmeksi vuodeksi.

3.2 Strategia, tehtävät ja tavoitteet

Tampereen yliopiston strategian (2006) mukaan yliopistolla on kolme keskeistä tavoitetta: saada aikaan vahva ja innostava tutkimisen kulttuuri yliopistoon, tiivistää tutkimuksen ja opetuksen yhteyttä sekä hyödyntää kansainvälistymistä.

Yliopiston tutkimukselle on ominaista, että yhteiskunnan, terveyden ja hyvinvoinnin ilmiöitä tarkastellaan useiden tutkimusalueiden näkökulmasta. Yliopiston määrittelemiä vahvoja ja vahvistuvia tutkimuksen alueita ovat:

- informaation, informaatioteknologian ja tiedon tutkimus
- kaupunkien, ympäristön ja alueiden tutkimus
- lääketieteellisen teknologian tutkimuksen osa-alat
- median ja journalismin tutkimus
- yhteiskunnallisen muutoksen tutkimus sekä
- yksilön ja väestön terveyden ja hyvinvoinnin tutkimus.

Yliopisto on vahvistanut em. tutkimusalueiden menestymisen edellytyksiä aloittamalla suunnitelmallisen yhteistyön Jyväskylän yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston kanssa. Yliopistoallianssin nimen saaneessa yhteistyömallissa on kartoitettu teemat, joissa kolmella yliopistolla olisi eniten mahdollisuuksia huippututkimuksen aikaansaamiseen.

Tampereen yliopistolla on perustamisestaan lähtien ollut erityisen selkeää ja laaja yhteiskunnallinen palvelutehtävä. Yliopisto vaikuttaa alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti ja haluaa opetuksellaan ja tutkimuksellaan olla yhteiskuntakriittinen toimija.

Yliopisto on laatinut vuosiksi 2008–2011 strategian toteuttamissuunnitelman, jossa on määritelty avaintekijät, keinot 2008–2011 ja hankkeistetut toimenpiteet kuudelle osa-alueelle: johtaminen, opetus, opiskelu ja oppiminen, tutkimus ja tutkiminen, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen sekä hallinto- ja tukipalvelut.

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen pohjautuu tulosyksiköiden omiin strategioihin ja niiden pohjalta luotuihin toimintasuunnitelmiin ja toimintaan. Yliopisto seuraa strategian toteutumista eri tavoin, muun muassa sisäisten tulosneuvottelujen, tuloksellisuuden arvioinnin ja muiden arviointien yhteydessä.

3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä

3.3.1 Laadunvarmistus toiminnoittain

Laadunvarmistuksen määritelmä

Laadunvarmistuksella tarkoitetaan Tampereen yliopistossa järjestelmällistä toiminnan kehittämistä, joka ilmenee toimintokohtaisten tavoitteiden asettamisena, tavoitteiden mukaisina päätöksinä ja toiminnan säännöllisenä itsearviointina. Arvioinneissa seurataan tavoitteisiin pääsemistä, tarjotaan opiskelijoille ja henkilökunnalle vaikuttamismahdollisuuksia sekä rajataan ja priorisoidaan kehittämiskohteita.

Laatupolitiikka

Yliopisto pyrkii kehittämään ja ylläpitämään kaikkien toimintojensa laadukkuutta. Yliopiston mukaan toiminnan laaja-alaisuus ja toimintojen erilaisuus kuitenkin edellyttävät, että tavoitteet asetetaan toiminnoittain ja kunkin toiminnon laatua ylläpidetään ja kehitetään sille sopivin keinoin.

Laatujärjestelmän kehittämistä ohjaavat seuraavat periaatteet ja toimintatavat:

1. Järjestelmän kehittämistä koskevista periaatteista sovitaan ja periaatteet dokumentoidaan.
2. Järjestelmän kehittämisen ja kehittymisen pitkä historia on tunnistettu ja tiedossa.
3. Järjestelmän kehittämislinjauksista päättää yliopiston hallitus.

4. Järjestelmä on dokumentoitu ja vähimmäisdokumentaatio määritelty.
5. Kuvausta järjestelmästä päivitetään säännöllisesti, ja sen ylläpito on hajautettua.
6. Sisäisiä ja ulkoisia arviointeja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
7. Yksiköiden käytännöistä kertyy tietoa ja sitä jaetaan avoimesti.
8. Auditointeja käytetään laatujärjestelmän kehittämistarpeiden tunnistamiseksi.

Laadunvarmistuksen toimintatavat ja vastuut

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä koostuu koulutusta, tutkimusta, yhteiskunnallista vuorovaikutusta, henkilöstövoimavaroja, tuki- ja hallintopalveluja ja johtamista koskevista tavoitteista ja niiden laatua varmistavista käytännöistä. Toiminnan laatua varmistavia käytäntöjä on sekä kaikissa toiminnoissa että kaikilla organisaatiotasolla, kuten johdossa, hallintokeskuksessa, tiedekunnissa ja laitoksissa.

Kuva 2. Tampereen yliopiston toiminnot ja esimerkkejä toimintokohtaisista laadunvarmistustavoista

Yliopiston toiminto	Toimintokohtaista laadunvarmistusta osoittaa
Yliopiston tehtävät, profiili ja keskeiset tavoitteet	Lakisääteisten tehtävien toteuttaminen ja siihen liittyvä yliopiston tapa seurata asemaansa suomalaisessa yliopistolaitoksessa Strategian tarkistaminen ja määrittely muutaman vuoden välein Profiilin tarkistaminen ja määrittely muutaman vuoden välein Hallinnollisen organisaation muutokset ja muutosta tukevat selvitykset Hallinto-organisaation rajoja ylittävän yhteistyön järjestäminen ja tukeminen
Opetus ja oppiminen	Koulutusvastuun jakaminen sisäisille yksiköille tulosohjauksen keinoin Opetuksen keskeisten tavoitteiden ja keinojen tarkistaminen ja määrittely muutaman vuoden välein Opetussuunnitelmat, niiden kehittäminen ja kehittämisvastuun osoittaminen tiedekunnille ja laitoksille Tutkimukseen perustuvan opetuksen järjestäminen, opetuksen järjestämis- ja kehittämisvastuun osoittaminen ainelaitoksille Hallintoelinten ja työryhmien käyttäminen suunnittelussa ja kehittämisessä Opiskelijoiden osallistuminen paitsi hallintoelimiin myös työryhmiin Opettajien ja opiskelijoiden rekrytointiin sisältyvä laadunvarmistus; opiskelijavalinnan järjestäminen Opintojen ohjauksen järjestäminen Täydennyskoulutuksen järjestäminen Opetuksen järjestämistä ja kehittämistä tukevat palautemekanismit, tietojärjestelmät; oppimisympäristöt ja palvelut Opetuksen ja oppimisen laadun hallinnan ja kehittämisen kannalta tärkeimpien vaiheiden tunnistaminen

Tutkimus ja tutkiminen	Tutkimuksen vahvojen ja vahvistuvien alueiden nimeäminen Vahvistuvien alojen kriteerien nimeäminen Tutkimusyhteisöjen ja niiden tavoitteiden, arviointikriteerien ja -käytäntöjen nimeäminen Rekrytointien hyödyntäminen tutkimuksen vahvistamisessa Tutkijakoulutuksen järjestäminen ja kehittäminen Tutkimusta tukevan infrastruktuurin ja palvelujen ylläpitäminen ja kehittäminen Tutkimuksen laadun arvioiminen
Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus	Tutkimusyksiköiden ja -instituuttien perustaminen Työelämäyhteyksien luominen, ylläpito ja seuranta Yhteiskunnallisten palvelutehtävien hoitaminen Elinikäisen oppimisen mahdollistaminen; avoin yliopisto, täydennyskoulutus Verkostoituminen, yhteistyön järjestäminen ja osallistuminen Vuorovaikutuksen erityisjärjestelyt; alumnitoiminta, yliopiston neuvottelukunta, ympäristöasioiden hoitaminen
Henkilöstövoimavarojen hallinta ja kehittäminen	Avoin, sovittujen arvojen ja periaatteiden mukainen toiminta Henkilöstövoimavarojen kehittämiskohteiden ja -keinojen määrittäminen Henkilöstöstrategian toteutumisen seuraaminen Henkilöstöjohtamisen tukeminen ja kehittäminen Palkkausjärjestelmän käyttäminen osaamisen kehittymiseksi ja henkilöstöä kannustavasti Palkkausjärjestelmän käyttäminen esimiestyön ja johtamisen kehittämiseksi Henkilöstörakenteen suunnittelu ja seuraaminen Työhyvinvoinnin ja osaamisen varmistaminen Henkilöstövoimavarojen hallinnan ja kehittämisen toimijoiden ja vastuuden tunnistaminen
Hallinto- ja tukipalvelut	Hallinnon ja tukipalveluiden organisoiminen (keskitetysti ja yliopiston läpäisevinä prosesseina) Hallinto- ja tukipalveluiden tehtävien ja vastuunjaon määrittäminen
Johtaminen	Toiminnan ja talouden suunnitteleminen ja kehittäminen Laatujärjestelmä

Tampereen yliopiston hallituksen pöytäkirja A 44/2007, 18.12.2007

Yliopistossa ei ole erillistä laadunvarmistusorganisaatiota. Laadunvarmistuksesta vastaavat samat henkilöt, päätöksentekuelimet, ryhmät ja yksiköt, jotka vastaavat toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä. Näitä esiteltiin edellä luvussa 3.1.

3.3.2 Tulosohjausjärjestelmä

Tampereen yliopiston mukaan laatujärjestelmän käyttäminen ja kehittäminen ovat osa johtamista ja yliopistossa omaksuttua tulosohjausta. Tulosohjausjärjestelmän perusteet, esimerkiksi laitosten asema suoraan yliopiston johdon kanssa neuvottelevina tulosyksikköinä, kehitettiin 1990-luvulla. Järjestelmällä katsotaan olevan keskeinen merkitys strategisessa johtamisessa ja yliopiston tavoitteiden toteuttamisessa.

Tulosohjausjärjestelmän katsotaan koostuvan tuloksellisuusarvioinnista, sisäisestä rahanjakomallista, yksiköiden itsearvioinneista, strategian uudistamisesta, johdon foorumeista ja muista vuorovaikutuksen kanavista sekä käytännöistä, joilla henkilöstölle ja opiskelijoille tarjotaan vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tulosohjausjärjestelmään sisältyvät myös seurannan ja valvonnan käytännöt, kuten johdon tietojärjestelmät ja raportit sekä sisäinen valvonta ja riskienhallinta.

Sisäisiin tulosneuvotteluihin liittyvä yksiköiden itsearviointi

Tampereen yliopiston rehtori neuvottelee kerran vuodessa tulosityksiköiden johtajien kanssa yksiköille asetettavista tavoitteista ja toiminnan kehittämiseen tarvittavista voimavaroista. Neuvottelukäytäntöjä on viime vuosina kehitetty muun muassa lisäämällä niihin yksikkökohtaiset itsearvioinnit ja yhdenmukaistamalla neuvotteluihin liittyvät asiakirjat. Itsearvioinneilla yliopisto on yhdistänyt laadun arvioimisen ja kehittämisen osaksi toiminnan suunnittelua.

Yksiköiden itsearviointia ohjataan yliopiston kannalta tärkeisiin tavoitteisiin. Yksiköt ovat tehneet tulosneuvotteluihin liittyviä itsearviointeja vuosina 2006 ja 2007. Itsearviointikohteet ja -kysymykset ovat vaihdelleet vuosittain. Seuraava itsearviointi toteutetaan syksyllä 2008.

Tuloksellisuusarviointi

Tampereen yliopiston laitosten tuloksellisuutta arvioidaan joka toinen vuosi hallituksen päättämän arviointimallin mukaisesti. Viimeisin tuloksellisuusarviointi toteutettiin vuonna 2006. Tuloksellisuusarvioinnissa tarkastellaan sitä, miten tuloksellinen yksikkö on ollut (1) opetuksessaan, (2) tutkimuksessaan ja (3) yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessaan. Laitoksen tuloksellisuuskatsaus on 1–2 sivun pituinen laitoksen johtajan laatima, tuloksellisuutta kuvaava seloste.

Arvioinnissa tarkastellaan sekä määrällistä että laadullista kehittymistä. Tuloksellisuuden arviointiryhmään kuuluvat rehtori, vararehtorit, dekaanit, hallintojohtaja ja ylioppilaskunnan edustaja. Tuloksellisuusarvioinnin perusteella hyvin menestyneitä yksiköitä palkitaan yliopiston hallituksen hyväksymien periaatteiden mukaisesti. Arvioinnin tulokset ovat vaikuttaneet yksiköille jaettuun määrärahoihin vuodesta 1998 alkaen.

Sisäinen rahanjakomalli

Tampereen yliopistolla on sisäinen rahanjakomalli, jonka toimivuutta yliopistossa seurataan hallituksen budjetti- ja tilinpäätöskokouksissa ja sisäisten tulosneuvottelujen yhteydessä. Sisäisellä rahanjakomallilla johto voi kohdentaa rahoitusta toiminnan laadun kannalta merkittävään toimintaan.

Johdon raportit ja seurantajärjestelmät

Johdon raportteja ja seurantajärjestelmiä ovat:

- Tiettyjen yksiköiden ja koko yliopiston tuloja, menoja, henkilöstöä ja tutkintokoulutusta kuvaavat raportit, joita yliopiston hallitus, rehtori, vararehtorit, hallintokeskus ja yksiköiden johto käyttävät seuratessaan ja arvioidessaan yliopiston ja yksiköiden tuloksellisuutta kuukausi- ja vuositasolla.
- Yliopiston tilinpäätös, joka tehdään valtionhallinnon ohjeiden ja tietotarpeiden mukaiseksi, mutta jossa on tietoa myös yliopiston omiin tarpeisiin.
- Tuloksellisuuskatsaus, jonka laitoksen johtaja kirjoittaa joka toinen vuosi osana yksiköiden tuloksellisuusarviointia. Osa yksiköistä laatii myös toimintakertomuksia tai muita katsauksia. Yksiköiden itsearviointiraportissa on arvioita edellisten vuosien toiminnasta.
- Yliopiston opetuksen ja tutkimuksen tila -arviot, joihin kootaan keskeiset opetuksen ja tutkimuksen kehitystä kuvaavat määrälliset ja laadulliset tiedot vuodesta 2007 alkaen.
- Yliopiston opiskelijatietojärjestelmästä ja henkilökunnan tutkimus- ja muun toiminnan rekisteristä tuotetut tiedot yliopiston ja yksiköiden johdon tarpeisiin.

4 Auditointitulokset

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

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimijoiden ja vastuiden määrittelyssä on vielä kehitettävää. Vaikka laadunvarmistuksen dokumentaatio on läpinäkyvä ja avoimesti saatavilla, se on vielä osin hajanainen ja jäsentymätön. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely sekä dokumentaatio ovat alkavalla tasolla.

Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden ja toimintojen määrittely

Tampereen yliopiston hallitus on viimeisen kolmen vuoden aikana asettanut tavoitteita ja päättänyt toimenpiteistä laadunvarmistusjärjestelmän määrittelemiseksi ja dokumentoimiseksi. Hallitus päätti laatupolitiikasta ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä ohjaavista periaatteista kokouksessaan 18.12.2007.

Näitä periaatteita lukuunottamatta Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmälle ei ole kokonaisuutena asetettu selkeitä tavoitteita tai pitkäjänteistä kehittämisen suuntaa. Yliopiston laatupolitiikan mukaan ”yliopiston toiminnan laaja-alaisuus ja toimintojen erilaisuus edellyttävät, että tavoitteet asetetaan toiminnoittain ja kunkin toiminnan laatua ylläpidetään ja kehitetään sille sopivin keinoin.”

Yliopisto on määritellyt kuusi toimintoa (koulutus, tutkimus, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, henkilöstövoimavarat, tuki- ja hallintopalvelut ja johtaminen), joille asetetut tavoitteet kytkeytyvät selkeästi yliopiston strategiaan. Toimintokohtaiset tavoitteet koskevat kuitenkin enemmän toiminnan sisältöä kuin laadunvarmistusta. Esimerkiksi koulutuksen tavoitteena on opiskelijoiden kansainvälistyminen ja jatkotutkintovalmiuksien syntyminen.

Toimintojen määrittely ei kytkeydy selkeästi esimerkiksi yliopiston määrittelemiin itsearvioinnin kohteisiin. Toimintojen määrittelyssä on myös epäyhtenäisyyttä eri dokumenttien välillä. Tätä osoittaa mm. se, että seitsemänneksi yliopiston toiminnoksi on hallituksen pöytäkirjassa nimetty yliopiston tehtävät, profiili ja keskeiset tavoitteet, mikä toiminto ei kuitenkaan esiinny laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksessa.

Kuten yliopisto itsekin toteaa, toimintokohtaisten laadunvarmistuksen menettelytapojen määrittelyissä on eroavaisuuksia. Esimerkiksi koulutukselle on määritelty alatehtäviä ja niille laadunvarmistuksen menettelytapoja, kun taas tutkimuksen alatehtäviä tai tehtäväkohtaista laadunvarmistusta ei ole tunnustettu tai nimetty samalla kattavuudella. Epäselväksi jää, mitkä ovat kaikilta tulosyksiköiltä vaadittavat yhteiset laadunvarmistuksen menettelyt, joita seuraamalla yliopiston johto voi varmistua toimintokohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta.

Näin ollen Tampereen yliopiston kannattaisi edelleen selkiyttää laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, menettelytapojen ja pitkäjänteisten kehittämislinjausten lausumia. Nykyistä yhtenäisempi ilmaisuusmuoto ja pitkäjänteisempien kehityslinjausten ilmaisu saattaisivat osaltaan lisätä laadunvarmistusjärjestelmän ymmärrettävyyttä ja sidosryhmien sitoutumista yliopiston laadunvarmistukseen.

Toimijoiden ja vastuiden määrittely

Yliopiston yhteisessä laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksessa on vastuumatriisien avulla määritelty laadunvarmistuksen toimijoita, tehtäviä ja rooleja. Tämä on hyvä käytäntö, joka on tehnyt laatuvarmistusta näkyväksi. Matriiseissa laatuvarmistus on kuitenkin lähes aina ilmaistu kollektiivisena. Ainoina poikkeuksina tästä ovat rehtoria ja kansleria koskevat laatuvarmistusmäärittelyt sekä henkilöstövoimavarojen suunnittelua koskevat vastuut, jotka on selkeästi määritelty yksilötasolla.

Koska Tampereen yliopiston lähtökohtana ollut kytkeä laadunvarmistus osaksi toiminnanohjausta ja tuoda laatuvarmistus mahdollisimman lähelle toimijoiden arkea, laadunvarmistuksesta vastaavat samat henkilöt, päätöksentekelimet, ryhmät ja yksiköt, jotka vastaavat toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä. Yliopistossa ei ole erillistä yliopistotason laadunvarmistusorganisaatiota tai laatuvarmistusyksikköä. Auditointia yliopistossa valmistellut työryhmä 'laatuvarmistusyksiköiden' on asetettu määräajaksi.

Haastattelut osoittivat, että yliopiston ylin johto ja hallitus ovat sisäistäneet laatuvarmistuksen dokumentaation määrittelemällä tavalla. Haastatteluiden perusteella yksikönjohtajien laatujohtaminen vaihtelee hyvin sisäistetyistä vähemmän sisäistettyyn. Dekaanien haastattelun perusteella tiedekuntien laatuvarmistus on epäselvin ja vaatii eniten kehittämistä.

Laatuvarmistuksen osalta yliopiston erityisenä haasteena on turvata laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen pitkäjänteisyys. Tämä koskee niin tiedekuntia ja laitoksia, joiden johto vaihtuu kolmen vuoden välein, kuin myös koko yliopistoa.

Dokumentaatio ja sen toimivuus käytännössä

Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus, yksikkökohtaiset laadunvarmistuksen menettelytavat ja koko auditointiaineisto on dokumentoitu ulkoisilla verkkosivuilla². Vain pieni osa aineistosta on salasanan takana. Näin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän dokumentointi on lähes kaikilta osin avointa ja julkista, mikä on edistyksellinen ja rohkea ratkaisu verrattuna muihin korkeakouluihin. Aineiston julkaiseminen avoimessa verkossa mahdollistaa vertaisoppimisen yliopiston tiedekuntien ja laitosten kesken ja tekee läpinäkyväksi Tampereen yliopiston laadunvarmistuksen menettelytavat maamme muille korkeakouluille.

Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio ja rakenne on määriteltyinä kokonaisuutena varsin uusi, mutta se pohjautuu pitkän kehityshistorian omaaviin johtamiskäytänteisiin ja toiminnanohjausjärjestelmään. Tätä kuvaa se, että kokonaisdokumentaatioissa viitataan usein yliopiston vakiintuneisiin johtamiskäytänteisiin, tulosohjausjärjestelmään ja erilaiseen säännöstöön sekä runsaaseen joukkoon virallisia päätöspöytäkirjoja.

Kaikki tiedekunnat, laitokset, erilliset laitokset sekä hallintokeskus ylläpitävät verkkosivuillaan Laatu, arviointi ja kehittäminen -kuvausta. Muuksi yksikötason vähimmäisdokumentaatioksi on määritelty itsearviointiraportit, toimintasuunnitelma sekä tulosneuvotteluasiakirjat, jotka laaditaan hallintokeskuksen antamien ohjeiden mukaisesti. Muilta osin yksiköt ovat voineet itsenäisesti päättää laadunvarmistuksensa asiakirjoista.

Yksikkölähtöisen lähestymistavan etuna on ollut se, että se on tuottanut laajan, lähes kaikki yksiköt kattavan laadunvarmistuksen dokumentaation. Kaikilla tiedekunnilla ja suurella osalla laitoksia ja erillisyyksiköitä on omia laatuasiakirjoja. Erityisen korkeatasoisia ovat hallinnon yksiköiden dokumentit prosessikuvauksineen. Yksiköt ovat myös voineet kehittää laadunvarmistustaan ja dokumentaatiotaan sellaiseksi, josta ovat itse motivoituneita tai missä on parannettavaa. Toisaalta yksiköiden verkkosivuilla nähtävillä oleva laadunvarmistuksen otsikointi, rakenne, käsitteistö ja sisältö vaihtelevat suuresti. Yksikkölähtöisen dokumentoinnin haittapuolena on ollut myös se, että yliopistossa on tehty paljon päällekkäistä työtä.

Haastatteluissa opiskelijat totesivat hyödyntävänsä pääosin laitostason laadunvarmistusdokumentaatiota, mikä korostaa laatudokumentaation yhdenmukaistamisen tarvetta opiskelijoiden tasa-arvon näkökulmasta. Haasteena on myös yksiköiden Laatu, arviointi ja kehittäminen -sivustojen päivittäminen systemaattisen laatutyön tuloksena.

² www.uta.fi/laatu

Yliopistotasolla keskeinen laadunvarmistuksen kirjallinen dokumentti on noin 100-sivuinen yliopiston yhteisen laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus, joka kokoaa yhteen laadunvarmistuksen periaatteet ja toimintokohtaiset menettelytavat. Dokumentti on valmistunut keväällä 2008 ja sitä ylläpitää hallintokeskus. Se sisältää varsin runsaasti kuvailevaa ja laadunvarmistusjärjestelmän ratkaisuja perustelevaa tekstiä, joten se on luonteeltaan enemmän toimintakäsikirja kuin laatukäsikirja. Yliopiston tarkoituksena on tarkistaa yhteinen kuvaus vähintään kerran vuodessa ennen hallitukselle esitettävää arviota laadunvarmistusjärjestelmästä.

Yliopiston tavoitteena on, että verkossa oleva laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus sisältäisi tietoa, jonka avulla yhteistyötahot tuntisivat yliopiston toiminnan, keskeiset tavoitteet ja kehittämisen keinot mahdollisimman hyvin ja lisätietoja olisi helposti saatavissa. Haastatteluiden perusteella yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä ei kokonaisuutena hahmotu kuitenkaan helposti ulkoisille sidosryhmille. Yliopisto voisi harkita, olisiko laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudesta tai rakenteesta mahdollista laatia kuva tai selkiyttävä graafinen jäsenitys. Myös Briefly in English -sivustoa olisi tarpeen jatkokehittää kansainvälisten opiskelijoiden tai yhteistyökumppaneiden tiedon saannin näkökulmasta.

Yhteenveto

- Suuri osa laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatiosta on kehitetty viimeisen vuoden aikana ja laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisrakenne on vasta hiljattain määritetty.
- Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio on avoimesti saatavilla ja kattaa kaikki yliopiston perustoiminnot. Dokumentaatio ylittää laitostasolle kattavana.
- Laadunvarmistuksen toiminnot, kehittämistä ohjaavat periaatteet ja toimintatavat vaihtelevat vielä dokumentista toiseen. Yliopiston tulee selkiyttää ilmaisu yhtenäisestä laadunvarmistusjärjestelmästä ja niistä menettelyistä, joihin on yhteisesti sitouduttu.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaiskuvausta on mahdollista lyhentää ja jännevöittää sekä harkita kuvan laatimista kokonaisuuden viestimisen helpottamiseksi.
- Laadunvarmistusjärjestelmän laatuvastuut on määritetty pääosin kollektiivisesti. Johtajien ja erityisesti dekaanien laadunvarmistusvastuita tulisi täsmentää.

4.2 Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Tampereen yliopiston tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus kattaa useita koulutuksen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen toimintoja. Palautetietoa käytetään yliopistotasolla koulutuksen suunnittelun ja kehittämisen välineenä. Yksikkötasolla riittämättömän laadun tunnistamisessa on vielä osin puutteita. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on kehittyvällä tasolla.

Strategiset tavoitteet

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadulliset tavoitteet on asetettu Tampereen yliopiston strategiassa (2006), strategian toteuttamissuunnitelmassa vuosille 2008–2011 ja ne on sisällytetty myös tulossopimuskauden 2007–2009 tavoitteisiin.

Yliopisto pyrkii kouluttamaan korkeatasoisia akateemisia asiantuntijoita, joilla on hyvät valmiudet kansainvälistymiseen ja jatkotutkintojen suorittamiseen. Strategiansa mukaan yliopisto painottaa erityisesti opetuksen ja tutkimuksen tiivistä yhteyttä. Tutkijat opettavat ja opettajat tutkivat. Opettajuuden tukeminen ja ohjaaminen nähdään yliopiston strategiassa keinoina edistää opetuksen ja oppimisen uudistumista. Opettajien työsuunnitelmilla ja niitä tukevilla kehityskeskusteluilla pyritään vahvistamaan laitosten opetusstrategiaa. Koulutuksen kehittämisen painopisteiksi vuosina 2008–2011 on nimetty mm. hyvä oppiminen ja oppimisympäristö, tutkimukseen perustuva opetus, ohjattu ja suunnitelmallinen opiskeleminen, arviointia hyödyntävä opetussuunnitelmien kehittäminen sekä kansainvälisyys.

Koulutuksen laadunvarmistuksen toiminnot ja prosessit

Auditointiaineiston mukaan koulutuksen laadunvarmistus koostuu koulutus-toiminnoille asetetuista tavoitteista ja tavoitteiden saavuttamista tukevista toimintatavoista, prosesseista sekä kehittämis- ja toimenpanovastuiden määrittelystä. Yliopisto määrittelee koulutuksen laatujärjestelmän koostuvan kahdeksasta organisaatiotasot läpäisevästä osasta, joita ovat 1. koulutusvastuut ja tutkintotavoitteista sopiminen, 2. tutkintojen kehittäminen, 3. opetussuunnitelmatyö, 4. opiskelijarekrytointi, 5. laadukas opetus, 6. sujuva opiskelu, 7. opintojen ohjaus ja 8. täydennysopinnot. Toimijat ja heidän tehtävänsä tai roolinsa on määritelty tarkemmin koulutusvastuista ja tutkintotavoitteista sopimisen, tutkintojen kehittämisen, opetussuunnitelmatyön, opetuksen ja opiskelun osalta.

Tampereen yliopiston laadunvarmistuksen kehittäminen perustuu yksikölähtöisyyteen. Kuten edellä todettiin, yliopiston tasolla on määritelty, että jokaisella yksiköllä tulee olla koulutuksen laadunvarmistusta kuvaavana dokumentaationa vähintään ajantasainen itsearviointiraportti ja toimintasuunnitelma. Edellä luvussa 3.3.1 on taulukko, josta käy ilmi, millaisia esimerkkejä yliopiston hallitus on antanut yksiköille opetuksen ja oppimisen laadunvarmistustavoista. Näiden perusteella kukin laitos tuloksikkona vastaa itse koulutuksen laadunvarmistuksen menettelytapojen valinnasta ja niiden toteutuksesta.

Koulutuksen laadunvarmistuksen kattavuus

Koulutuksen laadunvarmistuksen kattavuutta voidaan yliopiston jaottelun mukaan tarkastella strategialähtöisesti ja toimintoperusteisesti.

Hallitus seuraa strategisten koulutustavoitteiden toteutumista vuosittain laadittavalla opetuksen tila-arviolla, joka sisältää johdon analyysia koulutuksen tilasta ja kehittämistarpeista. Koko yliopiston tasolla kattavuutta täydentävät useat opetuksen ja opiskelun laatua koskeneet sisäiset ja ulkoiset arvioinnit³ sekä muut selvitykset⁴. Haastatteluiden mukaan ylin johto pitää tärkeänä myös hallinnon ja tuloksikköiden yhteisiä foorumeita ja epävirallista vuorovaikutusta.

Koulutuksen laadunvarmistuksen kattavuutta pyritään osaltaan turvaamaan vaihtelemalla itsearvioinnin kohteita. Vuonna 2006 yksiköiden itsearvioinnin kohteina olivat koulutuksen osalta mm. opiskelijavalinnat, opetussuunnitelmatyö, opiskelijan rooli laitos- ja tiedeyhteisön jäsenenä sekä kansainvälistyminen. Vuonna 2007 yksiköt laativat itsearviointia mm. teemoista palautte- ja seurantatietojen kerääminen ja hyödyntäminen opetussuunnitelmatyössä, opetuksen ja tutkimuksen yhteyttä varmistavat keinot, tutkimusetiikan ja globaalin sekä ekologisen vastuun sisällyttäminen opetukseen, opiskelukulttuurin kehittämistavoitteet ja tohtoriopintojen ohjauksen toimintamallit.

Auditointiaineiston mukaan tiedekunnilla ja laitoksilla on runsaasti koulutuksen laadunvarmistuksen hyviä käytänteitä. Esimerkiksi opetussuunnitelmatyössä käytetään hyväksi yliopiston yhteistä toimintamallia ja opetussuunnitelman prosessikaaviota. Opiskelijavalintojen kehittämistä on tuettu mm. valintojen 'laatulistalla' ja kaikkien tiedekuntien opiskelijavalintojen kehittämis-

³ Esimerkkejä näistä ovat Tampereen yliopiston opetuksen arviointi vuodelta 1995, OPLAA-projektin arviointi vuodelta 1999 ja siihen liittynyt kansainvälinen ulkoinen arviointi vuodelta 2000.

⁴ Yhteenveto opiskeluun liittyvistä Tampereen yliopiston selvityksistä on osoitteessa www.uta.fi/opiskelu/selvitykset/

tä koskeneella selvityksellä. Yliopiston tarjoama yliopistopedagogiikan koulutus tunnettiin laitoksilla ja siihen on osallistuttu laajasti. Lisäksi yliopistopedagogisen koulutuksen opiskelumateriaaleina hyödynnetään aikaisemmin laadittuja kehittämistehtäviä. Tämä on hyvä käytäntö, jolla voidaan edistää parhaiden käytäntöjen ja uusien innovaatioiden leviämistä yliopistoyhteisössä.

Hyvistä käytänteistä huolimatta yksiköt ovat jäsentäneet koulutuksen laadunvarmistuksen menettelytavat hyvin vaihtelevasti, mikä vaikeuttaa kokonais kuvan muodostamista laadunvarmistuksen kattavuudesta.

Auditointivierailujen perusteella kehitettävää on erityisesti oppimisen arviointimenetelmissä. Haastatellut opiskelijat eivät kokeneet saavansa riittävästi aktiivista palautetta oppimisestaan ja oppimistuloksistaan. Hyvä käytäntö jatkuvasta oppimisen seurannasta ovat lääketieteen laitoksessa järjestettävät karttuvan tiedon testit ja kliinisten taitojen arvioinnit, joilla seurataan tiedon karttumista kokonaisuutena ja pitkäjänteisesti.

Jatkokoulutuksen ja tutkijakoulutuksen laadunvarmistus

Yhtenä yliopiston strategisena tavoitteena on kehittää tohtorikoulutuksen ohjausta ja laatua. Tutkijakoulutuksen laadunvarmistuksen vastuut ja menettelytavat on selkeästi esitetty laadunvarmistusjärjestelmässä. Tutkimuksen tila -arviossa (2006) on identifioitu lukuisia tutkijakoulutuksen kehityskohteita ja -toimenpiteitä.

Jatko-opiskelijoiden mukaan yksilökohtaisen ohjauksen saatavuus on parantunut. Auditointivierailulla oli myös havaittavissa useita hyviä ohjauksikäytänteitä. Jatkokoulutettavien ohjausta on tehostettu esimerkiksi toteuttamalla laitoksen yhteisiä jatkokoulutusseminaareja. Oikeustieteiden laitoksella on saatu hyviä kokemuksia Learning Café -toiminnasta, jonka avulla opiskelijat ja opettajat ratkovat yhdessä jatkokoulutuksen ongelmia. Esimerkki hyvästä käytänteestä on myös lääketieteellisen tiedekunnan tieteellinen jatkokoulutustoimikunta, joka ohjaa ja koordinoi jatkokoulutusta.

Haastattelujen perusteella työelämänäkökulmaan kiinnitetään jatkokoulutuksessa huomiota, mutta ei vielä systemaattisella tavalla. Samoin jatkokoulutuksen pedagoginen laadunvarmistus on varsin vaihtelevaa, eikä jatko-opiskelijoille ole tarjolla systemaattista opiskelijapalautejärjestelmää. Haastatteluisa tuli useassa yhteydessä esiin, että läheisessä ohjaussuhteessa suora palautteenanto voi olla vaikeaa.

Tutkijakoulutuksessa ongelmana nähtiin myös väitöskirjojen arvostelujen epäsystemaattisuus. Auditointihaastatteluiden perusteella jatko-opiskelijat olivat epätietoisia jatkokoulutusohjelmien sisällöstä ja vaadituista suoritustavoista. Jatko-opiskelijoiden valintakriteereitä ei myöskään pidetty riittävän läpinäkyvinä.

Koulutus kansainvälistymisen näkökulmasta

Yliopistossa on tarjolla sekä englanninkielisiä tutkinto-ohjelmia että maisteri-ohjelmia. Yliopisto järjestää kansainvälisille opiskelijoille orientaatio-ohjelman, josta kerätään palautetta. Lisäksi yliopisto on kerännyt systemaattisesti tietoa opintojen etenemisestä vaihto- ja kansainvälisiltä tutkinto-opiskelijoilta vuodesta 2007 alkaen. Muutoin kansainvälisellä koulutuksella ei ole omaa laadunvarmistusjärjestelmää, vaan sen katsotaan hoituvan tiedekuntien ja laitosten omilla laadunvarmistuksen menettelyillä. Auditointivierailu osoitti puutteita esimerkiksi kansainvälisten maisteriohjelmien opetussuunnitelmien laadunvarmistuksessa.

Yliopistolla ei ole yhtenäisiä menettelytapoja, joilla varmistettaisiin yhteistyöyliopistojen laatu vaihto-opiskelua ja kansainvälisiä maisteriohjelmia järjestettäessä. Opettaja- ja tutkijavaihdon aktiivisuudessa on suuria vaihteluja, eivätkä laadunvarmistuksen käytännöt ole vielä selkiytyneet. Kansainväliset opiskelijat kokevat haastattelujen perusteella yliopiston englanninkielisen informaation puutteelliseksi. Heidän on ollut myös vaikea todentaa opiskelijapalautteen vaikuttavuutta.

Yliopiston ylin johto on tiedostanut kansainvälisten maisteriohjelmien haasteet ja käynnistänyt kehittämistoimenpiteitä. Yliopisto on asettanut tavoitteeksi kehittää englanninkielisiä verkkopalveluja vaihto-opiskelijoille.

Laadunvarmistuksen tuottaman tiedon hyödyntäminen

Auditointivierailulla oli tunnistettavissa ulkoisten opetuksen arviointien vaikuttavuus strategiseen kehittämiseen ja käytännön kehittämistyöhön niin koko yliopiston tasolla kuin myös laitosten toiminnassa. Yliopiston tasolla opetustoiminnan johtamista on vahvistettu kytkemällä koulutuksen laadunvarmistus itsearviointien avulla yliopiston strategiseen johtamiseen, tulosohjaukseen sekä toiminnan ja talouden suunnitteluun. Opintojen ohjauksen tarjontaa, tuutorointia sekä HOPS-ohjaukseen liittyvää koulutusta ja ohjauksen verkkoaineistoja on kehitetty yliopiston eri tasoilla. Opintojen arviointisääntöä on uudistettu. Laitosten opetussuunnitelmatyössä on alettu kiinnittää lisääntyvää huomiota työelämänäkökulmaan, vaikka tässä on edelleen kehitettävää.

Yliopistotasolla tapahtuvaa koulutuksen kehittämistä on dokumentoitu kattavasti. Avoimessa verkossa ovat saatavilla kattava tiivistelmä opetusneuvostossa käsitellyistä asioista seurantatietoineen. Opetuksen tila 2006 -raportissa on itsearviointiraporttien pohjalta tunnistettu useita kehittämiskohteita, joista opetuksen ja tutkimuksen yhteys on yksi keskeisimpiä. Opetusneuvosto on myös tehnyt oman toimintansa itsearvioinnin, jota aiotaan hyödyntää uuden opetusneuvoston aloittaessa tehtävänsä.

Opetusneuvosto on opetuksen tila -raportissa arvioinut itsearviointimennettelyä ja todennut, että itsearviointiraporttien esitystapa vaihtelee ja itsekritiisyys on paikoin vähäistä. Haastatteluissa ilmeni, että yksiköt toivoisivat yliopiston johdolta yksityiskohtaisempaa palautetta. Itsearviointiprosessit on kuitenkin sinällään koettu myönteisinä ja kehittämistä palvelevina. Lisäksi niihin on osallistunut usein suuri joukko kunkin yksikön henkilökuntaa ja opiskelijoita.

Tiedekuntatasolla laadunvarmistuksen vaikuttavuus ei auditointivierailun perusteella ole yhtä toimivaa kuin laitos- ja oppiainetasolla. Laitoshaastatteluissa ilmeni, että tutkintoon kuuluvien mutta toisten laitosten järjestämien kurssien ongelmien korjaamiselle ei aina löydy vastuunkantajaa. Laitostason laadunvarmistuksen pettäminen ei myöskään välttämättä käynnistä kehittämistoimia tiedekuntatasolla. Väitöskirjojen arvioinnissa ja virantäyttöjen muotovaatimuksissa tiedekuntatason laadunvarmistusjärjestelmä toimii paremmin. Tiedekuntien seuranta- ja toimintakykyä laadunvarmistuksessa on tärkeää tehostaa.

Yliopisto on strategiassaan tunnistanut opiskelijapalautejärjestelmät opetussuunnitelmatyön keskeisiksi elementeiksi. Yliopistotasolla opetusta on seurattu systemaattisesti vuodesta 2004 lähtien säännöllisten toisen, kolmannen ja viidennen vuoden opiskelijoille tehtävien kyselyiden avulla. Näiden tulokset ovat nähtävillä avoimessa verkossa. Tällä hetkellä käynnissä on sähköisen palautejärjestelmän kehittäminen.

Laitoksilla on omia opiskelijapalautejärjestelmiään, joiden systemaattisuudessa on vielä vaihtelua. Haastattelujen perusteella opettajat arvostavat saamaansa palautetta ja hyödyntävät sitä aktiivisesti opetusmenetelmien ja -sisältöjen kehitystyössä, mutta palautteista seuranneiden kehittämistoimenpiteiden dokumentointi tai palautteesta keskustelu ovat opiskelijoiden näkökulmasta vielä puutteellisia.

Yhteenveto

- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus kattaa useita koulutuksen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen toimintoja. Yliopiston keskushallinto käyttää tulosohjausjärjestelmän ja ulkoisten arviointien tuottamaa tietoa tehokkaasti hyväkseen koulutuksen kehittämisen painopisteiden asettamisessa.
- Yksiköissä on runsaasti hyviä käytänteitä yksittäisten opintokokonaisuuksien ja koulutuksen eri osa-alueiden laadunvarmistuksessa, mutta tiedekuntien roolia tutkintojen kokonaisuuden laadunvarmistuksessa tulisi vahvistaa.

- Opiskelijapalautetta kerätään aktiivisesti. Kehittämiskohteena on tehdä opiskelijoille nykyistä näkyvämmäksi palautetietojen vaikuttavuus toiminnan kehittämiseen.
- Oppimisen arviointimenetelmissä ja opiskelijoiden oppimisesta annettavassa palautteessa on edelleen kehitettävää.
- Jatkokoulutusohjelmien opiskelijavalinnan kriteeristön läpinäkyvydessä sekä ohjelmien sisällöissä ja suoritustavoissa on kehitettävää. Myös jatko-opiskelijoiden ohjaus ja palautteenantomekanismit vaativat kehittämistä.
- Kansainvälisten maisteriohjelmien opetussuunnitelmien laadunvarmistus on alkuvaiheessa. Opettaja- ja tutkijavaihdon aktiivisuudessa on suuria vaihteluita, eivätkä laadunvarmistuksen käytännöt ole vielä selkiytyneet.

4.2.2 Tutkimus

Tampereen yliopiston tutkimuksen laadunvarmistus kattaa keskushallinnon päätöksenteossa useita tutkimuksen alueita. Vahvat ja vahvistuvat tutkimusalat on nimetty ja tutkimuksen tila -arvioinnit on aloitettu. Yksikkötasolla tutkimuksen laadunvarmistus on monin osin kehittymätöntä ja tutkimuksen laatua koskevan tiedon hyödyntäminen on enimmäkseen satunnaista. Tutkimuksen laadunvarmistuksen vaikuttavuudessa on runsaasti kehitettävää. Tutkimuksen laadunvarmistus on kokonaisuutena alkavassa kehitysvaiheessa.

Strategiset tavoitteet

Yliopiston on asettanut strategiassaan (2006) tavoitteen saada aikaan vahva ja innostava tutkimisen kulttuuri, tiivistää tutkimuksen ja opetuksen yhteyttä ja hyödyntää kansainvälistymistä. Yliopisto on nimennyt vahvat ja vahvistuvat tutkimuksen alueet ja määritellyt strategiassa niille kriteerit.

Laadusta huolehtimisella tarkoitetaan strategiassa yliopiston edellytyksiä tunnistaa laatu sekä tutkimuksen tuloksissa, vaikuttavuudessa että tutkimuksen tekemisen edellytyksissä. Laadunarviointi ”pidetään samassa linjassa eri tasoilla ja sen avulla tuetaan tutkimusympäristöjen kehittymistä”. Yliopisto on myös strategiassaan päättänyt, että kriteerit, joilla arvioidaan tutkimusta ja tutkimusaktiivisuutta yliopistossa ja joita käytetään niistä palkittaessa, muutetaan läpinäkyviksi ja sellaisiksi, että ne ottavat huomioon tieteenalojen väliset erot. Yliopisto linjaa myös sitä, miten se arvioi tutkimuksen vaikuttavuutta kahdesta näkökulmasta: sekä innovaatioketjujen näkökulmasta että uuden ymmärryksen ja lisääntyneiden osallistumismahdollisuuksien näkökulmasta.

Tutkimuksen laadunvarmistuksen toiminnot ja prosessit

Auditointiaineiston mukaan tutkimuksen ja tutkimuksen laadun kehittymiseen vaikutetaan monella tavalla: rekrytoimalla tutkijoita ja jatkokoulutettavia, pyytämällä yksiköiltä vuosittain tulosneuvotteluaineiston yhteydessä arvioita tutkimuksesta, kohdentamalla rahanjakomallilla voimavaroja vahvaan ja vahvistuvaan tutkimukseen, tarjoamalla ulkoisen rahoituksen hakemista tukevia palveluja, käynnistämällä ulkoisia tutkimuksen arviointoja, antamalla suosituksia ja ohjeita tutkimusneuvoston avulla ja seuraamalla tutkimusta sekä siihen liittyvää julkaisu- ja asiantuntijatoimintaa tietojärjestelmien avulla. Tärkeimmät toimijat sekä niiden tehtävät/roolit eritellään tutkijakoulutuksen ja -uran sekä yliopiston tutkimuksen laadun osalta. Yliopisto on antanut yksiköille myös esimerkkejä tutkimuksen laadunvarmistustavoista (ks. luku 3.3.1).

Kirjallisessa dokumentaatiossa ei ole selkeää ryhmittelyä tutkimuksen laadunvarmistuksen toiminnoista ja prosesseista. Sen sijaan yliopiston ulkoisilla verkkosivuilla on hyvin jäsentynyt tiivistelmä tutkimuksen laadunvarmistuksen menettelytavoista.

Hallitukselle ja rehtorille laaditaan vuosittain tutkimuksen tila -arvio yksiköiltä tulosneuvotteluaineiston yhteydessä saaduista tiedoista. Yliopisto on toteuttanut arvioinnin vuosina 2006 ja 2007. Näistä jälkimmäisen raportointi tapahtui auditointivierailun jälkeen. Yliopistotasoinen tutkimuksen tila -arvio on hyvä käytäntö keskitetyssä tutkimuksen laadunvarmistuksessa.

Tutkimuksen laadunvarmistuksen kattavuus

Yliopistotasolla tavoitteeksi asetettu tutkimuksen laadunvarmistus on hyvin kattavaa, mutta luettelonomaista. Toteutuvien laadunvarmistusprosessien kattavuus perustuu suurelta osin yksiköiden itsearviointiin ja sen vaikuttavuuteen. Vuonna 2006 pyydettiin yksiköiden näkemyksiä omasta tutkimuksestaan ja selvitystä vuonna 2004 toteutetun tutkimuksen ulkoisen arvioinnin jälkeisistä kehittämistoimista seuraavilla osa-alueilla: tutkimusprofiili, tutkimusrahoitus, julkaiseminen, tutkijakoulutus ja post doc -vaihe, yksikön selvitys tutkimusyhteistyöstä yksikön sisällä ja yliopiston muiden yksiköiden kanssa sekä kuvaus tutkimuksen kansainvälisyydestä ja selvitys suoritetuista ja suunnitelluista toimista tutkimuksen kansainvälistämiseksi. Vuonna 2007 itsearvioinnin kohteet olivat vahvojen tutkimusalojen tunnistaminen, tohtoriopintojen ohjaus sekä post doc -vaiheen hyödyntäminen ja post doc -tutkijoiden rekrytointi.

Itsearviointikohteita on kytketty edellisissä arvioinneissa havaittuihin kehittämiskohteisiin, mikä kertoo pyrkimyksestä jatkuvuuteen. Yksikkötasolla tutkimuksen laadunvarmistuksen kattavuus ei kuitenkaan vastaa yliopistotason suunnitelmaa. Yksikkötason dokumenttien ja haastattelujen perusteella katta-

vuudessa on puutteita esimerkiksi tutkimusyhteisöjen kehittämässä, tutkimusprofiilin vahvistamisessa, tutkijauran edistämässä sekä tutkijakoulutuksen ja tutkimuksen kansainvälisyyden laadun varmistamisessa. Yksiköissä on toisaalta myös hyviä yksittäisiä käytäntöjä. Esimerkiksi sosiaalipolitiikan ja sosiaaliryhtymien sekä yhdyskuntatieteiden laitoksilla kansainvälistä julkaisemista tehostetaan artikkelipiirillä.

Teemakeskeiset vuosittaiset itsearviointit todennäköisesti laajentavat yksiköiden laadunvarmistuksen kattavuutta. Useiden kierrosten jälkeen on mahdollista päästä riittävään kattavuuteen, mutta jatkuvuuden luominen palaamalla tarpeen mukaan samoihin teemoihin vaatii erityistä huomiota.

Laadunvarmistuksen tuottaman tiedon hyödyntäminen

Vuosina 2003–2004 toteutettu tutkimuksen ulkoinen arviointi loi tärkeän tietopohjan, johon tukeuduttiin valittaessa vahvoja ja vahvistuvia tutkimusaloja yliopiston strategiaan. Strategiassa on määritelty tutkimuksen vahvojen ja vahvistuvien alojen kriteerit, joten ne ovat tässä mielessä läpinäkyvät ja julkiset. Ne voidaan tulkita myös laadukkaana tutkimuksen tavoitetasoksi. Ne edustavat tutkimuksen laadunvarmistuksessa hyvää käytännettä.

Arviointitulosten perusteella perustettiin myös opetuksen ja tutkimuksen kehittämissyksikkö ja kehittämisspäällikön virka tukemaan strategian toimeenpanoa ja toimimaan tukena yliopiston tutkimuksen ja tutkimuskoulutuksen kehittämisessä. Arvioinnin mukaan laitoksilla tulisi olla oma tutkimusstrategia ja tutkimuksen ryhmytymistä tulisi tukea. Tutkimuksen tila 2006 -raportin mukaan useimmat laitokset ovat laatineet tutkimusstrategian, jossa esitetään tutkimusta profiloivat teemat ja kokonaisuudet.

Vuonna 2001 toimintansa aloittanut tutkimusneuvosto seuraa yliopiston strategian toteutumista tutkimuksen osalta, keskustelee kehittämiskohteista ja antaa suosituksia. Tutkimuksen tila 2006 -raportissa tarkastellaan tutkimusrahoitusta, julkaisemista, tutkimusryhmiä, tutkijakoulutusta, tutkijauraa ja kansainvälisyyttä tukeutuen sekä itsearviointeihin että tilastotietoihin. Yliopistoa vertaillaan määrällisten tietojen osalta eräisiin kotimaisiin monialaisiin yliopistoihin. Yliopisto pyrkii siten löytämään vahvuuksiaan ja heikkouksiaan suhteessa vertailuyliopistoihin alueilla, jotka ovat tärkeitä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen tila -raportti viestii pyrkimyksestä vaikuttavaan laadunvarmistukseen.

Auditointihaastattelujen mukaan tutkimuksen laatua koskeva tietoisuus on lisääntynyt, mikä näkyy kansainvälisen julkaisutoiminnan arvostuksen lisääntymisenä ja ulkoisen tutkimusrahoituksen haun aktivoitumisena. Yksikkötasolla on myös arvioitu oman tutkimustoiminnan vahvuuksia suhteessa yliopiston nimeämiin kriteereihin. Tulosneuvotteluissa saatua palautetta tutki-

muksen laadusta ei kuitenkaan laitshaastatteluissa pidetty kaikin osin hyödyllisenä. Tutkimuksen tila -raportin mukaan laitokset eivät myöskään ilmaiseet itsearviointiraportteissaan selkeästi heikkouksiaan tai konkreettisia kehittämistoimia. Raportin mukaan laitosten itsearviointiraportointia pitäisi tämentää.

Haastattelujen mukaan laitosten valitsemien tutkimuksen painopisteiden ja strategiassa todettujen vahvojen ja vahvistuvien tutkimusalojen keskinäinen yhteys on epäselvä. Strategiassa asetetut tavoitteet eivät välity riittävästi laitosten omien painopisteiden muotoiluun. Tulosneuvotteluihin yhdistyvällä rahanjakomallilla luvataan ohjata voimavaroja vahvaan ja vahvistuvaan tutkimukseen. Monissa haastatteluissa tällä ei kuitenkaan nähty olevan suurta vaikutusta tutkimuksen laadun edistämiseen. Monille haastatelluille ei ollut myöskään selvää, miten vahvistuvaksi alaksi käytännössä päästään, mutta vahvan ulkopuolisen rahoituksen katsottiin edistävän eniten pääsyä vahvistuvaksi alaksi.

Laitostasolla ei näytä olevan toimivia käytäntöjä puuttua huonolaatuiseen tutkimustoimintaan. Vaikuttaa myös siltä, että tutkimuksen laadun kehittämisen nousee esiin varsin satunnaisesti tutkijoiden kehityskeskusteluissa. Monikaan haastatelluista ei tiennyt, miten yliopisto palkitsee hyvää tutkijaa. Laitostason haastattelujen perusteella myös tutkimusneuvoston rooli on monille tutkijoille epäselvä.

Osa laitosjohtajista toivoo, että tutkimukselle kehitettäisiin monipuolisempia mittareita ja että tutkimustoiminnan laatu näkyisi enemmän yliopiston sisäisessä rahanjaossa. Johdon haastattelun mukaan yliopisto palkitsee niitä yksiköitä, jotka olivat mukana Suomen Akatemian huippuyksikköhaussa, mutta eivät menestyneet siinä. Laitshaastatteluissa tärkeimpänä tutkimuksen laadunvarmistuksen menettelytapana pidettiin usein yliopiston ulkopuolista arviointia, joka liittyy ulkopuolisen tutkimusrahoituksen hakemiseen ja tutkimustulosten julkaisemiseen.

Tiedekuntien vaikutusmahdollisuuksia edistää tutkimuksen laatua pidettiin pieninä, koska tiedekunnat eivät jaa resursseja. Myös tiedekuntien henkilöstöstrategiset keinot edistää tavoitteeksi asetettua vahvuusalueiden uusiutumista ja jatkuvuutta ovat haastattelujen perusteella melko heikot. Vahvistuvien alojen luomisen ja tukemisen katsottiin vaativan laajaa yhteisymmärrystä, jotta esimerkiksi opetusvirkojen alojen täsmentämisellä voitaisiin rekrytointitilanteessa edistää tietyn alan kehitystä. Epäselväksi jää, kuinka laajasti tiedekunnat toteuttavat rekrytointien yhteydessä aktiivista, koko tiedekunnan kattavaa henkilöstösuunnittelua ja kuinka laajasti ne priorisoivat virantäytöissä rekrytoitavien osaamista suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin.

Yliopisto on panostanut tutkimuksen tukipalveluihin, ja tutkimus- ja innovaatiopalvelujen kotisivuilla on runsaasti laadunvarmistusta tukevaa aineistoa. Haastattelussa tutkimuspalvelujen antamaa tukea pidettiin toimivana esimerkiksi tutkimussopimusten laadinnan ja tutkimusrahoituksen osalta. Uutena tutkimuksen tukipalveluna ollaan ottamassa käyttöön projektinhallintajärjestelmää (SolePRO) osana yhteishanketta, jonka muina osapuolina ovat Tampereen teknillinen yliopisto ja Teknillinen korkeakoulu.

Yhteenveto

- Yliopisto on profiloinut tutkimustoimintaansa nimeämällä vahvat ja vahvistuvat alat hyödyntäen tutkimuksen laadun ulkoista ja sisäistä arviointia.
- Yliopisto on konkretisoinut tutkimuksen laatutavoitteita päättämällä vahvojen ja vahvistuvien tutkimusalojen kriteerit.
- Strategiaan valittujen vahvojen ja vahvistuvien tutkimusalojen, laitosten tutkimustoiminnan painopistevalintojen sekä uusien tutkimusalojen kehittäminen tulisi kytkeä laadunvarmistuksessa paremmin yhteen.
- Laitosten tulisi vahvistaa tutkimuksen laadunvarmistusta. Johdon tulisi varmistaa tutkimuksen laadunvarmistuksen systemaattisuus laitostasolla.
- Tiedekuntien roolia tulisi selkiyttää tutkimuksen painopisteiden valitsemisessa ja uusien tutkimusalojen vahvistamisessa etenkin henkilöstön rekrytoinnin osalta.

4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yksittäisiä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden osa-alueita. Yliopisto kerää valmistuneiden sijoitumista koskevaa palautetietoa, jota hyödynnetään koulutuksen suunnittelussa. Muilta osin palautetiedon hyödyntäminen ja riittämättömän laadun tunnistaminen ei ole vielä systemaattista. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunvarmistus on alkavassa kehitysvaiheessa.

Strategiset tavoitteet

Tampereen yliopistossa yhteiskunnallisella vaikuttavuudella ja vuorovaikutuksella ymmärretään laaja-alaisesti sitä merkitystä ja vaikutusta, joka yliopiston toiminnalla, opetuksella ja tutkimuksella on yhteiskunnan toimintaan. Strategiansa mukaan yliopisto haluaa olla jatkuvasti yhteistyökykyinen ja vahvistaa erilaisten kumppanuuksien ja verkostojen kautta yhteistyötään eri sidosryhmien kanssa.

Laadunvarmistuksen toiminnot ja niiden kattavuus

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden yliopistotasolla dokumentoiduissa laadunvarmistuksen menettelytavoissa painottuvat tutkimuksen vaikuttavuus ja koulutuksen vaikuttavuus. Yliopiston hallitus on vuoden 2007 lopulla listannut esimerkkejä yksikkökohtaisille laadunvarmistusjärjestelmille. Näitä ovat yhteiskunnallisten palvelutehtävien hoitaminen, elinikäisen oppimisen mahdollistaminen (aikuiskoulutus, avoin yliopisto, täydennyskoulutus) verkostoituminen, yhteistyön järjestäminen ja osallistuminen. Dokumentaatioissa on kiinnitetty melko paljon huomiota toiminnan sisällön määrittelyyn laadunvarmistuksen menettelytapojen jäädessä vähemmälle huomiolle.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden näkökulman sisällyttäminen tutkimukseen ja koulutukseen perustuu yksiköiden oma-aloitteisuuteen. Tämän alueen laadunvarmistus ei ole laitoksissa vielä systemaattista, vaan siitä on vasta yksittäisiä esimerkkejä.

Tutkimuksen vaikuttavuutta lähestytään laitostasolla mm. tiedottamalla tutkimustuloksista, osallistamalla yhteiskunnalliseen keskusteluun, kriittisen tutkimuksen avulla, kehittämällä yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä osallistamalla sidosryhmien edustajia tutkimushankkeisiin. Esimerkkinä hyvästä käytänteestä on tietojenkäsittelytieteiden laitoksen kumppanuussopimuskäytäntö.

Koulutuksen vaikuttavuutta seurataan mm. keräämällä palautetta opiskelijoiden työharjoittelusta, tekemällä valmistuneiden sijoittumis- ja uraseuranta ja pitämällä yhteyttä alumneihin. Ura- ja rekrytointipalvelujen tekemien sijoittumisselvitysten seurantatietoja julkaistaan yliopiston verkkosivuilla. Ura- ja rekrytointipalvelut ylläpitää myös Workit.netti ja Harjoittelupaikat.netti -sivustoja.

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus on laajaa. Haastatteluissa ilmeni, että yliopistolla ja sen laitoksilla on erityisen tiiviit yhteydet Tampereen kaupunkiin. Sen sijaan yhteistyö maantieteellisen alueen eri toimijoiden kanssa perustuu vain harvan yksikön osalta systemaattiseen yhteistyön tarpeiden kartoittamiseen.

Yliopistolla on yksittäisiä toimivia rakenteita ja menettelytapoja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadunvarmistukseen. Tutkimustoiminnan SolePRO-projektinhallintajärjestelmä tukee yksittäisen projektin suunnittelua, projektikannan hallintaa sekä tarjoaa välineen raportoida tutkimuksen etenemisestä ulkopuoliselle rahoittajille. Muita yliopiston yhteisiä hyviä käytänteitä ovat asiantuntijarekisteri ja palvelut yrityksille -sivusto.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen

Auditointiaineistoon sisältyneen SWOT-analyysin mukaan kriteerien kehittäminen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tuloksellisuuden arvioimiseksi on vasta alussa. Vaikka yliopiston strategiassa 2006 on määritelty, että vahvuusalueeksi päästäkseen tutkimuksen on oltava yhteiskunnallisesti vaikuttavaa, yksiselitteiset tutkimuksen vaikuttavuuden kriteerit puuttuvat. Yliopiston johdon mukaan on olemassa vain yksittäisiä hankkeita tai hyvin välillisiä arviointitapoja tutkimuksen vaikuttavuuden arvioimiseksi. Tämä näkyi myös siinä, että tiedekunta- ja laitosjohdon käsitykset yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadunvarmistuksesta ovat vielä jäsenymättömiä.

Tampereen yliopistossa toimii koko yliopiston kehittämistä käsittelevä neuvottelukunta yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Neuvottelukunta on käsitellyt laadunvarmistusjärjestelmää ja sen yhteyttä yliopiston johtamiseen, mutta yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tilaa osana yliopiston toimintaa ei ole erikseen käsitelty. Opetuksen tila -raportissa aihetta on sivuttu muutamalla maininnalla tutkintojen työelämärelevanssista ja laitosten keräämästä työelämäpalautteesta. Tutkimuksen tila -raportissa tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ei käsitellä erikseen.

Yliopistossa on kuitenkin selvää pyrkimystä lisätä yhteistä ymmärrystä tästä teemasta. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitiin ensimmäisen kerran vuonna 2006 laitosten tuloksellisuusarvioinnin yhteydessä. Arvioinnin yhteydessä valittiin viisi korkean yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laitosta. Jatkossa yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus on johdon haastatteluiden mukaan tarkoitus ottaa itsearviointikohteeksi. Yhteistyösuhteet ovat olleet aiheena myös yliopiston johdon ja yksiköiden johtajien keskusteluforumissa eli johdon foorumissa.

Auditointiaineiston mukaan tiedekunnat ja laitokset käyttävät ura- ja rekrytointipalvelujen keräämää tietoa hyväkseen opetuksen tutkimustoiminnan suuntaamisessa. Vierailulla ilmeni, että muutamat laitokset ovat tehneet ura- ja rekrytointipalvelujen keräämien tietojen pohjalta työmarkkina-analyyseja.

Täydennyskoulutuskeskuksen ja avoimen yliopisto-opetuksen toiminnan laadunvarmistus perustuu asiakaspalautekyselyihin. Auditointivierailulla saatiin näyttöä siitä, että suuri osa kerätystä palautteesta hyödynnetään. Haastateltujen sidosryhmien edustajien mukaan täydennyskoulutuskeskuksen tuottamat vertailut muihin tuottajiin ovat relevanttia tietoa. Avoimen yliopetuksen tarjonnassa huomioidaan hyvin aikuisopiskelijoiden tarpeet, työelämälähtöisyys ja elinikäisen oppimisen näkökulma.

Täydennyskoulutuskeskuksen laadunvarmistus on ansiokkaasti dokumentoitu laatukäsikirjassa 2007. Kullekin koulutus- ja kehittämisprosessin vaiheelle on määritelty laatua varmistavat tekijät toimintatapoineen. Haastattelussa ilmeni myös prosessien kehittäminen jälkimarkkinoinnin ja tukiprosessien osalta. Täydennyskoulutuskeskuksen laadunvarmistusjärjestelmällä ei ole suoraa yhteyttä yliopiston laadunvarmistusjärjestelmään.

Tampereen yliopisto toimii kahdessa yliopistokeskuksessa Seinäjoella ja Porissa. Porin yliopistokeskuksessa on yhteiskuntatieteelliseen tiedekuntaan kuuluva Tampereen yliopiston Porin yksikkö, jonka laadunvarmistus perustuu emotiedekunnan toimintatapoihin. Yksikön yhtenä kehittämisen painopisteenä on vuorovaikutuksen lisääminen alueen kanssa, mistä on osoituksena kaksi toteutettua tutkivaa työpajaa. Alueellisuustavoitteeseen liittyvää palautejärjestelmää ei ole vielä systematisoitu.

Seinäjoen yliopistokeskuksen toiminta painottuu tutkimukseen ja kehittämistyöhön. Toimintaan osallistuu Tampereen yliopiston laitoksia, ja yliopiston rehtori osallistuu keskuksen toiminnan suuntaamiseen yliopistokeskuksen rehtorien kokousten avulla. Seinäjoen yliopistokeskuksen järjestämä koulutus on aikuiskoulutusta, jota toteutetaan avoimena yliopisto-opetuksena, tutkintotavoitteellisena koulutuksena ja täydennyskoulutuksena. Yliopistokeskuksen toiminta on suunnattu aloille, joilla on vahva kytkentä alueen elinkeino- ja työelämään. Toiminnan suuntaamisessa rehtorien kokouksella ja vuosittain laadittavalla toiminta- ja taloussuunnitelma on suuri merkitys. Alueelliset yhteistoimintaryhmät, tutkimusten tilaajat, tutkimusten ohjausryhmät sekä opiskelijavalinnat muodostavat laadunvarmistusjärjestelmän rungon.

Yhteenveto

- Yhteiskunnallisella palvelutehtävällä on tärkeä asema Tampereen yliopiston profiilissa ja tulosityksiköiden yhteiskunnallinen vuorovaikutus on laajaa, mutta laadunvarmistuksen menettelyt ovat vasta alkamassa.
- Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointia vaikeuttaa se, että tutkimuksen vaikuttavuutta ja sitä parantavia tekijöitä on haasteellista määritellä yksiselitteisesti.
- Yhteiskunnallisen ja alueellisen erityistehtävän omaavilla yksiköillä on kehittyneitä laadunvarmistuksen menettelytapoja. Seinäjoen yliopistokeskuksen ja Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen laadunvarmistuksen erityisenä ansiona on asiakaslähtöisyys.

4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

Tampereen yliopiston tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus kattaa suuren osan toiminnoista. Keskitetyt hallinto- ja tukipalvelut keräävät säännöllisesti palautetta ja seurantatietoja, joita ne hyödyntävät toimintansa kehittämässä ja riittämättömän laadun tunnistamisessa. Tiedekuntien ja laitosten hallinto- ja tukipalveluilla ei juurikaan ole omaa laadunvarmistusta. Kokonaisuutena tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on kehittyvällä tasolla.

Tampereen yliopiston hallinto- ja tukipalvelut ovat varsin laaja ja monipuolinen toimintakokonaisuus, joka jakautuu keskitettyihin ja hajautettuihin tuki- ja palvelutoimintoihin. Keskitettyjä hallinto- ja tukipalveluita Tampereen yliopistossa järjestävät kirjasto, tietokonekeskus, kielikeskus, yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, ura- ja rekrytointipalvelut, opetusteknologiakeskus, teknisten palveluiden keskus sekä hallintokeskus. Hajautettuja hallinto- ja tukipalveluita tarjoavat tiedekunnat, laitokset ja erillislaitokset. Tukipalveluiden keskeiset tehtävät, tavoitteet ja toimijat on määritelty yliopiston yhteisessä laadunvarmistusjärjestelmädokumentissa.

Hallinto- ja tukipalveluita tarjoavien yksiköiden toimintaa arvioidaan vuosittain sisäisissä tulosneuvotteluissa, joissa määritellään toiminnan tavoitteet. Osa keskitetyistä hallinto- ja tukipalveluyksiköistä seuraa palvelujensa laatua toteuttamalla säännöllisiä kyselyjä henkilökunnalle ja opiskelijoille. Dokumentaation mukaan tavoitteena on seurata toiminnan laatua myös päivittäisissä asiakaskontakteissa. Lisäksi yliopiston johto ja hallintojohtaja seuraavat ja arvioivat palvelujen kehittämistarpeita ulkoisen tilintarkastuksen, sisäisen tarkastuksen, työolotutkimusten sekä yliopistojen välisten vertailujen avulla.

Hallinto- ja tukipalveluyksiköt ovat dokumentoineet laadunvarmistustaan pääosin varsin edistyneellä tavalla. Erityisen tasokkaita ovat kirjaston opetuksen laatujärjestelmäkuvaus sekä tietokonekeskuksen ja kielikeskuksen laatusiivustot. Hallinto- ja tukipalveluiden prosessikuvauksia ovat esimerkiksi suunnittelun vuosikello, opiskelijavalinnan ja opetussuunnitelmaprosessin prosessikuvaukset sekä viestinnän ulkoisen ja sisäisen tiedottamisen prosessikuvaukset.

Hallinto- ja tukipalveluiden keräämä palaute on merkittävin keino tunnistaa kehittämiskohteet. Palautteen lisäksi erilaiset raportit (kuten opetuksen ja tutkimuksen tila -arviot), sisäiset tulosneuvottelut ja yhteistyöryhmät ovat työkaluja riittämättömän laadun tunnistamiseen. Auditointiaineiston perusteella ongelmiin ja puutteisiin pystytään reagoimaan keskitetyissä tukipalveluissa.

Kuten edellä koulutuksen ja tutkimuksen laadunvarmistusta koskevista luvuista (luvut 4.2.1 ja 4.2.2) selviää, opetuksen ja tutkimuksen tukipalveluita

on kehitetty tulosityksiköiden itsearvioinneissa ilmenneiden kehittämistarpeiden pohjalta. Opetusteknologiakeskuksen perustaminen on yksi näyttö palvelujen kehittämisestä. Myös henkilöstökoulutusta on kehitetty palautetiedon pohjalta.

Hallinto- ja tukipalveluiden analysoimaa seuranta- ja palautetietoa on runsaasti saatavilla. Seuranta-aineistoa käytetään koko yliopiston tason strategisessa suunnittelussa. Tiedekuntien laatukäsikirjoista käy ilmi, että opinto- ja kansainvälisten asiain yksikön ja tietokonekeskuksen tuottama tieto palvelee esimerkiksi opetussuunnitelmatyötä, opintojen ohjauksen kehittämistä ja opiskelijavalinnan analyysia. Haastatteluissa ilmeni, että hallinto- ja tukipalveluiden keräämän palautetiedon tunnetuksi tekemisessä ja hyödyntämisessä on kuitenkin edelleen kehitettävää.

Tiedekuntien, laitosten ja erillislaitosten tarjoamilla hallinto- ja tukipalveluilla ei ole pääsääntöisesti järjestelmällistä laadunvarmistusta, vaan se perustuu haastattelujen perusteella yksittäisiin käytänteisiin, kuten viikkopalaverihin. Myönteisenä poikkeuksena on kasvatustieteiden tiedekunta, joka on määritellyt tiedekunnan hallinnon laadunvarmistuksen keskeisiä prosesseja ja niiden vastuuhenkilöitä.

Hallintokeskus valmistelee ja toimeenpanee hallituksen ja rehtorin tekemät päätökset ja osallistuu yliopiston strategiseen suunnitteluun. Hallintokeskus tuottaa keskitetysti opintoasiainhallinnon palveluita ja tiedotuspalveluita, joten sen työllä on suuri merkitys koko yliopiston toimintojen ja laadun kehittämiseksi. Hallintokeskuksella ei ole dokumentoituja laadunvarmistuksen menettelytapoja lukuunottamatta opinto- ja kansainvälisten asiain osastoa.

Kehittämiskohteena on myös yliopiston johtajien ja hallintoelinten päätöksentekoa valmistelevien virkamiesten toiminnan laadunvarmistus, joka olisi tarpeen dokumentoida ja kytkeä päätöksenteon laadun systemaattiseen seurantaan (päätösten juridinen laatu, perustelujen riittävyys ja läpinäkyvyys, valmistelutyön koordinointi ja tukeminen, ennakointi ja aikataulussa pysyminen).

Yhteenveto

- Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus kattaa pääosan yliopiston keskitetyistä hallinto- ja tukipalveluista. Keskitettyjen hallinto- ja tukipalveluyksiköiden laadunvarmistuksen dokumentointi on niin tasokasta, että se voisi olla mallina muille yksiköille.
- Tuki- ja palvelutoiminnoista saatua palautetietoa käytetään sekä tulosityksiköiden toiminnan kehittämisessä että opetuksen ja tutkimuksen tukipalveluiden kehittämisessä.

- Tiedekuntien, laitosten ja erillislaitosten hallinto- ja tukipalveluiden laadunvarmistusta tulisi systematisoida ja kytkeä selkeämmin osaksi yksiköiden laatutyötä.
- Hallintokeskuksen ja hallinnon päätöksentekoa valmisteleavan virkamies-työn laadunvarmistuksessa on vielä kehitettävää.

4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen keskeiset osa-alueet. Henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen kiinnitetään huomiota strategiselta tasolta yksilöihin asti. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyvä laadunvarmistus on tasolla kehittyvä.

Laadunvarmistuksen toiminnot ja prosessit

Yliopiston strategisena tavoitteena on olla henkilöstölleen vastuullinen, osallistava ja kannustava työyhteisö. Yliopiston henkilöstöstrategiassa vuosille 2008–2012 on määritelty henkilöstövoimavarojen hallinnan keskeiset tavoitteet ja tunnistettu tärkeimmät toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategian toteutumisen seurantaan ja arviointiin on asetettu vastuutahot ja tavoiteajat.

Johdon ja esimiesten vastuut henkilöstön kehittämisessä sekä tärkeimmät arvot ja periaatteet, joiden mukaan henkilöstövoimavaroja ohjataan, on kuvattu jo vuonna 2001 Yliopistotyöyhteisön periaate- ja toimenpideohjelmassa. Työyhteisön hyvinvointia edistetään periaate- ja toimenpideohjelman mukaisesti. Ohjelma määrittelee henkilöstön voimavaraksi ja yliopiston työympäristöksi, joilla molemmilla on velvollisuuksia ja oikeuksia opetuksen, tutkimuksen ja yliopiston muun toiminnan kehittämisessä. Ohjelmassa on kymmenen periaatetta, jotka on avattu konkreettisina henkilöstölle hahmottuvina toimenpiteinä työsuhteen eri vaiheissa: työhöntulovaihe, työssäolovaihe sekä työstä irtautumisen vaihe. Näiden arvojen ja periaatteiden henki välittyy selkeästi mm. Henkilöstön kehittämisen toimintaohjelmassa 2005–2009.

Tasa-arvoa edistävä työ Tampereen yliopistossa on suunnitelmallista ja systemaattista. Tasa-arvosuunnitelma on päivitetty vuonna 2007. Päivityksen aikana on arvioitu edellisen kauden tavoitteiden täyttymistä sekä tuotettu seurantatietoa. Auditointimateriaalista ja verkkosivuilta on löydettävissä myös menettelyohjeita yksikkö- ja työyhteisöongelmien ja ristiriitojen, epäasiallisen kohtelun, päihdeasioiden sekä sukupuolisen häirinnän ja ahdistelun suhteen. Menettelyohjeet ovat korttimuotoisina selkeitä ja yksinkertaisia.

Henkilöstösuunnittelu

Tampereen yliopisto on asettanut tavoitteeksi, että kaikki tulosyksiköt laatisivat henkilöstösuunnitelmat ja niitä tarkistettaisiin vuosittain osana yliopiston sisäistä tulosneuvotteluprosessia. Vasta osalla tulosyksiköitä on henkilöstösuunnitelma. Hyvänä esimerkkinä ovat terveystieteen laitoksen sekä historiatieteen ja filosofian laitoksen henkilöstösuunnitelmat. Yliopiston systemaattinen henkilöstösuunnittelu on mahdollista siinä vaiheessa, kun kaikki yksiköt ovat saaneet suunnitelmat valmiiksi ja niistä on koottavissa yhtenäinen tieto johdon käytettäväksi. Haasteena olisi laatia henkilöstösuunnitelmat yhtenäiseksi ajanjaksoksi, jolloin osaamisen johtaminen mahdollistuisi tiedekunta- ja laitos-tasolla.

Tulosneuvotteluissa annettu kirjallinen palaute keskittyi vuoden 2006 kierroksella henkilöstömäärään suhteessa tuloksiin (julkaisut/henkilötyövuosi, tutkimukset/henkilötyövuosi). Hyödyllistä olisi, jos tulevissa tulosneuvotteluissa henkilöstösuunnitelmia arvioitaisiin suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Vuoden 2006 itsearvioinneissa arviointikohteena olivat rekrytoinnit ja vuonna 2007 henkilöstövoimavarat suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Auditointimateriaalin mukaan yliopisto sisällyttää vuosittain strategian toimeenpanosuunnitelmaansa henkilöstörakennetta koskevia tavoitteita. Vuosiksi 2008–2011 asetetut tavoitteet koskivat määräaikaisia palvelussuhteita, kansainvälistä rekrytointia koskevien asioiden sisällyttämistä ohjeisiin ja johtajien koulutuksen sisältöihin. Johto ei ole kuitenkaan toistaiseksi asettanut määrällisiä tavoitteita henkilöstörakenteen konkreettiselle suuntaamiselle tai kehittämislle johonkin tiettyyn suuntaan.

Henkilöstön rekrytointi

Tampereen yliopistossa rekrytointi on ymmärretty strategisesti tärkeäksi ja toiminnan kannalta kriittiseksi prosessiksi jo varhain. Yliopisto on kehittänyt rekrytoinnin toimintatapoja erityisesti kahden viime vuoden aikana. Päämääränä on ollut varmistaa sekä rekrytointiprosessin laatu (tarkoituksenmukaisuus ja laillisuus) että rekrytoitavan henkilön pätevyys ja osaaminen.

Auditointiryhmä sai selkeää näyttöä rekrytointiin liittyvien toimintatapojen systemaattisesta kehittämisestä. Rehtori on asettanut strategisen henkilöstöjohtamisen ryhmän (SHRM-ryhmä), joka laatii yliopiston yleiset rekrytointiohjeet ja tulee koordinoimaan yliopistossa tehtäviä rekrytointeja. Asian- ja dokumenttienhallintajärjestelmä Tweb:iin tallennetaan rekrytointiprosessin keskeiset vaiheet ja dokumentit. Lisäksi on aloitettu rekrytointiprosessien systemaattinen kuvaaminen. Alustava luonnos edistää yhtenäisten toimintatapojen muotoutumista koko yliopistossa. Suositeltavaa olisi sopia yhtenäisestä ta-

vasta, jolla eri sektoreilla prosessikuvauksia laaditaan, jotta voitaisiin välttää prosessikuvausten mahdollinen kirjavuus.

Vuoden 2007 aikana professorinviran täyttämistä Tampereen yliopistossa selvittänyt työryhmä kävi läpi professorin virantäyttöprosessin ja loi yhtenäiset virantäyttöselosteiden lomakepohjat sekä normaalia hakumenettelyä että poikkeuksellista kutsumismenettelyä varten. Tavoitteena on, että virantäyttösuunnitelmien käyttöä laajennetaan opetus- ja tutkimushenkilöstön virantäyttöihin.

Henkilöstön hyvinvointi ja kehittäminen

Työyhteisön tilaa ja työoloja seurataan säännöllisin kartoituksin. Viimeisin työilmapiiriselvitys vuodelta 2007 oli auditointiajankohtana raportointivaiheessa. Aikaisempia työolokartoituksia on tehty vuosina 1998, 2001 ja 2004. Työhyvinvoinnin tilan kehittymisen arviointia vaikeuttaa se, että selvityksissä on käytetty eri mittaristoja.

Auditointimateriaali sisältää runsaasti näyttöjä siitä, että Tampereen yliopisto on keräämänsä palautetiedon pohjalta kehittänyt johtamista ja esimiestyötä sekä pedagogista koulutusta. Yliopistotasolla kehittämishaasteena on luoda kokonaiskuva opettajien pedagogisesta osaamisesta. Lisäksi henkilöstön tutkimusosaamisen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen näyttävät vierailun perusteella selkeiltä kehittämiskohteilta.

Henkilöstön perehdytystä (perehdytyspolku) ja kehityskeskusteluita koskevat verkkoaineistot ovat erittäin korkeatasoiset. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että kehityskeskusteluita ja suorituksen arviointi- ja palkkauskeskusteluita ei ole erotettu toisistaan, vaan ne on toteutettu saman keskustelun yhteydessä. Tämä vaarantaa kehityskeskustelujen käytön yksittäisten työntekijöiden sekä koko yksikön toiminnan arvioimisen ja kehittämisen välineenä.

Yhteenveto

- Henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyviä laatua varmistavia toimintoja on runsaasti ja laadunvarmistuksen toimivuutta on dokumentoitu kattavasti.
- Henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen vahvistavat käsitystä vastuullisesta ja kannustavasta työyhteisöstä.
- Tulevaisuudessa henkilöstösuunnitelmien yhtenäinen laadinta mahdollistaa osaamisen strategisen johtamisen ja osaamisen kehittämispalveluiden kustannustehokkaamman tuotannon hallinnossa.
- Kehityskeskustelukäytännöissä on vielä kehitettävää, jotta tietoa voitaisiin käyttää osaamisen johtamisessa.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Yliopiston laadunvarmistus on rakennettu siten, että se toiminnallisesti liittyy suoraan yliopiston johtamiseen ja toiminnan ohjausmenettelyihin. Menettelyllä voidaan varmistaa yliopiston strategian toteutumista. Korkeakoulun ylin johto on sitoutunut järjestelmään, ja merkittävä osuus laadunvarmistuksen elementeistä sisältyy tulosohjausjärjestelmään. Tulosohjauksen kytkemisessä toiminnanohjaukseen ainelaitoksilla ja järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisessä kaikilla tasoilla on kehitettävää. Kokonaisuudessaan laadunvarmistuksen kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on kehittyvällä tasolla.

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kytkeytyy tiiviisti yliopiston johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Keskeiset yliopistotason laadunvarmistuksen menettelytavat ovat tulosohjausprosessi tulosneuvotteluineen, siihen liittyvä tuloksellisuusarviointi sekä yksiköiden itsearviointit. Tiiviin kytkennän avulla voidaan varmistaa yliopiston strategian toteutumista.

Päätulosyksiköitä ovat ainelaitokset, tulosyksiköitä ovat myös tiedekunnat ja yliopiston määrittelemät erillis- ja palvelulaitokset. Tulosohjausmenettely perusyksiköiden määrittelyineen päätulosalueiksi vaikuttaa selkeältä, mutta haastatteluiden perusteella johtamisotteen variaatio ainelaitostasolla on melko suurta.

Yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmasykli on kuvattu kaaviossa TTS-sykli 2007–2008. Ainelaitosten tulosneuvottelut käydään tiedekunnittain siten, että kunkin tiedekunnan neuvottelussa ovat läsnä dekaani, tiedekunnan kaikkien laitosten johtajat ja muut mahdolliset asiakohtaiset henkilöt. Vararehtorit ovat mukana tulosneuvotteluissa. Yliopiston johdolla on näin suora vaikutusmahdollisuus perusyksikötason toiminnan ohjaamiseen myös laadunvarmistuksessa. Vaikka tiedekuntien vastuu näyttää määritellyltä, ainelaitosten ja tiedekuntien vastuusuhte laadunvarmistusjärjestelmän kytkemisessä tulosohjaukseen vaatii vielä täsmentämistä. Hajautettu laadunvarmistusjärjestelmä sai haastatteluissa positiivista palautetta.

Tulosneuvotteluprosessi käynnistyy rehtorin kirjeellä, jonka perusteella yksiköissä laaditaan tai päivitetään tulosneuvotteluaineistoiksi itsearviointiraportti ja toimintasuunnitelma tai niitä vastaava asiakirja tai asiakirjat. Näiden lisäksi yksiköissä laaditaan neuvotteluehdotus eli tiivis luettelo suunnitelmaan sisältyvistä kehittämistoimenpiteistä voimavaratarpeineen. Tulosohjausprosessiin liittyy rehtorin antama palaute, joka mahdollistaa suoran dialogin yliopiston johdon ja perusyksiköiden välillä. Haastatteluissa laitokset toivoivat johdolta yksityiskohtaisempaa kehittämispalautetta.

Tulosneuvottelujen pohjalta rehtorin tekemään päätökseen yksiköiden määrärahoista sisältyy pienehkö tuloksellisuusrahoitus, joka jaetaan johdon tekemän opetusta, tutkimusta ja vaikuttavuutta koskevan arvioinnin perusteella. Arvioinnissa on mukana laatulementti. Rahaprosessin kytkeminen laadunvarmistukseen on kriittinen tekijä tavoiteltaessa luotettavaa laadunvarmistusta ja vaatii haastattelujen perusteella vielä kehittämistä.

Yliopiston päästrategia on 2006 laadittu *Sivistynyt, uudistunut ja yhteiskunnallisen vastuunsa tunteva Tampereen yliopisto*, ja sen toteuttamissuunnitelma vuosiksi 2008–2011 on samalla yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma. Hallitus käsittelee vuosittain ennen tulosneuvotteluohjeiden lähettämistä sille laadittuja raportteja opetuksen ja tutkimuksen tilasta (Opetuksen tila 2006 ja yliopiston strategian toimeenpano, Tampereen yliopiston tutkimusstrategian toimeenpano 2006–2010). Koska laitokset ovat tulosyksiköitä, strategisten tavoitteiden siirtyminen yksikkötasolle varmistetaan tulosneuvottelujen avulla.

Vuosittain käytävien tulosneuvottelujen painotukset ja samalla tulevan sopimuksen kohteet määritellään etukäteen ja ilmoitetaan rehtorin ohjekirjeessä. Yksiköillä tulee hallituksen vuonna 2006 tekemän päätöksen mukaan olla laadunvarmistusta kuvaavana dokumentaationa ajantasainen itsearviointiraportti ja toimintasuunnitelma, mikä vahvistaa yksiköiden sitoutumista laadunvarmistusjärjestelmään. Yksiköiden edellytetään esittävän kehittämiskohteensa tiiviisti neuvotteluehdotuksessa, kuvaavan niitä laajemmin toimintasuunnitelmassa ja perustelevan niiden merkityksen toiminnan laadun kannalta arviointiraportissaan. Toimintasuunnitelma voi olla yksi asiakirja tai joukko asiakirjoja, joissa kuvataan yksikön tavoitteet ja niihin liittyvät kehittämistoimenpiteet muutaman tulevan vuoden aikana.

Laadunvarmistusjärjestelmän kiinteä yhteys tulosohjausjärjestelmään ja itsearviointiraporttien keskeinen osuus laadunvarmistusjärjestelmässä mahdollistavat laadittavien asiakirjojen määrän rationalisoinnin, mutta selvää näyttöä siitä, toimivatko ne ensisijaisesti yksiköiden oman kehittämisen tukena vai raportointina johdolle, ei ole. Yksiköiden raportointikäytännöt ovat vaihtelevia. Ohjeistuksen väljyys tuottaa hyvin erilaisia dokumentteja, eikä asiakirjojen kirjavuus anna yliopiston johdolle riittävän yhdenmukaista tietopohjaa laadunvarmistuksen tilasta.

Rehtori antaa itsearviointinista erilliset ohjeet. Arviointikohteita käsitellään opetus- ja tutkimusneuvostossa ja johdon foorumissa. Ohjekirjeen mukaan arviointikohteita on valittu sen mukaan, missä kehittämisen varaa on arvioitu olevan eniten ja minkä toimintatapojen tai käytäntöjen kehittämisen avulla olisi ratkaiseva vaikutus yliopiston ja yksiköiden menestymiseen. Kustakin arvioitavasta kohteesta ohjeessa annetaan tarkentavia kysymyksiä, joilla on tarkoituksena ohjata yhteistä pohdintaa. Lisäksi suositellaan käytettäväksi yhtenäistä ra-

porttipohjaa. Ohjeiden mukaan arviointikohteita suositellaan tarkasteltavaksi seuraavien kysymysten pohjalta: mikä on yksikön näkemys, miten on toimittu ja mitä aiotaan tehdä. Yksiköille suositellaan, että omaa toimintaa suhteutetaisiin toisiin yksiköihin ja pyrittäisiin vuorovaikutteiseen kehittämiseen.

Yliopiston johdon arvion mukaan itsearviointien kriittisyys saattaa kärsiä laadunvarmistuksen kytkeytymisessä rahaprosessiin. Laitosjohtajien haastattelut tukivat tätä näkemystä. Haastattelut eivät antaneet myöskään vakuuttavaa näyttöä siitä, että yliopisto saisi laadunvarmistusjärjestelmästäan täysin kattavan vuosittain itsearviointikohteita vaihtelemalla.

Yliopiston johto tapaa yksiköiden johtajia johdon foorumissa, johon mm. itsearviointiraportit tuottavat aineistoa. Rehtori ja vararehtorit pitävät noin kerran kuussa dekaanitapaamisen. Rehtorin ja vararehtorin laitoskierros toteutetaan noin viiden vuoden välein. Hallitusta sitoutetaan laadunvarmistusjärjestelmään mm. käsittelemällä opetuksen ja tutkimuksen tila -raportteja. Rehtori päättää arviointikohteista ja niistä käydään keskustelua opetus- ja tutkimusneuvostoissa. Haasteena on tutkimuksen ja opetuksen johtaminen ja laadunvarmistuksen tuottaman tiedon hyödyntäminen johtamisessa.

Yliopisto on henkilöstöstrategiassaan määritellyt johtamista koskeviksi tavoitteiksi eri tasoisten johtajien vastuiden ja valtuuksien tunnistamisen ja määrittämisen sekä käytännön johtamistaitojen kehittämisen ja vahvistamisen. Johtajia tuetaan tunnistamaan myös heikkoja signaaleja sekä puuttumaan ongelmiin.

Neljän yliopiston hallinnon arviointiraportti (2004) kiinnitti huomiota tulosityksiköiden johtajien keskeiseen rooliin ja kasvaneisiin vastuisiin, minkä seurauksena yliopisto on tehostanut johtajiensa koulutusta mm. akateemisten johtajien koulutuksella ja johtajien foorumeilla. Tampereen yliopisto huolehtiikin strategiansa mukaisesti pitkäjänteisesti johtajuusosaamisesta. Akateemisen johtajuuden koulutusohjelma 2007–2008 käynnistyi uusille tulosityksikköjohtajille ja varajohtajille johtajien kolmivuotiskauden aluksi. Aikaisemmin esimiehet ovat osallistuneet Kaiku-ohjelmaan.

Auditointivierailulla saatiin selkeää näyttöä siitä, että Tampereen yliopiston johto- ja esimiesasemassa olevat henkilöt osallistuvat henkilöstön johtamista ja esimiestyötä tukeviin kehittämis- ja koulutusohjelmiin. Henkilöstösuunnitelmista ja haastatteluista kävi lisäksi ilmi, että laitokset ovat käyttäneet esimiestukea ja -konsultaatiota esimerkiksi korjatakseen työhyvinvointikyselyyn osoittamia ongelmia.

Yliopiston tulisi edelleen kiinnittää huomiota yksikötason johtamiseen. Koska tulosityksiköiden ohjeistus laatu- ja järjestelmän kehittämiseen on hyvin väljää, johdon painopisteeksi asettamien kehittämiskohteiden siirtyminen keskuksenhallinnosta tiedekuntiin ja laitoksille ei ole selkeää. Yleisvaikutelma on, että

laadunvarmistusjärjestelmä kytkeytyy johtamiseen yliopiston ylätasolla varsin hyvin, mutta laitostasolla kytkennässä on vielä kehitettävää.

Yhteenveto

- Laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen läheinen kytkentä tarjoaa yliopiston johdolle suorat yhteydet perustason yksiköiden laadunvarmistuksen johtamiseen. Yksikkötasolla laadunvarmistuksen johtamisessa on kuitenkin runsaasti hajanaisuutta.
- Laadunvarmistuksen yhdistäminen tulosohtausprosessiin mahdollistaa yksiköiden laatutietoisuuden vahvistamisen ja sitoutumisen toiminnan kehittämiseen. Tulosohtausmenettelyn avulla vastavuoroinen laatuinformaatio voi siirtyä tasolta toiselle.
- Yksiköiden itsearvioinneilla johdon on mahdollista sitouttaa yksiköt toiminnan kehittämiseen, mutta itsearviointiarviointikohteiden vuosittainen vaihtelu saattaa jättää osan toiminnoista jatkuvan laadunvarmistuksen ulkopuolelle.
- Laadunvarmistuksen yhdistäminen tulosohtauksen myötä rahanjako-prosessiin saattaa estää kriittisen laatuinformaation esiintuomisen. Menettely edellyttää, että eri hallintotasojen luottamus laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuteen lisääntyy.

4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Tampereen yliopiston eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat hyödyntävät aktiivisesti yliopiston tarjoamia osallistumismahdollisuuksia. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmässä. Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on kehittyvällä tasolla.

Tampereen yliopiston strategia vuodelta 2006 korostaa yksilöjohtajuuden rinnalla yhdessä tekemisen tärkeyttä ja kaikkien halukkaiden henkilöstön jäsenten ja opiskelijoiden mahdollisuutta vaikuttaa omiin ja työympäristönsä asioihin. Yliopisto on asettanut tavoitteekseen rakentaa päätöksenteko, valmistelu ja tiedotus mahdollisimman avoimeksi siten, että ne mahdollistavat vaikuttamisen yliopiston toimintaan ja päätöksentekoon. Henkilökunnan ja opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia on strategian ja sen toimenpanosuunnitelman lisäksi dokumentoitu mm. laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksessa, johtosäännössä ja laitosten henkilöstösuunnitelmissa.

Auditointiprosessin kuluessa on käynyt ilmi, että Tampereen yliopistossa koko laadunvarmistusjärjestelmän rakentamisprosessi on ollut osallistava ja läpinäkyvä. Lähes kaikki haastatellut henkilökunnan edustajat olivat tavalla tai toisella osallistuneet joko koko yliopiston tai oman yksikkönsä laadunvarmistuksen kehittämiseen. Opetus- ja tutkimushenkilökunta ei kuitenkaan haastatteluiden mukaan pidä laatutyötä aina palkitsevana. Toisinaan laadun edistäminen nähdään ydintoiminnasta irrallisena työnä.

Yliopiston henkilökunta hyödyntää laajasti laadunvarmistukseen osallistumismahdollisuuksia hallinnon, työryhmien ja toimikuntien sekä erilaisten kehittämisfoorumien kautta. Yliopistossa toimii lukuisia henkilöstö- ja opiskelijajärjestöjä, joilla on keskeinen rooli asetettaessa ehdokkaita ja jäseniä hallinto- ja valmisteluelimiin.

Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentointi on toteutettu avoimessa verkossa ja näin henkilökunnalle on avattu laajat mahdollisuudet kommentoida sekä oman yksikkönsä että koko yliopiston laadunvarmistusjärjestelmää. Sen sijaan yliopistossa ei ole järjestetty erillistä laadunvarmistukseen liittyvää henkilöstökoulutusta. Laatutyön oppiminen on perustunut tekemällä oppimiseen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että usealla laitoksella järjestetään säännöllisiä arviointi- ja kehittämispäiviä tai viikkopalavereita, joihin osallistuu sekä henkilökuntaa että opiskelijoita. Esimerkkinä tästä ovat oikeustieteiden laitoksen keväiset arviointipäivät ja laitoskahvit. Useat laitokset järjestävät näitä tilaisuuksia yhteistyössä ainejärjestöjen kanssa. Haastatellut opiskelija-aktiivit kokivat, että ainejärjestöjen mahdollisuudet vaikuttaa oman laitoksensa toimintaan ja sen kehittämiseen ovat hyvät.

Opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksien dokumentointiin⁵ on Tampereen yliopistossa kiinnitetty erityistä huomiota. Lisäksi rehtori tapaa säännöllisesti Tampereen yliopiston ylioppilaskunta Tamyn edustajia. Ylioppilaskunta kouluttaa hallinnon opiskelijaedustajia ja on laatinut aiheeseen liittyvää koulutusmateriaalia (Opiskelijan opas yliopiston hallintoon 2006).

Yliopiston mukaan johto seuraa osallistumismahdollisuuksia ja -aktiivisuutta itsearviointiraporttien ja johdon foorumin avulla sekä yhteistyössä ylioppilaskunnan kanssa. Tätä seuranta on raportoitu mm. opetuksen tila -raportissa, jonka mukaan opiskelijoiden osallistumiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota yksiköiden itsearviointiraporteissa. Kun opiskelijoiden ja henkilökunnan osallistuminen on yliopiston mukaan laitosten toiminnan tärkeä indikaattori, tälle olisi mahdollista kehittää myös määrällisiä mittareita.

⁵ Opiskelija opetuksen laadun kehittämisessä -raportti. Opetuksen ja tutkimuksen kehittämissyksikkö OTUKE. Tampereen yliopisto 2006. www.uta.fi/otuke/materiaalit/OOLA_TaY_raportti_2006.pdf

Auditointivierailun perusteella eniten kehitettävää on jatkotutkinto-opiskelijoiden ja kansainvälisten opiskelijoiden osallistumisessa. Haasteena on erityisesti niiden jatko-opiskelijoiden osallistaminen, jotka eivät ole järjestöjen tai työryhmien jäseniä. Kansainvälisten opiskelijoiden ja tutkijoiden integroitumista yliopistoyhteisöön tuetaan kansainvälisten tuutoreiden ja opettajayhdyshenkilöiden avulla, mutta heidän osallistumisensa laadunvarmistukseen ei ole systemaattista ja strukturoitua.

Ulkopuolisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen kanavoituu mm. jäsenyyksinä yliopiston hallituksessa ja neuvottelukunnassa sekä ainelaitosten työryhmissä ja joidenkin erillislaitosten johtokunnassa. Haastattelujen perusteella sidosryhmien edustajilla on ollut mahdollisuuksia vaikuttaa niin koko yliopiston strategiaan kuin myös osallistua myös laitosten toiminnan suunnitteluun ja laadun arviointiin. Hyvänä esimerkkinä on aluestrategia, jonka laadintaan on osallistunut runsaasti ulkoisten sidosryhmien edustajia. Sen sijaan näyttöjä ei saatu siitä, että sidosryhmien edustajat olisivat osallistuneet yliopistotasaisen laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen.

Yhteenveto

- Henkilöstöllä ja opiskelijoilla on runsaasti mahdollisuuksia osallistua laatutyöhön mm. työryhmien, hallintoelinten ja palautekanavien kautta.
- Laadunvarmistusjärjestelmän läpinäkyvä, kaikille avoin verkkototeutus luo erinomaiset edellytykset eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden aktiiviselle osallistumiselle.
- Koska yliopisto pitää henkilökunnan ja opiskelijoiden osallistumista tärkeänä laitosten toiminnan indikaattorina, tätä varten voitaisiin kehittää nykyistä tehokkaampia seurantakeinoja.
- Haasteena on vahvistaa jatkotutkinto-opiskelijoiden sekä ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden järjestelmällisempää osallistumista laatutyöhön.
- Sidosryhmien rooli koko yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä ja siihen osallistumisessa vaatii täsmennystä.

4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

4.5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa on laajasti eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla avoimilla verkkosivuilla. Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun johtamiseen ja koulutuksen ja tutkimuksen laadun kehittämiseen. Laadunvarmistuksen tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus on kehittyvällä tasolla.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa yliopistotason tietoa ovat mm. opetuksen ja tutkimuksen tila -arviot, ulkoiset arvioinnit sekä muut suunnittelun ja seurannan asiakirjat. Tiedekuntien ja laitosten laadunvarmistustietoon kuuluvat yksiköiden vuosittaiset itsearviointit, tuloksellisuuskatsaukset ja toimintasuunnitelmat. Henkilökunta saa työnsä laatuun liittyvää palautetta mm. kehityskeskusteluissa ja opiskelijoiden arviointipalautteissa.

Tiedon saatavuutta varmistetaan ylläpitämällä avoimessa verkossa laatu- ja järjestelmän kuvausta, jotta yliopiston toiminta, keskeiset tavoitteet ja keinot tunnettaisiin yliopiston sisällä ja sen ulkopuolella. Avoimessa verkossa on helppoa saada saatavilla määrällistä opiskeluun, tutkintoihin, tutkintotavoitteiden saavuttamiseen, tutkimustoimintaan, henkilöstöön ja talouteen liittyvää toiminnanohjauksen seurantatietoja. Samoin yliopiston koulutuksen, tutkimuksen ja hallinnon arviointiraportit ovat saatavilla yliopiston avoimilla verkkosivuilla. Yliopisto- ja tulosityksikkökohtaiset seurantatiedot ovat myös opiskelijoiden ja sidosryhmien käytettävissä arvioitaessa mm. koulutuksen laatua ja yhteistyötahoja sekä tehtäessä koulutusvalintoja ja opintojen suunnittelua.

Haastattelussa syntyi kuva, että toiminnanohjausprosessi tuottaa yliopiston johdolle pääosin tarkoituksenmukaista laadullista tietoa, jota voidaan käyttää aktiivisesti hyväksi. Itsearviointiraportit ovat hyödyllisiä yksiköiden omien laatuongelmien ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Tosin edellä luvuissa 4.2.1 ja 4.2.2 viitattiin siihen, että itsearviointien kytkeminen tiiviisti osaksi tulosohejausta saattaa heikentää yksiköiden halukkuutta toimintansa kriittiseen itsearviointiin.

Itsearviointiraportit noudattavat yliopiston määrittelemää yhtenäistä perusrakennetta, mutta yliopiston johtamisen näkökulmasta esitystapa ei ole riittävän käyttökelpoinen. Esimerkiksi opetusneuvoston mukaan koko yliopiston tasolla opetuksen ja oppimisen luotettavaa määrällistä arviointia vaikeuttaa myös se, että yksiköiden itsearviointiraporttien rakenne vaihtelee suuresti. Täs-

tä syystä yliopisto voisi harkita sitä, että itsearviointiohjeisiin liitettäisiin arviointiasteikko, joka auttaisi yksiköitä arvioimaan oman toimintansa kehittyneisyyden tasoa. Samalla johto saisi vertailukelpoista tietoa itsearviointikohteiden kehittyneisyydestä, mikä helpottaisi myös yksiköiden toivoman, nykyistä täsmällisemmän kehittämispalautteen antamista.

Yliopisto on auditointiaineistossaan todennut palautteen käsittelyn yhdeksi keskeiseksi laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiskohteeksi. Tällä hetkellä suunnitteluyksikkö tuottaa tilastollista yhteenvetotietoa, jota laitokset voivat käyttää hyväkseen laatiessaan tuloksellisuusarviointeja tulosneuvotteluita varten. Yliopisto kuitenkin toteaa auditointiaineistossaan, että yhteenvetoja voitaisiin tehdä nykyistä enemmän. Tämä tarve näyttäytyi myös auditointivierailulla. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että tiedekunnilla ja laitoksilla on paikoin vaikeuksia muodostaa selkeätä kokonaiskuvaa laadunvarmistuksen tuottamasta tiedosta ja sen tarkoituksenmukaisuudesta. Yliopistossa onkin kehitteillä tietojärjestelmä mm. opetusta koskevien palautteiden käsittelemiseksi.

Luvussa 4.2.1 tuli esiin, että opiskelijoiden tiedontarpeiden tunnistamisessa on kehitettävää. Opiskelijoiden haastatteluiden mukaan heille olisi tarpeen antaa palautetta heidän antamastaan palautteesta.

Yhteenveto

- Yliopisto- ja yksikkötason laadunvarmistustietoa on kattavasti eri henkilöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla yliopiston avoimilla verkkosivuilla.
- Toiminnanohjausprosessi tuottaa yliopiston johdolle tarkoituksenmukaista laadullista tietoa yksiköiden toiminnasta ja koulutuksen ja tutkimuksen laadusta.
- Itsearviointimenettely tukee yksiköitä oman toimintansa hyvän laadun ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa.
- Johto voisi liittää itsearviointiohjeisiin arviointiasteikon, joka auttaisi yksiköitä arvioimaan oman toimintansa kehittyneisyyttä. Tämä tukisi itsearviointeihin sisältyvän tiedon hyödyntämistä yliopiston johtamisessa sekä auttaisi johtoa kehittämään laitoksille annettavaa kehittämispalautetta nykyistä tarkoituksenmukaisemmaksi.
- Opiskelijoiden tiedontarpeiden tunnistaminen on riittämätöntä. Opiskelijat eivät saa antamastaan palautteesta ja sen vaikuttavuudesta riittävästi palautetta.

4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

Tampereen yliopisto ei ole selkeästi määritellyt sidosryhmiään eikä niiden tiedontarpeita ole erikseen analysoitu. Yliopisto välittää tietoa laadunvarmistuksesta useita kanavia pitkin, mutta käytännössä tiedon välittyminen perustuu pitkälti henkilökohtaisiin kontakteihin. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus yliopiston ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta on kehitysvaiheessa alkava.

Tampereen yliopiston strategiassa vuodelta 2006 on mainittu alueyhteistyön sidosryhmät, mutta yhtenäistä luetteloa yliopiston tärkeimmistä ulkopuolisista sidosryhmistä ei ole laadittu. Neuvottelukunnan jäseninä on ulkopuolisten sidosryhmien edustajia. Vuosikertomuksen jakelulista voidaan nähdä yhtenä jäsenyyksenä sidosryhmistä. Samoin laadunvarmistusjärjestelmän kirjallisessa kuvauksessa on mainintoja sidosryhmä- ja yhteistyötahoista.

Yliopiston henkilökunnan haastatteluissa ilmeni eroja siinä, mikä ymmärrettiin ulkoiseksi sidosryhmäksi. Useat haastatelluista ainelaitosten johtajista ja opetus- ja tutkimushenkilökunnan edustajista pitivät sidosryhminä ainoastaan tiedeyhteisöön kuuluvia tahoja. Haastatellut sidosryhmien edustajat toivat esiin, että yliopiston kannattaisi strategiassaan määritellä selkeämmin eri sidosryhmien painoarvo ja priorisointi.

Auditoijien käytettävissä ei ollut selvitystä, jossa olisi erikseen tarkasteltu sidosryhmien viestinnällisiä tiedontarpeita laadunvarmistuksen näkökulmasta. Tiedon saatavuudelle on asetettu kuitenkin yleisiä tavoitteita. Yliopiston viestintäsuunnitelman (2003) mukaan yksiköiden viestinnässä pyritään kehittämään monipuolisesti ulkoisen ja sisäisen viestinnän keinoja, jotka määräytyvät kohderyhmien mukaisesti. Avoimen verkossa olevan laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksen avulla yliopisto pyrkii siihen, että yhteistyötahot tuntisivat yliopiston toiminnan ja sen keskeiset kehittämisen keinot mahdollisimman hyvin.

Yliopistolla on käytössään useita omalle henkilökunnalle ja yhteistyötahoille tarkoitettuja yleisiä tiedotuskanavia, kuten esimerkiksi kirjasto, alumni-toiminta, Aikalainen-lehti, vuosikertomus sekä avoin tietoverkko. Yliopiston yhteisenä hyvänä käytänteenä on tutkimusuutiset -sivusto, joka sisältää verkkouutisia yliopistossa aikaansaaduista tutkimustuloksista, huippuyksiköistä ja tutkimuspalveluista. Vastuunjakotaulukon mukaan myös tiedekunnille, laitoksille ja erillisille laitoksille kuuluu vastuu tiedottaa toiminnastaan ulkoisille sidosryhmille.

Auditointiryhmän haastattelemat sidosryhmien edustajat olivat pääosin tyytyväisiä yliopistolta saamansa tiedon sisältöön. Haastatteluissa todettiin myönteisenä mm. Tampereen yliopiston ja kaupungin sekä yliopiston ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin läheinen yhteistyö, jossa vuorovaikutus on ollut kaksisuuntaista ja myös sidosryhmien edustajat ovat voineet välittää yhteistyötarpeitaan yliopiston tietoon.

Sidosryhmien mielenkiinto kohdistuu useimmiten tutkimuksen tai yhteistyön laatuun. Puolet haastatelluista sidosryhmien edustajista oli tutustunut yliopiston verkossa olevaan laadunvarmistusjärjestelmän kuvaukseen, mutta järjestelmän hahmottaminen kokonaisuutena näytti haastattelun perusteella haasteelliselta. Haastatellut sidosryhmien edustajat katsoivat saavansa yliopistolta pääosin kaiken tarvitsemansa tiedon. Yliopistolta toivottiin jatkossa ennistä laajempaa osaamisensa esiintuomista sekä proaktiivista otetta tulevaisuuteen.

Haastattelun perusteella syntyi kuva siitä, että sidosryhmäedustajien tiedonsaanti perustuu läheisiin henkilökohtaisiin suhteisiin ja henkilökohtaiseen palveluun. Tällä menettelyllä ei voida välttämättä taata tasapuolista ja systemaattista tiedonvälitystä eri sidosryhmien edustajille.

Yhteenveto

- Yliopiston olisi tarpeen selkiyttää sidosryhmien määrittelyä ja mahdollisesti määrittellä eri sidosryhmien painoarvo selkeämmin strategiassaan. Tältä pohjalta laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa voitaisiin kohdentaa eri sidosryhmille.
- Ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeisiin voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota.

4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Tampereen yliopiston keskushallinnon tasolla laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden seuranta on alkamassa. Ylimmällä johdolla on parhaat edellytykset muodostaa järjestelmästä kokonaiskäsitys. Yksikötasolla laadunvarmistuksen seurannan suunnittelmallisuudessa ja jatkuvassa kehittämisessä on vielä runsaasti vaihtelua. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen on kehitysvaiheessa alkava.

Vastuu koko yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kehittamisestä on hallituksella. Hallituksen pöytäkirjoista käy ilmi, että kehittämislinjaukset ja toimenpiteet sisältävät rinnakkain sekä laadunvarmistusjärjestelmän rakentamiseen että sen jatkuvaan arviointiin liittyviä linjauksia.

Vuonna 2006 päätettiin siitä, että tulosyksiköt jatkavat laadunvarmistuksensa kehittämistä osallistumalla tulosohjausprosessiin ja tuottamalla siihen liittyvää dokumentaatiota, hallintokeskus laati jäsenyyksen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä ja yliopistossa laaditaan opetuksen ja tutkimuksen tila-arviot. Laadunvarmistusjärjestelmän jatkuvan seurannan edellytykset luotiin hallituksen periaatepäätöksellä 15.12.2006. Sen mukaan hallitus tekee laadunvarmistusjärjestelmästä vuosittain arvion, jonka perusteella se voi täsmentää laadunvarmistusjärjestelmää koskevia kehittämislinjauksia ja päättää järjestelmän kehittämiskohteista.

Vuonna 2007 tulevan vuoden kehittämislinjauksina on mainittu, että tulosyksiköissä arvioidaan toimintatapojen tarkoituksenmukaisuutta samalla kun valmistaudutaan vuosittaisiin tulosneuvotteluihin, yksiköt laativat laadunvarmistuksen kuvauksen, arvion tai tavoitelausuman omilla verkkosivuillaan, hallintokeskus jatkaa tulosohjausprosessin koordinointia sekä laadunvarmistusjärjestelmän dokumentointia. Laadunvarmistusjärjestelmän seurantaan liittyen hallitukselle on tarkoitus esittää arvio yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä marras-joulukuussa 2008 Korkeakoulujen arviointineuvoston auditoinnin pohjalta.

Suuri osa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämislinjauksista on toteutunut vuosina 2007–2008. Kuten edellä todettiin, osa näistä linjauksista, kuten opetuksen ja tutkimuksen tila-arvioinnit, ovat pikemminkin laadunvarmistusjärjestelmän rakentamista ja normaaliin sykliin kuuluvaa toimintaa kuin järjestelmän jatkuvaa kehittämistä.

Hallituksen määrittelemissä periaatteissa korostuu se, että laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen on kytketty läheisesti yliopiston toiminnanohjauksen kehittämiseen. Tästä saatiin näyttöä muun muassa siinä, miten yliopisto on kehittänyt itsearviointimallia määrittelemällä vuosien 2006 ja 2007 tulosneuvotteluissa kohteet, joiden arvioiminen parhaiten tukisi yliopiston tavoitteiden saavuttamista.

Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannasta, arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä yliopiston kaikki organisaatiosot kattavana kokonaisuutena on vielä vähän konkreettista ja dokumentoitua näyttöä. Johto on antanut yksiköiden laadunvarmistusjärjestelmistä yhden kerran palautetta sisäisten tulosneuvottelujen yhteydessä vuonna 2007. Tulosneuvottelujen pöytäkirjoihin perustuva yhteenveto palautteesta oli luonteeltaan lähinnä kuvailevaa, ja sen vaikuttavuutta yksikkötason laadunvarmistuksen kehittämiseen oli auditointivierailun perusteella vaikea todentaa.

Keskitetty palaute edistää kuitenkin yliopiston yhteisten laadunvarmistusjärjestelmän kehittämislinjausten toteutumista. Yliopiston olisikin jatkossa syytä harkita yksiköiden laadunvarmistusjärjestelmiä koskevan palautteen vakinaistamista ja kehittämiskohteiden suorempaa ilmaisemista. Kehittämiskohteissa olisi hyvä kiinnittää huomiota myös eri yksiköiden laadunvarmistuksen liittymäkohtiin etenkin laitosten ja tiedekuntien välillä (ks. edellä luvut 4.2.1 ja 4.2.2).

Koska yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on yksikkölähtöinen, yksiköillä on tavallista suurempi vastuu laadunvarmistusjärjestelmiensä kehittämisestä ja seurannasta. Esimerkkeinä hyvistä käytänteistä, joilla laitokset voivat tunnistaa laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämistarpeita, ovat sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitoksen laatukortit tavoite- ja seurantatietoineen sekä informaatiotieteiden tiedekunnan kattavat laadunvarmistusmatriisit.

Yliopiston johdolla on realistinen kokonaiskäsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Tätä kuvaa vahvistaa se, että yliopisto on auditointiaineistossaan vuonna 2008 tehnyt varsin osuvan laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysin ja asettanut tältä pohjalta viisi uutta laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiskohdetta.

Sen sijaan henkilöstöllä, opiskelijoilla tai sidosryhmillä ei haastattelujen perusteella ollut kokonaiskäsitystä laadunvarmistusjärjestelmän jatkuvasta kehittämisestä. Moniulotteisen rakenteen lisäksi tähän vaikuttavat mm. laadunvarmistusjärjestelmän kuvausten uutuus ja laatukäsitteistön epäyhätenäisyys.

Auditointiprosessin kuluessa ilmeni, että yliopiston johto on varsin motivoitunut kehittämään laadunvarmistusjärjestelmää tässä auditoinnissa annettavan palautteen pohjalta. Lisäksi yliopiston hallituksen päätöksestä ilmenee, että hallintokeskus laatii syksyn 2008 tulosneuvottelujen ohjeet hyödyntäen mahdollisuuksien mukaan auditoinnissa saatuja palautteita.

Yhteenveto

- Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen liittäminen osaksi säännöllisesti toistuvia tulosneuvotteluja tukee järjestelmän jatkuvaa kehittämistä.
- Yliopiston johto antaa palautetta yksiköiden laadunvarmistusjärjestelmistä.
- Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannan, arvioinnin ja jatkuva kehittämisen yhdeksi tavoitteeksi tulisi asettaa järjestelmän kokonaisuuden parempi hahmottuminen yliopistoyhteisön sisällä ja yliopiston sidosryhmien piirissä. Tähän pyrkiminen voi edellyttää aiempaa täsmällisempiä ohjeita yksiköille, vaikka yksikköperusteisuutta pidetäänkin järjestelmän kehittämisperiaatteena.

- Tiedekuntien ja laitosten laadunvarmistusjärjestelmien liittymäkohtia tulisi seurata systemaattisesti, jotta yksittäisen järjestelmän puutteet laadunvarmistamisessa havaitaan ajoissa.
- Kunkin yksikön laadunvarmistusjärjestelmän oma-aloitteinen seuranta, jatkuva kehittäminen ja muutosten dokumentaatio vaatii erityishuomiota etenkin pienissä yksiköissä. Tämä voi edellyttää tiedekunnan tai koko yliopiston entistä vahvempaa keskitettyä tukea yksiköiden järjestelmien kehittämisessä.

4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

Yliopiston laadunvarmistus kattaa suuren osan yliopiston toiminnoista sen eri tasoilla. Laadunvarmistuksen liittyminen tulosohjaukseen muodostaa yliopiston johdon tasolla melko hyvin toimivan järjestelmän, mutta tiedekunta- ja laitostasolla on vielä kehitettävää. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudessa toiminnan kehittämiseen on vielä puutteita. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on kehittyvällä tasolla.

Laadunvarmistuksen kattavuus

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä ohjanneet periaatteet ovat olleet yksikkölähtöisyys, itsearviointi ja tulosohjaukseen kytkeminen. Yliopiston mukaan sen toiminnan laadukkuus perustuu yksiköiden kehittämisiin ja ylläpitämiin hyviin käytäntöihin. Yksiköt vastaavat itse käytäntöjensä jatkuvasta kehittämisestä, jota johto seuraa ohjeistamallaan itsearvioinneilla. Yliopisto on pyrkinyt turvaamaan laadunvarmistusjärjestelmän kattavuutta itsearviointiteemoja vaihtelemalla ja laajalla ulkoisella arviointitoiminnalla.

Yliopiston valitsema lähestymistapa on auditointiaineiston ja vierailun perusteella tukenut sitä, että laadunvarmistusta on kehitetty kaikissa yliopiston toiminnoissa ja kaikilla tasoilla. Dokumentaatio yliopisto-, tiedekunta- ja yksikkötasolla on lähes kokonaisuudessaan kaikkien saatavilla.

Perustutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus kattaa useita koulutuksen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen toimintoja, mutta jatkokoulutuksen laadunvarmistuksen kattavuudessa on edelleen kehitettävää. Tutkimuksen laadunvarmistus kattaa keskushallinnon päätöksenteossa useita tutkimuksen osa-alueita. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus vaatii kehittämistä. Hallinto- ja tukipalveluiden sekä henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistus on erityisen kattavaa.

Tiedekuntien ja laitosten välinen vastuunjako laadunvarmistuksessa vaatii tarkentamista. Tiedekuntatasolla laadunvarmistusjärjestelmien muodostami-

nen näyttää toteutuvan pitkälti hallintokäytännön kuvauksena. Osalla tiedekuntia on varsin kunnianhimoiset tavoitteet kehittää koko tiedekunnan kattavat laadunvarmistuskäytänteet, joihin yksiköiden laadunvarmistus tukeutuu. Yksiköiden laadunvarmistuksen kattavuus vaihtelee toiminnoittain.

Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuus

Yliopiston johto käyttää tulosohjausjärjestelmän ja ulkoisten arviointien tuottamaa tietoa tehokkaasti hyväkseen strategisessa johtamisessa, kuten koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisen painopisteiden määrittelyssä. Opetuksen ja tutkimuksen tukipalveluiden tuottamaa tietoa käytetään hyväksi tutkimuksen ja opetuksen kehittämisessä. Opetusneuvosto seuraa opetuksen kehittämistavoitteiden toteutumista. Opiskelijapalautteen hyödyntämisen mekanismit vaativat edelleen kehittämistä.

Tutkimuksen johtamisessa laadunvarmistus tukee strategiassa valittujen painoalojen kehittämistä, mutta yksikkötasolla laadunvarmistuksen hyödyntäminen tutkimuksen kehittämisessä on vasta alkavassa vaiheessa. Haasteita näyttää olevan erityisesti tutkimuksen puutteellisen laadun tunnistamisessa ja korjaavien toimenpiteiden käynnistämässä.

Tukipalveluissa laadunvarmistuksen tuottaman tiedon hyödyntämisestä saatiin näyttöä etenkin henkilöstön kehittämisessä. Esimerkiksi johtamisen kehittämisessä Kaiku-projektia on seurannut akateemisen johtamisen koulutus. Sen sijaan yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittämisestä laadunvarmistuksen perusteella ei juurikaan saatu näyttöä.

Yliopiston toimintaa on arvioitu monella tapaa ulkoisesti ja sisäisesti viime vuosien aikana. Mikäli laitos on osallistunut johonkin ulkoiseen arviointiin, kehittämis ehdotuksia on yleensä hyödynnetty. Näyttöjä saatiin etenkin koulutuksen kehittämisestä. Arvioinneissa painottuu useimmiten menneen kehityksen tulkinta. Tämän rinnalla yliopistossa olisi tarpeen harkita tulevaisuutta ennakoivan otteen vahvistamista.

Haastatteluissa ilmeni, että yksiköt pitävät itsearviointimenettelyä hyödyllisenä toimintansa kehittämisessä. Itsearvioinnit tuottavat johdolle hyödyllistä tietoa, mutta niiden käsittely rahanjakomallin yhteydessä estää laitosten mukaan kriittisten näkemysten esille ottamista. Johdon tulisikin kehittää erityisesti itsearvioinneista annettavaa palautemenettelyä ja kiinnittää huomiota luottamuksellisten suhteiden vahvistamiseen aidon dialogin saavuttamiseksi.

Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisrakenne

Laadunvarmistuksen liittäminen toiminnanohjaukseen ja johtamiseen sekä tulosneuvotteluihin antaa yliopiston johdolle suoran kytkennän perustason toiminnan ohjaukseen. Tämä kytkentä tukee yliopiston strategian toteutumista. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisrakenne on kuitenkin vasta hiljattain määritelty. Yksiköiden laatusivut sisältävä verkkosivusto avattiin vuoden 2008 alkupuolella.

Laadunvarmistuksesta vastaa sama organisaatio, joka muutenkin vastaa kunkin toiminnon johtamisesta ja kehittämisestä. Menettelyn etuna on sitoutumisen lisääntyminen. Lähestymistapa on vahvistanut laatukulttuurin oppimista ja tiedekunta- ja laitostason sitoutumista laadun kehittämiseen. Yliopiston lähestymistapa on tuottanut myös erittäin laajan dokumentaation yksiköiden laadunvarmistuksen hyvistä käytänteistä. Ongelmaksi muodostuu käytäntöjen eriytyminen yksiköittäin, mikä muodostaa yliopiston johdolle erityisen haasteen.

Laitoksia on ohjattu avoimen verkkotiedottamisen avulla tutustumaan toisten laitosten laatusivustoihin, mutta systemaattista benchmarking-toimintaa tai laatukoulutusta ei ole ollut tarjolla. Vaikka laitostasolla laadunvarmistuksen kehittämisen vapautta pidettiin auditointihaastatteluissa pääsääntöisesti hyvänä asiana, osa dekaaneista olisi toivonut yliopistolta tarkempia ohjeita yksikkökohtaisen laadunvarmistuksen rakentamiseen.

Yliopistotasolla yksikkölähtöisen laadunvarmistusjärjestelmän haasteena on se, että laatudokumentaatio muodostuu varsin kirjavaksi. Yksiköiden erilaiset menettelytavat eivät tuota johdolle yhdenmukaista tietoa, jonka perusteella järjestelmää voitaisiin kehittää kokonaisuutena. Erityisesti laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, järjestelmän kokonaisuuden ja vastuunjakojen kuvauksessa on vielä selkiytettävää.

Yliopiston johto on antanut yksiköille palautetta näiden laadunvarmistuksesta vasta yhden kerran. Menettely vaikuttaa toimivalta, mutta se edellyttää vakiinnuttamista ja palautteen vaikuttavuuden seuranta. Yliopiston itsensä määrittelemien laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiskohteiden ohella on syytä varmistaa, että yksikkölähtöiset laadunvarmistusjärjestelmät mahdollistavat yliopiston johtamisen kokonaisuutena.

Yhteenveto

- Koulutuksen, hallinto- ja tukipalveluiden sekä henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistus on kattavaa, ja tältä osin laadunvarmistuksen vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kytkentä tulosohjaukseen toimii yliopiston johdon tasolla melko hyvin. Laatuvaistuiden toteutumisessa on yksikkötasolla suurta vaihtelua. Eniten kehittämistä vaatii tiedekuntatason laatuvaistuiden määrittely.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeminen ohjausjärjestelmään antaa yliopistolle hyvän mahdollisuuden sitouttaa yksiköt toiminnan kehittämiseen, vaikka käytäntöä on tarpeen edelleen kehittää.
- Tulosohjaus- ja laadunvarmistusmenettely mahdollistaa dokumentoinnin rationalisoinnin, mutta tiedekunta- ja laitostason laadunvarmistusjärjestelmän rakentamisen väljä ohjeistus ei tuota yliopiston johdolle riittävän yhtenäistä tietopohjaa toiminnan kehittämiseen.
- Itsearviointien kytkeminen tiiviisti osaksi tulosohjausta ja samalla siihen kytkeytyvää laatuja järjestelmää estää joissakin tapauksissa kriittisen arvioinnin kulkeutumista johdon käyttöön.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeminen tulosohjaukseen tukee selkeästi yliopistotason johtamista. Laitosten asema tuloksikkoina antaa yliopiston johdolle suoran mahdollisuuden tukea niitä laadunvarmistuksen kehittämässä sekä mahdollistaa yliopiston strategisten tavoitteiden jalkauttamisen ja seurannan.
- Laadunvarmistusjärjestelmien yksikkölähtöisyys on vahvistanut tiedekuntien ja laitosten sitoutumista laadunvarmistukseen.
- Koulutuksen ja tutkimuksen laadunvarmistus on itsearviointien avulla kytketty tiiviisti tulosohjaukseen, mikä mahdollistaa laadukkaan toiminnan rahallisen tukemisen.
- Koulutus on ollut pitkäjänteisen kehittämistyön ja ulkoisten arviointien kohteena. Tämän tuloksena yliopistoon on muodostunut koulutuksen kehittämisen kulttuuri.
- Yliopisto on asettanut tutkimukselle painoaloja ja konkretisoinut tutkimuksen laatutavoitteita määrittelemällä vahvojen ja vahvistuvien tutkimusalojen kriteerit.
- Yliopisto on luonut henkilöstöryhmille ja opiskelijoille runsaasti mahdollisuuksia osallistua laadunvarmistukseen ja sen kehittämiseen.
- Henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyviä laadunvarmistuksen menettelytapoja on kehitetty koko yliopiston tasolla ja tuettu näin vastuullisen ja kannustavan työyhteisön syntymistä.
- Yliopiston keskitettyjen hallinto- ja tukipalveluiden laadunvarmistus on kattavaa, laadunvarmistusdokumentaatio on tasokasta ja palautetietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.
- Sähköisen laadunvarmistusdokumentaation avoimuus ja kattavuus mahdollistavat tiedekuntien ja laitosten välisen vertaisoppimisen.

Hyvät käytänteet

- Informaatitieteiden tiedekunnalla ja sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitoksella on kattavat yksikötason laadunvarmistuksen menettelyt, joilla on tehty näkyväksi tavoitteiden toteutumisen seuranta sekä aikataulutetut kehittämistoimenpiteet.
- Lääketieteellisen teknologian instituutin laatukäsikirja prosessikuvauksi-
neen on esimerkki hyvin dokumentoidusta tutkimuspainotteisen laitok-
sen laadunvarmistuksesta.
- Lääketieteen laitoksen käyttämät karttuvan tiedon testit ja kliinisten tai-
tojen arvioinnit edustavat oppimisen arviointimenetelmien hyviä käytän-
teitä. Säännöllisten arviointien avulla pystytään seuraamaan opiskelijoiden
taitojen kehittymistä sekä opintojen edetessä että eri vuosikurskien vä-
lillä.
- Tuki- ja palvelutoiminnoista esimerkiksi kirjastossa, kielikeskuksessa,
tietokonekeskuksessa ja täydennyskoulutuskeskuksessa on kehittyneitä ja
palveluiden käyttäjien tarpeisiin perustuvia laadunvarmistuksen menet-
telytapoja.
- Kasvatustieteiden tiedekunta on määritellyt tiedekuntahallinnon kehittä-
misen periaatteet, prosessit ja vastuuhenkilöt.
- Verkkosivuilla oleva perehdytyspolku kokoaa yliopiston henkilöstön pe-
rehdytysmateriaalit yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Perehdytyksen
käytännön toteutuksesta vastaa laaja perehdyttäjätverkosto.
- Ulkoisten sidosryhmien kanssa läheisessä yhteistyössä olevilla Tampereen
yliopiston täydennyskoulutuskeskuksella ja Seinäjoen yliopistokeskuksel-
la laadunvarmistus perustuu asiakaslähtöisyyteen ja prosessiajatteluun,
mikä selkeästi tukee toiminnan laadun jatkuvaa kehittämistä.

5.2 Kehittämissuosituksukset

- Itsearviointit liittyvät olennaisesti tulosohjaukseen ja laadunvarmistukseen. Yksiköille annettavaa johdon palautetta tulisi kehittää ja kiinnittää samalla huomiota itsearviointien kriittisyyden lisäämiseen.
- Vaikka laadunvarmistusjärjestelmän kytkeminen tulosohjaukseen tukee yliopistotason johtamista, tulosohjausprosessia tulisi kehittää siten, että johto saisi yksiköiden laadunvarmistusmenettelyiden vaihtelusta huolimatta nykyistä yhtenäisempää tietoa yliopiston johtamiseen.
- Laatudokumentaation tiivistäminen, laatukäsitteistön yhtenäistäminen ja laadunvarmistusjärjestelmää kuvaavan kuvion laadinta tukisivat laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden hahmottamista.
- Tiedekuntien ja ainelaitosten välisiä laatuvaistoja tulisi selkiyttää erityisesti tutkintokokonaisuuksien laadunvarmistuksen osalta sekä vahvojen ja vahvistuvien tutkimusalojen kehittämisessä.
- Laatuvaistuiden määrittelyä olisi tarpeen kehittää kollektiivisesta kohti yksilövaistoja täsmentämällä johtajien ja erityisesti dekaanien laatuvaistoja.
- Laitosten tulisi kiinnittää enemmän huomiota opiskelijapalautteista tehtäviin yhteenvetoihin ja tehdä aiempaa näkyvämmäksi niiden hyödyntäminen.
- Oppimisen arviointimenetelmiä tulisi kehittää edelleen antamalla opiskelijoille aiempaa enemmän ja monipuolisemmin palautetta heidän oppimisestaan.
- Jatkokoulutettavien ja kansainvälisten opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia laadunvarmistukseen tulisi vahvistaa.
- Tutkimuksen laadunvarmistuksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota riittämättömän laadun tunnistamiseen ja arviointitiedon hyödyntämiseen.
- Tiedekuntatasolla tulisi kehittää menettelytapoja, joilla rekrytoidaan aktiivisesti henkilöstöä painoaloiksi määritellyille ja vahvistuville tieteenaloille. Yliopiston henkilöstöpoliittisten ratkaisujen tulisi tukea tiedekuntia tässä pyrkimyksessä.
- Yliopiston tulisi kehittää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointitapoja erityisesti tutkimuksen ja koulutuksen alueella.
- Määrittelemällä tärkeimmät sidosryhmänsä yliopisto voisi hyödyntää sidosryhmäyhteistyötä nykyistä enemmän laadunvarmistuksen kehittämisessä. Sidosryhmien tietotarpeiden kartoittaminen auttaisi suuntaamaan laadunvarmistustiedon viestintää.
- Yliopiston tulisi vakiinnuttaa menettelyt, joilla yliopiston johto antaa palautetta yksiköiden laadunvarmistuksesta ja joilla johto seuraa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä kokonaisuutena.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä

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

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 11.9.2008 auditointiraporttiin perustuen, että Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä on oleellisia puutteita suhteessa auditointikriteereihin. Laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen edellyttää näin ollen korkeakoulun toimenpiteitä sekä uusinta-auditointia.

Uusinta-auditointi kohdistuu seuraaviin Korkeakoulujen arviointineuvoston vuosille 2008–2011 laatiman auditointikäsikirjan mukaisiin auditointikohteisiin:

- Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
- Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi tehdään noin kahden vuoden kuluttua Korkeakoulujen arviointineuvoston päätöksestä.

LIITE 1: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	Kehittyvä	Edistynyt
1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden ja vastuun määrittely ja dokumentaatio	Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteita, toimintoja, toimijoita ja vastuuta ei ole määritetty eikä dokumentoitu.	Tavoitteiden, toimintojen, 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 itsetarkoitussellista.	Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.	Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tulokset kaasta käyröstiä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.	
2 b) Tutkimus/Tutkimus- ja kehitystyö	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laadun säilyttämiseen tähtäävää.	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	Uusien ideoiden syntymistä ja niiden toteuttamista tukevien menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	
2 c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laadun säilyttämiseen tähtäävää.	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	Uusien ideoiden syntymistä ja niiden toteuttamista tukevien menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	
2 d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laadun säilyttämiseen tähtäävää.	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	Uusien ideoiden syntymistä ja niiden toteuttamista tukevien menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	
2 e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistus on saavutetun laadun säilyttämiseen tähtäävää.	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	Uusien ideoiden syntymistä ja niiden toteuttamista tukevien menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.	

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	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 tuottaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhyeiksiä 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 kehittämässä 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 opiskelijat 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	Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto on puutteellista	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.	Korkeakouluilla on systemaattisia menetelytapoja eri henkilöstöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITEREIT	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 määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.</p>	<p>Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.</p>	
<p>6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen</p>	<p>Korkeakoululla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.</p>	<p>Korkeakoululla on heikko kokonaiskäsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.</p>	<p>Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitu.</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 järjestelmärankteen.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot.</p> <p>Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.</p> <p>Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.</p>	

LIITE 2: Auditointivierailun ohjelma

Keskiviikko 14.5.2008

8.30–9.30	Ylimmän johdon ja laadunvarmistusjärjestelmästä vastaavien (5) haastattelu	
9.45–10.45	Dekaanien (6) haastattelu	
11.00–12.00	Laitosjohtajien (6) haastattelu	
12.00–12.45	<i>Auditointiryhmän oma lounas</i>	
12.45–13.45	Opetus- ja tutkimushenkilökunnan edustajien (6) haastattelu	
14.00–15.00	Hallinto- ja tukipalveluiden edustajien (7) haastattelu	
15.10–16.10	Perustutkinto-opiskelijoiden (6) haastattelu	Jatko-opiskelijoiden (6) haastattelu
16.20–17.20	Sidosryhmien edustajien (6) haastattelu	
17.30–19.00	<i>Auditointiryhmän oma kokous</i>	

Torstai 15.5.2008

	Kasvatustieteiden tiedekunta (mukaanlukien Hämeenlinnan yksikkö) ja lääketieteellinen tiedekunta	Humanistinen tiedekunta ja informaatiotieteiden tiedekunta
8.30–9.00	Kahden tiedekunnan laadunvarmistusjärjestelmien esittely	
9.00–10.15	Perustutkinnon suunnittelu ja kehittäminen (8)	
10.30–11.45	Jatkotutkinnon ja tieteellisen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen (8)	
12.15–13.00	<i>Auditointiryhmän lounas</i>	
	Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos ja oikeustieteiden laitos	Täydennyskoulutuskeskus TYT, Porin yksikkö ja Seinäjoen yliopistokeskus
13.00–13.30	Ainelaitosten laadunvarmistusjärjestelmän esittely	
13.00–13.15		TYTin laadunvarmistusjärjestelmän esittely
13.15–14.15		TYTin laadunvarmistus (8)
13.30–14.45	Koulutuksen laadunvarmistus (8)	
14.30–15.00		Yliopistokeskusten laadunvarmistusjärjestelmien esittely
15.00–16.15	Tutkimuksen laadunvarmistus (8)	
15.00–16.00		Yliopistokeskusten laadunvarmistus (6)
16.30–18.00	<i>Auditointiryhmän oma kokous</i>	
19.00	<i>Tampereen yliopiston tarjoama illallinen auditointiryhmälle</i>	

Perjantai 16.5.2008

8.30–9.30	Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen (8)	Kansainvälisten asiain laadunvarmistus, haastattelukielenä englanti (7)
9.45–10.45	Tieto- ja viestintätekniikka tukipalveluna (7)	Jokerikohde: Tiedotusopin laitos (4)
11.00–12.30	<i>Auditointiryhmän oma kokous ja lounas</i>	
12.30–13.30	Johdon loppuhaastattelu	
13.30–14.00	Auditointiryhmän alustava palaute yliopiston johdolle auditoinnin tuloksista	
14.00–15.00	<i>Auditointiryhmän oma kokous</i>	

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Eila Rekilä, Johanna Heikkilä, Pekka Kääpä, Milja Seppälä, Turo Virtanen, Jukka Öberg, Sirpa Moitus & Kirsi Mustonen

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

- arvioida, miten korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toimii laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä
- arvioida laadunvarmistusjärjestelmää suhteessa ennalta ilmoitettuihin seitsemään auditointikohteeseen ja tehdä esitys siitä, läpäiseekö korkeakoulu auditoinnin vai edellyttääkö laadunvarmistusjärjestelmää uusinta-auditointia
- tukea korkeakoulun kehittämistä antamalla palautetta laadunvarmistusjärjestelmän vahvuuksista ja kehittämiskohteista
- osoittaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksen ja arvioinnin avulla korkeakoulun yhteistyökumppaneille järjestelmän toimivuus ja luotettavuus.

Auditointi perustui Tampereen yliopiston ennalta toimittamaan auditointiaineistoon ja auditointivierailuun, joka toteutettiin 14.–16.5.2008.

Auditointiryhmä toteaa, että Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kytkeminen tulosohjaukseen tukee selkeästi yliopistotason johtamista. Laadunvarmistusjärjestelmien yksikkölähtöisyys on vahvistanut tiedekuntien ja laitosten sitoutumista laadunvarmistukseen. Koulutuksen ja tutkimuksen laadunvarmistus on itsearviointien avulla kytketty tiiviisti tulosohjaukseen, mikä mahdollistaa laadukkaamman toiminnan rahallisen tukemisen. Yliopisto on luonut henkilöstöryhmille ja opiskelijoille runsaasti mahdollisuuksia osallistua laadunvarmistuksen kehittämiseen. Sähköisen laadunvarmistusdokumentaation avoimuus ja kattavuus mahdollistavat tiedekuntien ja laitosten välisen vertaisoppimisen.

Auditointiryhmä esittää Tampereen yliopistolle seuraavia kehittämissuosituksia:

- Yksiköiden itsearvioinnista annettavaa johdon palautetta tulisi kehittää.
- Tulosohjausprosessia tulisi kehittää siten, että johto saisi yksiköiden laadunvarmistusmenettelyiden vaihtelusta huolimatta nykyistä yhtenäisempää tietoa yliopiston johtamiseen.
- Laadudokumentaation tiivistäminen, laatukäsitteistön yhtenäistäminen ja laadunvarmistusjärjestelmää kuvaavan kuvion laadinta tukisivat laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden hahmottamista.
- Tiedekuntien ja ainelaitosten välisiä laatuvaistoja tulisi selkiyttää.
- Johtajien ja erityisesti dekaanien laatuvaistoja tulisi tämentää.
- Laitosten tulisi tehdä yhteenvetoja opiskelijapalautteista ja tehdä aiempaa näkyvämmäksi niiden hyödyntäminen.
- Oppimisen arviointimenetelmiä tulisi kehittää.
- Jatkokoulutettavien ja kansainvälisten opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia laadunvarmistukseen tulisi vahvistaa.
- Tutkimuksen laadunvarmistuksessa tulisi kiinnittää huomiota riittämättömän laadun tunnistamiseen ja arviointitiedon hyödyntämiseen.
- Tiedekuntatasolla tulisi kehittää henkilöstön rekrytointimenettelyitä painoaloiksi määritellyille ja vahvistuville tieteenaloille.
- Yliopiston tulisi kehittää tutkimuksen ja koulutuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointitapoja.
- Yliopisto voisi hyödyntää sidosryhmäyhteistyötä nykyistä enemmän laadunvarmistuksen kehittämisessä.
- Yliopiston tulisi vakiinnuttaa yksiköiden laadunvarmistusta ja yliopiston laadunvarmistusjärjestelmää koskevat palaute- ja seurantamenettelyt.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 11.9.2008 auditointiraporttiin perustuen, että Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä ei täytä laadunvarmistusjärjestelmille asetettuja kriteereitä. Laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen edellyttää korkeakoulun toimenpiteitä ja uusinta-auditoinnin toteuttamista. Uusinta-auditointi kohdistuu seuraaviin vuosille 2008–2011 laaditun auditointikäsitkirjan mukaisiin auditointikohteisiin:

- Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuuden määrittely ja dokumentaatio
- Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi tehdään noin kahden vuoden kuluttua Korkeakoulujen arviointineuvoston päätöksestä.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulu

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Tammerfors universitet

Författare

Eila Rekilä, Johanna Heikkilä, Pekka Käätä, Milja Seppälä, Turo Virtanen, Jukka Öberg, Sirpa Moitus & Kirsi Mustonen

Abstrakt

Målet för den auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Tammerfors universitet som utfördes av Rådet för utvärdering av högskolorna var att

- utvärdera hur väl högskolans kvalitetssäkringssystem fungerar som redskap för kvalitetsledning och utveckling
- utvärdera högskolans kvalitetssäkringssystem i förhållande till de sju auditeringsobjekt som angetts på förhand och göra en framställning om huruvida högskolans kvalitetssäkringssystem ska bli godkänt i auditeringen eller genomgå en ny auditering
- stödja utvecklingen av högskolan genom att ge respons på kvalitetssäkringssystemets starka sidor och utvecklingsområden
- med hjälp av beskrivningen och utvärderingen av högskolans kvalitetssäkringssystem visa för högskolans samarbetsparter hur väl systemet fungerar och hur tillförlitligt det är.

Auditeringen utgick från auditeringsmaterial som yrkeshögskolan på förhand lämnat in och på ett auditeringsbesök som ägde rum den 14–16 maj 2008.

Auditeringsgruppen konstaterar att sammankopplingen av kvalitetssäkringssystemet vid Tammerfors universitet med resultatstyrningen helt tydligt stöder ledningen på universitetsnivå. Kvalitetssäkringssystemen med utgångspunkt i enheterna har stärkt fakulteternas och institutionernas engagemang för kvalitetssäkring. Med hjälp av självutvärderingar har kvalitetssäkringen i utbildningen och forskningen knutits nära samman med resultatstyrningen, vilket möjliggör finansiellt understöd för högklassig verksamhet. Universitetet har erbjudit personalgrupperna och de studerande rikligt med möjligheter att delta i utvecklingen av kvalitetssäkringen. Den öppna och heltäckande elektroniska kvalitetssäkringsdokumentationen möjliggör kollegialt lärande mellan fakulteterna och institutionerna.

Auditeringsgruppen lägger fram följande utvecklingsrekommendationer för Tammerfors universitet:

- Ledningens respons på enheternas självutvärderingar bör utvecklas.
- Resultatstyrningsprocessen bör utvecklas så att ledningen, oavsett variationerna i enheternas kvalitetssäkringsrutiner, får enhetligare information för att kunna leda universitetet.
- Konkisare kvalitetsdokumentation, enhetligare kvalitetsbegrepp och ett schema som beskriver kvalitetssäkringssystemet kan stödja möjligheterna att få en övergripande uppfattning av kvalitetssäkringssystemet.
- Ansvarsfördelningen mellan fakulteterna och ämnesinstitutionerna bör förtydligas när det gäller kvalitetsfrågor.
- Ansvarsfördelningen mellan prefekterna och i synnerhet dekanerna bör preciseras när det gäller kvalitetsfrågor.
- Institutionerna bör sammanställa de studerandes kommentarer och i högre grad än tidigare synliggöra hur responsen tas till vara.
- Metoderna för bedömning av lärandet bör utvecklas.
- Forskarstuderandes och internationella studerandes möjligheter att delta i kvalitetssäkringen bör stärkas.
- Kvalitetssäkringen i fråga om forskning bör fästa avseende vid vikten av att identifiera bristfällig kvalitet och dra nytta av utvärderingsinformation.
- På fakultetsnivå gäller det att utveckla personalrekryteringsförfarandena som insatsområden för angivna vetenskapsområden som håller på att stärkas.
- Universitetet bör utveckla metoder för att bedöma forskningens och utbildningens samhälleliga inverkan.
- Universitetet kan mera än för närvarande dra nytta av samarbete med intressentgrupper i syfte att utveckla kvalitetssäkringen.
- Universitetet bör etablera respons- och uppföljningsförfaranden för enheternas kvalitetssäkring och universitetets kvalitetssäkringssystem.

Utgående från auditeringsrapporten beslöt Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt möte den 11 september 2008 att kvalitetssäkringssystemet vid Tammerfors universitet inte uppfyller de uppställda kriterierna för kvalitetssäkringssystem. Utvecklingen av kvalitetssäkringssystemet kräver att högskolan vidtar åtgärder och låter genomföra en förnyad auditering. Den förnyade auditeringen berör följande auditeringsobjekt enligt den auditeringshandbok som utarbetats för 2008–2011:

- Definition och dokumentation av målen, aktiviteterna, aktörerna och ansvarsfördelningen med avseende på högskolans kvalitetssäkringssystem
- Uppföljning, utvärdering och fortgående utveckling av kvalitetssäkringssystemets funktioner
- Kvalitetssäkringssystemet som helhet.

En förnyad auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Tammerfors universitet genomförs om cirka två år enligt beslut av Rådet för utvärdering av högskolorna.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Auditing the quality assurance system of the University of Tampere

Authors

Eila Rekilä, Johanna Heikkilä, Pekka Kääpä, Milja Seppälä, Turo Virtanen, Jukka Öberg, Sirpa Moitus & Kirsi Mustonen

Abstract

The aims of the audit of the University of Tampere's quality assurance system by the Finnish Higher Education Evaluation Council were:

- to evaluate how well the quality assurance system of the higher education institution serves as a tool for quality management and development
- to evaluate the quality assurance system in terms of the seven previously determined auditing criteria and to prepare a statement as to whether the higher education institution should pass the audit or whether its quality assurance system requires re-auditing
- to support the development of the higher education institution by providing feedback on the strengths and development targets of its quality assurance system
- to demonstrate the feasibility and reliability of the higher education institution's quality assurance system to its co-operation partners by describing and evaluating it.

The audit was based on the preliminary auditing material provided by the University of Tampere and an audit visit that took place on 14–16 May 2008.

According to the auditors, linking the quality assurance system of the University of Tampere to performance-based management clearly supports university-level management. The unit based orientation of quality assurance systems has enhanced both faculty and departmental commitment to quality assurance. With the help of self-evaluation, the quality assurance of education and research has been closely linked to performance-based management, which enables financial support for high-quality operations. The university has provided personnel groups and students with ample opportunities to participate in the development of quality assurance. The openness and scope of electronic quality assurance documentation enable peer learning between faculties and departments.

The auditors present the following development recommendations to the University of Tampere:

- The university management's feedback on the units' self-evaluations should be developed.
- Despite the units' differing quality assurance procedures, the performance-based management process should be developed such that the university management receives more consistent data on the procedures for managing the university.
- The quality documentation should be condensed, the quality concepts should be standardised, and a diagram depicting the quality assurance system should be designed in order to facilitate the perception of the quality assurance system as a whole.
- The quality responsibilities between faculties and departments should be clarified.
- The quality responsibilities of directors and especially deans should be specified.
- The departments should summarise student feedback and make its utilisation more transparent than at present.
- The methods for evaluating learning should be developed.
- The opportunities for postgraduate and foreign students to participate in quality assurance should be enhanced.
- In research-related quality assurance, attention should be paid to identifying inadequate quality and utilising evaluation data.
- At faculty level, personnel recruitment procedures should be developed in focal research areas.
- The university should develop methods for evaluating the social impact of research and education.
- The university could to an increasing extent utilise its co-operation with stakeholder groups in its development of quality assurance.
- The university should streamline the feedback and follow-up procedures related to the units' quality assurance and the university's quality assurance system.

In its meeting on 11 September 2008 the Finnish Higher Education Evaluation Council decided, based on the audit report, that the QA system of the University of Tampere does not meet the criteria set for QA systems. The development of the QA system calls for additional measures by the HEI as well as for a re-audit. The re-audit will focus on the following audit targets in accordance with the FINHEEC audit manual for 2008–2011:

- Definition of the objectives, functions, actors, responsibilities of the HEI's QA-system and relevant documentation
- Monitoring, evaluation and continuous development of the QA system
- The QA system as a whole.

The re-audit of the quality assurance system of the University of Tampere will take place within two years from the FINHEEC decision.

Keywords

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

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

PL 133, 00171 HELSINKI • Puh. 09-1607 6913 • Fax 09-1607 6911 • www.kka.fi

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi
- 2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku
- 4:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2001–2003
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuyltiopistoa 2001–2003
- 8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi
- 11:2000** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003
- 12:2000** Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
- 13:2000** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2000
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
- 15:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic
- 18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
- 20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- 21:2000** Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic
- 1:2001** Valtonen, H.: Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa
- 2:2001** Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi
- 3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopintojen akkreditointi
- 4:2001** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и баллистики (Ekspertiza obrazovaniija i nauc'no-issledovatelskoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)
- 5:2001** Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle
- 6:2001** Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kielenopetuksen kehittämisessä
- 7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakoniammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
- 8:2001** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001
- 9:2001** Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.
- 10:2001** Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
- 11:2001** Ponnkala, O. (toim.): Terveysalan korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
- 12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta
- 13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): Ammattikorkeakoulun jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi
- 2:2002** Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?

- 3:2002** Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi
- 4:2002** Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajankoulutuksen arviointi
- 5:2002** Toikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut
- 6:2002** Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti
- 7:2002** Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland
- 8:2002** Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakoulu yhteisö. Lahden korkeakouluysiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic
- 10:2002** Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L.: Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävään toteutukseen
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2002–2003
- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: Ammattikorkeakoulun kielenopetus tienhaarassa. Kielenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi
- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2004–2006
- 3:2003** Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: Arktiset haasteet ja mahdollisuudet. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 4:2003** Varis, T. & Saari, S. (Eds.): Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib
- 5:2003** Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2004–2006
- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatu ammattikorkeakouluihin
- 8:2003** Parjanen, M.: Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaisen yliopistoon
- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H. (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology
- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2003–2004
- 13:2003** Cavallé, C., de Leersnyder, J.-M., Verhaegen, P. & Nataf, J.-G.: Follow-up review of the Helsinki School of Economics. An EQUIS re-accreditation
- 14:2003** Kantola, I. (toim.): Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking
- 15:2003** Ala-Vähälä, T.: Hollannin peili. Ammattikorkeakoulujen master-tutkinnot ja laadunvarmistus
- 16:2003** Goddard, J., Teichler, U., Virtanen, I., West, P. & Puukka, J.: Progressing external engagement. A re-evaluation of the third role of the University of Turku
- 17:2003** Baran, H., Toivakka, P. & Järvinen, J.: Slavistiikan ja baltologian koulutuksen ja tutkimuksen arvioinnin seuranta
- 1:2004** Kekäle, T., Heikkilä, J., Jaatinen, P., Mylly, H., Piilonen, A.-R., Savola, J., Tynjälä, P. & Holm, K.: Ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: NOVA ARCADÄ – Sammanhällning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi

- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Ståhle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijo, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatutyön auditointi
- 7:2004** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003
- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammatti-korkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 9:2004** Moitus, S. & Seppälä, H.: Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä
- 10:2004** Moitus, S. & Saari, S.: Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003
- 11:2004** Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laatu, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007
- 1:2006** Dill, D.D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Iloakso, A., Katajivuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2006** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007
- 5:2006** Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2006** Hämäläinen, K., Kantola, I., Marttinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2006** Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2007–2009
- 9:2006** Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi
- 10:2006** Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa
- 11:2006** Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi
- 12:2006** Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.: Avoimen yliopiston arvioinnin seurantaraportti
- 13:2006** Käyhkö, R., Hakamäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlais-ta sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 15:2006** Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjö, E., Marttinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic
- 16:2006** Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa.
- 17:2006** Pyykkö, R., Keränen, P., Lahti, M., Mikkola, A., Paasonen, S. & Holm, K.: Media- ja viestintäalan seuranta
- 1:2007** Karppanen, E., Tornikoski, E., Töytäri, R., Urponen, H., Uusitalo, T., Holm, K.: Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2007** Liljander, J.-P., Heikkilä, J., Lappalainen, M., Nystén, P., Sulameri, T. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2007** Wahlbin, C., Heikkilä, J., Hellberg, M., Lindroos, P., Nybom, J. & Cornér, S.: Auditering av Svenska handelshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 4:2007** Jokinen, T., Malinen, H., Mäki, M., Nokela, J., Pakkanen, P. & Kekäläinen, H.: Tampereen teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2007** Saari, S. (toim.): Korkeakouluopiskelija yhteiskunnallisena toimijana. Kansallinen benchmarking-arviointi
- 6:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Uusinta-auditoinnin käsikirja 2007–2009 – Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Handbok för förnyad auditering 2007–2009 – Audits of the quality assurance systems of higher education institutions. Manual for Re-Audits 2007–2009

- 7:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi kirja vuosille 2008–2011
- 8:2007** Seppälä, K., Rinne, R. & Trapp, H. (eds.): *Connecting Research and Client. Finnish Experience of Quality Enhancement in University Lifelong Learning*
- 9:2007** *Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2008–2011*
- 10:2007** *Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2008–2011*
- 11:2007** Toikka, M., Aarveaara, T., Isotalo, J., Peltokangas, N., Raji, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: *Kajaanin ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*
- 1:2008** Ståhle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: *Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*
- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: *Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: *Sosiaalityön ja sosiaali-alan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen seuranta-arviointi*
- 4:2008** Leppisaari, I., Ihanainen, P., Nevgi, A., Taskila, V.-M., Tuominen, T. & Saari, S.: *Hyvässä kasvussa – Yhdessä kehittäen kohti ammattikorkeakoulujen laadukasta verkko-opetusta*
- 5:2008** Hiltunen, K. & Kekäläinen, H.: *Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä – Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti*
- 6:2008** Rauhala, P., Liljander, J.-P., Mulari, O. & Moitus, S.: *Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi*
- 7:2008** *Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2008–2009*
- 8:2008** Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M.-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K.: *Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*