



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

TAMPEREEN YLIOPISTON AUDITOINTI 2015

Jussi Huttunen
Topi Artukka
Kaarlo Hildén
Marjo-Riitta Järvinen
Helena Rasku-Puttonen
Marja-Liisa Saarilammi
Matti Kajaste

TAMPEREEN YLIOPISTON AUDITOINTI 2015



Jussi Huttunen
Topi Artukka
Kaarlo Hildén
Marjo-Riitta Järvinen
Helena Rasku-Puttonen
Marja-Liisa Saarilampi
Matti Kajaste



Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
Julkaisut 2015:11

JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen

TAITTO Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere

ISBN 978-952-206-289-5 nid.

ISBN 978-952-206-290-1 pdf

ISSN-L 2342-4176

ISSN 2342-4176 (Painettu)

ISSN 2342-4184 (Verkkojulkaisu)

PAINATUS Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere 2015

© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Julkaisun nimi

Tampereen yliopiston auditointi 2015

Tekijät

Jussi Huttunen, Helena Rasku-Puttonen, Topi Artikka, Kaarlo Hildén, Marjo-Riitta Järvinen, Marja-Liisa Saarilammi ja Matti Kajaste

Tiivistelmä

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on toteuttanut Tampereen yliopiston auditoinnin ja antanut yliopistolle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 9.4.2015 alkaen. Tampereen yliopiston laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Tampereen yliopiston laatujärjestelmä, jonka yliopisto on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Yliopiston valitsema vapaavalintainen auditointikohde oli ”palaute- ja seurantatieto tutkintokoulutuksessa”. Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

1. Tampereen yliopisto on voimakkaasti kehittänyt ja uudistanut laatujärjestelmäänsä. Uudistustyössä on otettu huomioon edellisen auditoinnin suositukset, kertyneet kokemukset ja palaute. Kehittämistyö on jatkuvaa, dynaamista ja kokonaisvaltaista. Yhteiset tavoitteet luovat perustan kaikki toiminta-alueet kattavalle laadunhallinnalle.
2. Laatujärjestelmä on osallistava ja sitouttava. Toiminnan jatkuvaan kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti ja vastuun toiminnan laadusta ymmärretään kuuluvan kaikille. Vahva laatuksulttuuri edistää avoimuutta, osallistumista ja tasa-arvoa. Laatuksulttuurissa on edellisen auditoinnin jälkeen tapahtunut voimakas myönteinen kehitys.

3. Laatujärjestelmä kytkeytyy tiiviisti strategiseen kehittämiseen ja toiminnanohjaukseen yliopiston organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän kaikilla tasoilla. Järjestelmä yhdistää toimintaprosessit laadunhallinnan kehään ja varmistaa, että toiminnanohjauksessa noudatetaan yhtenäisiä menettelytapoja ja ohjeistusta. Laadunhallinta integroituu luontevasti osaksi vuosisuunnittelua.

Tampereen yliopistolle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

1. Auditointiryhmä suosittelee, että yksiköiden toimintakäsikirjoja ja laatudokumentaatiota yhtenäistetään ottaen kuitenkin riittävästi huomioon yksiköiden väliset toiminnalliset erot.
2. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto osana laatujärjestelmän kehittämistä suunnittelisi menettelytavat hyvin käytänteiden järjestelmälliseksi tunnistamiseksi ja levittämiseksi.
3. Tampereen yliopisto on aikaisemmin kohdistanut vain vähän huomiota innovaatioprosesseihin ja niiden laadunhallintaan. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto tehostaa toimia, joiden tavoitteena on innovaatiotoiminnan edistäminen, innovaatioiden tunnistaminen ja innovaatiopalvelujen kehittäminen.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laatujärjestelmä, laadunhallinta, laatu, korkeakoulut, yliopisto

SAMMANDRAG



Utgivare

Nationella centret för utbildningsutvärdering

Publikation

Auditering av Tammerfors universitet 2015

Författare

Jussi Huttunen, Helena Rasku-Puttonen, Topi Artikka, Kaarlo Hildén, Marjo-Riitta Järvinen, Marja-Liisa Saarilampi och Matti Kajaste

Sammandrag

Nationella centret för utbildningsutvärdering har genomfört en auditering av Tammerfors universitet och har beviljat universitetet en kvalitetsstämpel som gäller i sex år från och med den 9 april 2015. Tammerfors universitets kvalitetssystem uppfyller de nationella kriterier för kvalitetshantering som fastställts för högskolor och motsvarar de europeiska principerna för och rekommendationerna om högskolornas kvalitetshantering.

Föremål för auditeringen var Tammerfors universitets kvalitetssystem som universitetet tagit fram utifrån sina egna utgångspunkter och mål. Auditeringsobjektet som universitetet kunde fritt välja var ”respons- och uppföljningsinformation i den examensinriktade utbildningen”. Kvalitetssystemets viktigaste styrkor är:

1. Tammerfors universitet har satsat mycket på att utveckla och förnya sitt kvalitetssystem. I förnyelseinsatserna har universitetet beaktat rekommendationerna från den föregående auditeringen samt senare erfarenheter och respons. Utvecklingsarbetet är kontinuerligt, dynamiskt och övergripande. De gemensamma målen utgör grunden för kvalitetshandlingen som omfattar samtliga verksamhetsområden.
2. Kvalitetssystemet är engagerande och involverande. Man förhåller sig positivt till ständig utveckling av verksamheten och är införstådd med att alla ska ta ansvar för verksamhetens kvalitet. En välförankrad kvalitetskultur främjar transparens, delaktighet och jämlikhet. Kvalitetskulturen har utvecklats i en klart positiv riktning sedan föregående auditeringen.

3. Kvalitetssystemet är nära kopplat till den strategiska utvecklingen och verksamhetsstyrningen på alla nivåer av universitetets organisation och styrningssystem. Systemet kopplar ihop verksamhetsprocesserna till kvalitetshanteringen och säkerställer att man inom verksamhetsstyrningen iakttar enhetliga förfaranden och anvisningar. Kvalitetshanteringen är integrerad i årsplaneringen på ett naturligt sätt.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för Tammerfors universitet:

1. Auditeringsgruppen rekommenderar att enheternas verksamhetshandböcker och kvalitetsdokumentation förenhetligas. Skillnaderna i enheternas verksamhet ska ändå beaktas i tillräcklig omfattning.
2. Auditeringsgruppen rekommenderar att universitetet inom ramen för kvalitetssystemets utveckling ska utarbeta procedurer för systematisk identifiering och spridning av god praxis.
3. Tammerfors universitet har tidigare fäst endast lite uppmärksamhet vid innovationsprocesser och kvalitetshanteringen inom dem. Auditeringsgruppen rekommenderar att universitetet ska effektivisera sina insatser för att främja innovationsverksamhet, identifiering av innovationer och utveckling av innovationstjänster.

Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetshantering, kvalitetssystem, universitet, utvärdering

ABSTRACT



Published by

Finnish Education Evaluation Centre, FINEEC

Name of publication

Audit of the University of Tampere 2015

Authors

Jussi Huttunen, Helena Rasku-Puttonen, Topi Artikka, Kaarlo Hildén, Marjo-Riitta Järvinen, Marja-Liisa Saarilampi and Matti Kajaste

Abstract

The Finnish Education Evaluation Centre has conducted an audit of the University of Tampere and awarded the University with a quality label that will be valid for six years from 9 April 2015. The quality system of University of Tampere fulfils the national criteria set for the quality management of higher education institutions, and the system corresponds to the European quality assurance principles and recommendations for higher education institutions.

The object of the audit was the quality system that the University of Tampere has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by the university was “feedback and monitoring information in degree education”. The following were regarded as key strengths of the quality system:

1. The University of Tampere has strongly developed and renewed its quality system. The renewal has taken into account the recommendations of the previous audit, accumulated experiences and feedback. Development work is continuous, dynamic and comprehensive. Shared goals provide a foundation for quality management covering all operating areas.
2. The quality system is inclusive and elicits commitment. There is a positive attitude towards continuous development of the operations and it is understood that the responsibility for the quality of the operations belongs to everyone. Strong quality culture promotes openness, participation and equality. A strong positive turn has taken place in the quality culture after the previous audit.

3. The quality system is closely linked with strategic development and operations management at all levels of the university's organisational structure and management system. The system combines operating processes in the cycle of quality management and ensures that operations management complies with shared operating methods and guidelines. Quality management is naturally integrated as a part of annual planning.

Among others, the following recommendations were given to the University of Tampere:

1. The audit team recommends that operating manuals of the units and quality documentation is harmonised, however, in such a way that operational differences between various units are sufficiently taken into account.
2. The audit team recommends that as a part of the development of the quality system, the university plans procedures for systematic recognition and dissemination of good practices.
3. The University of Tampere has thus far paid only a little attention to innovation processes and their quality management. The audit team recommends that the university intensifies its measures to promote innovation activities, recognition of innovations and development of innovation services.

Key words

Evaluation, audit, quality system, quality management, quality, higher education institutions, university

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmä	1
Sammandrag	3
Abstract	5
1 Auditoinnin kohteet ja toteutus	9
1.1 Auditoinnin kohteet	9
1.2 Auditoinnin toteutus.....	10
2 Tampereen yliopiston organisaatio	12
3 Korkeakoulun laatupolitiikka	15
3.1 Laatujärjestelmän tavoitteet	15
3.2 Laatujärjestelmän vastuunjako	17
3.3 Laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyyt	18
4 Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus	21
4.1 Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen..	21
4.2 Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla.....	23
5 Laatujärjestelmän kehittäminen	25
5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt	25
5.2 Laatujärjestelmän kehitysvaiheet	27
6 Korkeakoulunperustehtävien laadunhallinta	29
6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	29
6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt	36
6.2.1 Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma.....	36
6.2.2 Terveystieteen tohtoriohjelma.....	39
6.2.3 Ammattikasvatuksen maisteriohjelma	42
6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta.....	45
6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö	48
7 Palaute- ja seurantatieto tutkintokoulutuksessa	53
8 Laatujärjestelmän kokonaisuus	58

9 Johtopäätökset.....	62
9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet.....	62
9.2 Kehittämissuositukset.....	64
9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio.....	65
9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös.....	65
Liitteet	66
Liite 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit.....	66
Liite 2. Auditoinnin vaiheet ja aikataulu	72
Liite 3. Auditointivierailun ohjelma.....	73

Auditoinnin kohteet ja toteutus

1.1 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteena on Tampereen yliopiston laatujärjestelmä. Yliopisto on kehittänyt järjestelmän omista lähtökohdistaan tavoitteitaan toteuttaen. Auditoinnissa ei oteta kantaa yliopiston päämääriin eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä. Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla yliopisto ohjaa ja kehittää toimintansa laatua, ja se toteutetaan kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti.

Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö Tampereen yliopisto laatujärjestelmä liitteessä 1 esitellyt Korkeakoulujen arviointineuvoston vahvistamat kansalliset kriteerit ja vastaako se näin eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Arvioinnissa selvitetään, miten hyvin laatujärjestelmä vastaa strategisen johtamisen ja toiminnan ohjauksen tarpeisiin sekä sitä, miten kattavaa ja vaikuttavaa yliopiston perustehtävien laadunhallinta on. Lisäksi tarkastellaan yliopiston laatu politiikkaa, laatujärjestelmän kehittämistä ja sitä, miten hyvin toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa.

Tampereen yliopisto valitsi tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöiksi sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelman (näyttö 1) ja terveystieteiden tohtoriohjelman (näyttö 2). Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi ammattikasvatuksen maisteriohjelman. Auditointiryhmä tarkastelee valitusta osaamisaluekokonaisuudesta erikseen maisteritutkintoon johtavan koulutuksen laadunhallintaa (näyttö 1) ja erikseen tohtorinkoulutukseen johtavan koulutuksen laadunhallintaa (näyttö 2). Yliopisto valitsi valinnaiseksi auditointikohteeksi palaute- ja seurantatiedon tutkintokoulutuksessa.

Tampereen yliopiston auditointikohteet olivat:

1. Yliopiston laatupolitiikka
2. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus
3. Laatujärjestelmän kehittäminen
4. Yliopiston perustehtävien laadunhallinta
 - a. Tutkintotavoitteinen koulutus
 - b. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
 - c. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö
 - d. Valinnainen auditointikohde: palaute- ja seurantatieto tutkintokoulutuksessa
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt
 - a. sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma
 - b. terveystieteiden tohtoriohjelma
 - c. ammattikasvatuksen maisteriohjelma
6. Laatujärjestelmän kokonaisuus

Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljä eri laadunhallinnan kehitysvaihetta sisältävälle asteikolle. Kehitysvaiheet ovat puuttuva, alkava, kehittyvä ja edistynyt. Kriteeristö sisältää kehitysvaiheiden luonnehdinnat auditointikohteittain. Jokaisen auditointikohteen kehitysvaihe määritellään erikseen. Valinnaisen auditointikohteen kehitysvaihetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

1.2 Auditoinnin toteutus

Auditointi perustuu Tampereen yliopiston toimittamaan aineistoon, itsearviointi-raporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun yliopistossa 25.–27.11.2014. Auditointiryhmällä oli myös pääsy yliopiston laadunhallinnan kan-nalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditointiprosessin keskeiset vaiheet ja aikataulu on kuvattu raportin liitteessä 2.

Yliopisto valitsi, että auditoinnin toteuttaa kansallinen auditointiryhmä suomen kie-
lellä. Ennen auditointiryhmän nimeämistä yliopistolla oli mahdollisuus kommentoida
ryhmän kokoonpanoa esteellisyyšnäkökulmasta.

Auditointiryhmässä toimivat:

emeritusprofessori **Jussi Huttunen**, puheenjohtaja
professori **Helena Rasku-Puttonen**, varapuheenjohtaja, vararehtori (Jyväskylän
yliopisto)
jatko-opiskelija **Topi Artukka** (Turun yliopisto)
osastodekaani **Kaarlo Hildén** (Taideyliopisto)
laatu- ja suunnittelujohtaja **Marjo Riitta Järvinen** (Lahden ammattikorkeakoulu)

Auditoinnin projektipäällikköinä toimivat **Marja-Liisa Saarilammi** ja **Matti Kajaste**
Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta.

Auditointivierailu toteutettiin kolmipäiväisenä. Vierailun avulla auditointiryhmä todensi ja täydensi auditointiaineiston perusteella tekemiään havaintoja yliopiston laatu järjestelmästä. Vierailun ohjelma on raportin liitteenä 3.

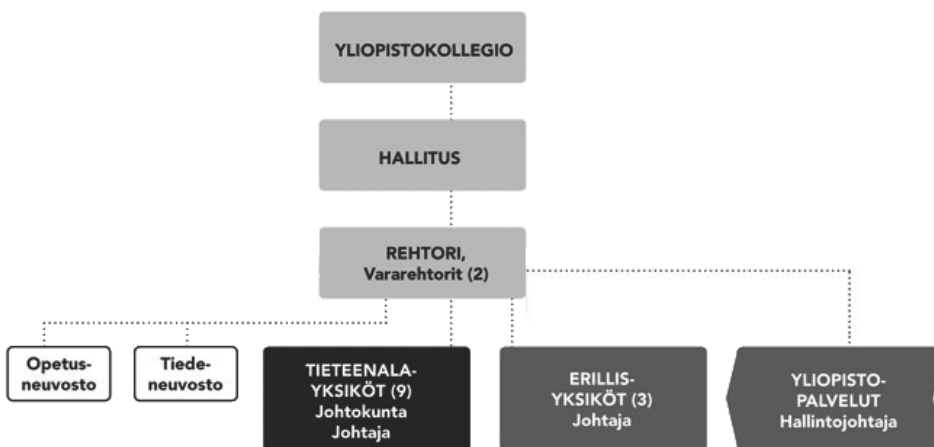
Auditointiryhmä laati auditoinnin aikana kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta tämän raportin. Ryhmä laati raportin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntemusta hyödynnettiin. Tampereen yliopistolla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiantietojen osalta ennen raportin julkaisemista.

2

Tampereen yliopiston organisaatio

Tampereen yliopisto toimii julkisoikeudellisena laitoksena. Yliopisto on määritellyt yliopistokollegion, hallituksen ja rehtorin lisäksi toimielimiksi yksiköiden johtajat, tieteenalayksiköiden johtokunnat sekä muutoksenhakulautakunnan. Toimielinten tehtävät ja vastuunjako määritellään yliopiston johtosäännössä.

Tampereen ylin päättävä elin on hallitus. Yliopiston hallituksessa on 11 jäsentä, joista viisi edustaa sidosryhmiä. Ylimpänä operatiivisena johtajana toimii rehtori, joka vastaa hallituksen linjausten ja päätösten toimeenpanosta sekä raportoi niiden toteutumisesta. Rehtorilla on kokonaisvastuu yliopiston toiminnasta ja sen tuloksista sekä laatujärjestelmästä. Yliopistokollegio valitsee sidosryhmien edustajat hallitukseen ja vahvistaa muiden hallitusten jäsenten valinnat. Kollegiossa on yhteensä 45 professoreiden, muun henkilökunnan ja opiskelijoiden edustajaa.



Kuvio 1. Tampereen yliopiston organisaatio

Tampereen yliopiston tieteenalayksiköt ovat

- BioMediTech (TTY)
- Informaatiotieteiden yksikkö
- Johtamiskorkeakoulu
- Kasvatustieteiden yksikkö
- Kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö
- Lääketieteen yksikkö
- Terveystieteiden yksikkö
- Viestinnän, median ja teatterin yksikkö
- Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Tampereen yliopiston erillisyksiköt ovat

- Kielikeskus
- Kirjasto
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

Yliopisto on muuttanut hallintomalliaan vuoden 2011 alussa yhdistämällä kuusi tiedekuntaa ja lähes kolmekymmentä laitosta yhdeksäksi tieteenalayksiköksi. Samalla yliopistoon muodostettiin 13 tulosityksikköä: yhdeksän tieteenalayksikköä, kolme erillisyksikköä sekä yliopistopalvelut.

Opiskelijoiden ja henkilöstön määrä

Tampereen yliopistossa opiskelee noin 15 500 tutkinto-opiskelijaa. Heistä perustutkintoa suorittaa 12 373, tieteellistä jatkotutkintoa 1 869 ja ammatillista jatkotutkintoa 1 100 opiskelijaa. Yliopistosta valmistuu vuosittain yli tuhat maisteria ja yli sata tohtoria. Tampereen yliopistolla on yhteinen tieteenalayksikkö Tampereen teknillisen yliopiston kanssa. Yliopistolla on myös toimipisteet Seinäjoella ja Porissa.

Yliopistossa on noin 2 000 työntekijää, joista professoreita on noin 260. Yliopiston vuosittainen budjetti on noin 180 miljoonaa euroa. Tarkemmat opiskelija- ja henkilöstömäärät on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tampereen yliopiston opiskelijamäärä, tutkinnon suorittaneiden määrä ja henkilöstömäärä vuonna 2014

OPISKELIJAT VUODEN 2014 LOPUSSA	MÄÄRÄ
perusopiskelijat	12 373
*joista läsnä olevia	11 103
jatko-opiskelijat yhteensä	1 869
* joista läsnä olevia	1 790
TUTKINNON SUORITTANEET VUONNA 2014	
Kandidaatintutkinto	1 105
Maisterintutkinto	1 184
Tohtorintutkinto	142
HENKILÖSTÖ (HTV) VUODEN 2014 LOPUSSA	
Opetus- ja tutkimushenkilöstö	1 151
Muu henkilöstö	849

Korkeakoulun laatupolitiikka

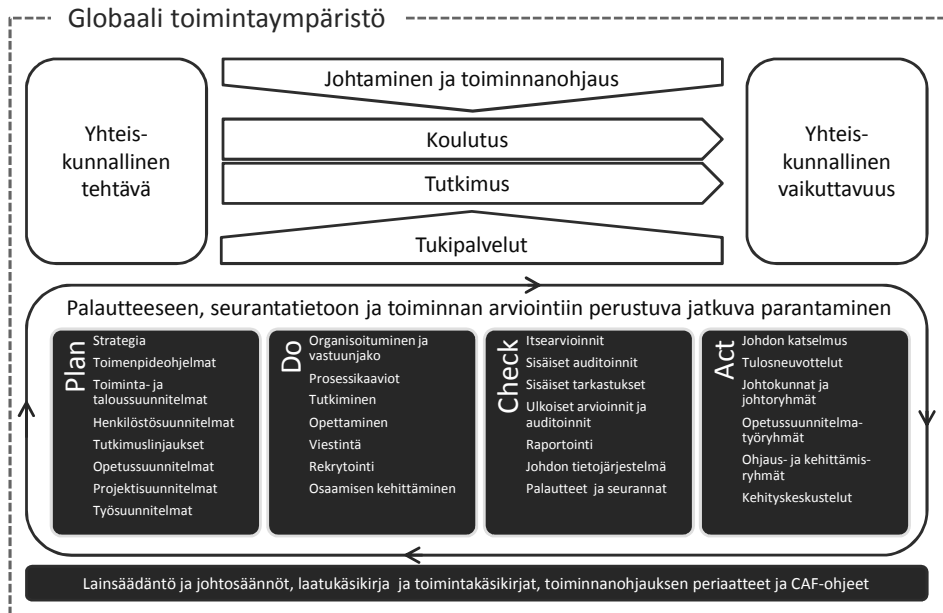
Tampereen yliopiston laatupolitiikalla luodaan edellytyksiä yliopiston toiminnan ja yhteisön jatkuvalla kehittämiselle. Laatujärjestelmän yhteisöllisesti laaditut tavoitteet ja vastuunjako on selkeästi määritelty, ja vastuunjaon toimivuudesta on näyttöä. Ylimmän johdon sitoutuminen ja osallistuminen laatujärjestelmän kehittämiseen toimii hyvänä esimerkkinä muulle yliopistoyhteisölle. Tämä on luonut pohjaa laajasti osallistavalle työskentelylle ja yhteisen laatukulttuurin vahvistumiselle. Laatujärjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentointiin on vahvasti panostettu. Keskeiset dokumentit on löydettävissä, mutta eri toimijaryhmien tiedontarpeet tulisi laatutiedosta viestinnässä ottaa paremmin huomioon.

*Tampereen yliopiston laatupolitiikassa on jo edistyneen vaiheen piirteitä, mutta kokonaisuudessaan se on **kehittyvässä** vaiheessa.*

3.1 Laatujärjestelmän tavoitteet

Laatupolitiikkaa on työstetty yhteisöllisesti

Tampereen yliopiston laatupolitiikkana on strategian mukaisten arvojen ja tavoitteiden toteuttaminen. Tampereen yliopiston laatujärjestelmän tavoitteet perustuvat yliopiston strategiaan. Tavoitteena on tukea yliopiston strategisten tavoitteiden toteutumista laadunhallinnan (PDCA) periaatteiden mukaisesti.



Kuvio 2. Tampereen yliopiston toiminta ja laatu järjestelmä

Tavoitteita määriteltäessä on otettu huomioon johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjauksen periaatteet, yliopiston aiempi laatukäsikirja, Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen suosittukset sekä yleiset laadunhallinnan mallit ja standardit (CAF-malli, ISO9000). Laatupolitiikkaa ja laatu tavoitteita on käsitelty rehtorin johtamassa laatuohjausryhmässä. Lisäksi laatupolitiikkaa on työstetty kutsutyöpajassa, johon osallistui asiantuntijoita eri yksiköistä. Koko yliopistoyhteisölle on ollut mahdollisuus kommentoida uudistettua käsikirjaa intranetissä ja laaturasteilla.

Tampereen yliopisto on määritellyt laatu järjestelmänsä tavoitteet seuraavasti:

- varmistaa toiminnan laatu opetuksessa, tutkimuksessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa
- tuottaa toiminnan laadun kehittämisen kannalta tarpeellista tietoa
- tehdä näkyväksi laadunhallinnan prosessit ja menettelytavat
- osallistaa yliopistoyhteisön jäsenet ja sidoryhmät laadun jatkuvaan ylläpitämiseen ja kehittämiseen

Laatukäsikirjan lisäksi yksiköillä on toimintakäsikirjat. Laatukäsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat sisältävät keskeisten toimintaa ja sen kehittämistä koskevien tavoitteiden lisäksi prosessit, menetelmät ja vastuut. Rehtori hyväksyy laatukäsikirjan ja laatu järjestelmän tavoitteet, yksikön johtaja puolestaan hyväksyy toimintakäsikirjan.

Laatujärjestelmän tavoitteiden saavuttamista arvioidaan kehittämissyklin aikana. Esimerkiksi johdon katselmus sisältää arvion, miten vuoden aikana toteutetut kyselyt ja menettelyt ja niistä saatu tieto ovat tukeneet johtamista ja toiminnan kehittämistä. Vierailun aikana saatiin vahvistusta siitä, että eri toimijat tuntevat aikaisempaa paremmin laadunhallinnan prosessit ja osallistuminen laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen on lisääntynyt. Haasteena on edelleen niiden opettajien ja muun henkilöstön osallistaminen, jotka eivät aktiivisesti kuulu kehittämissyihin.

3.2 Laatujärjestelmän vastuunjako

Vastuunjakoa ja eri toimijoiden roolia on selkiytetty

Tampereen yliopisto on määritellyt vastuun toiminnan laadusta kuuluvan kaikille. Laatukäsikirjassa on kuvattu laatujärjestelmän sekä muiden keskeisten toimintojen vastuunjako. Vastuunjakotaulukoissa on määritelty toimijat, tehtävät ja henkilö, jolla on vastuunjakotaulukon päivitysvastuu. Koko laatukäsikirjan päivittämistarve arvioidaan kolmen vuoden välein ja sivuja päivitetään tarvittaessa. Vastuunjaon tehtävösiössä kuvataan, mitä vastuu käytännössä tarkoittaa. Tämä selkiyttää vastuunjakoa ja eri toimijoiden roolia.

Vastuutaulukoiden suuri lukumäärä (16) ja vastuun jakautuminen kullakin alueella monelle eri toimijalle vaikeuttavat ajoittain kokonaisuuden hahmottumista. Kunkin toimijan vastuiden kokonaisuus ja tehtävien kytkeytyminen muihin vastuunkantajiin jää osittain epäselväksi. Taulukoiden perusteella syntyy vaikutelma siitä, että vastuunjakoa voisi selkeyttää pienentämällä vastuunkantajien ja taulukoiden määrää sekä täsmentämällä kunkin toimijan roolia kokonaisuudessa.

Laatujärjestelmän vastuu on jaettu neljäntoista eri toimijan kesken. Ylimpänä vastuunjakotaulukossa on hallitus, joka arvioi strategian toteutumista toiminnanohjauksen periaatteiden mukaisesti. Laatukoordinaattori vastaa laatutyön koordinoinnista yksikössä sekä toimii yksikkönsä johtajan laatutyön tukena. Laatukoordinaattoreina toimivat yksikön hallintopäälliköt. Vastuunjakotaulukossa on määritelty myös opiskelijan vastuu: opiskelija vastaa omien opintojensa suunnittelusta ja toteutumisesta sekä koulutusta koskevan palautteen antamisesta. Rehtori vastaa koko yliopiston laatujärjestelmästä ja raportoi siitä vuosittain yliopiston hallitukselle. Laatupäällikkö vastaa laadunhallinnan menettelytavoista, aikataulutuksesta, viestinnästä sekä tarvittavan koulutuksen järjestämisestä.

Itsearviointiraportin mukaan vastuunjako on koettu toimivaksi. Haastateltavat pitävät yhtenä laatujärjestelmän hyvänä puolena vastuunjaon selkiytymistä eri toiminnoissa. Haastattelujen mukaan toimenkuvien täsmennyksiä ja selkiyttämistä tarvitaan kuitenkin edelleen. Laatukoordinaattorit tekevät koordinaatio- ja kehittämistyötä oman työnsä ohessa ja pitävät työnkuvaansa toimivana. Laatupäällikön johdolla toimiva laatukoordinaattorien verkosto on keskeinen toimija laatujärjestelmän kehittämisessä.

3.3 Laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyy

Laatukäsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat toimivat laatujärjestelmän perusdokumentteina

Laatujärjestelmä on dokumentoitu laatukäsikirjassa. Laatukäsikirja sisältää laatu-
politiikan, strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen, viestinnän, voimavarojen
hallinnan, keskeisten tehtävien (koulutus, tutkimus, yhteiskunnallinen vaikuttavuus)
laadunhallinnan sekä kehittämisen menettelytavat. Yksiköiden toimintakäsikirjat
sisältävät yhteisesti sovitun käytännön mukaan yksiköiden keskeiset laatua varmis-
tavat prosessit, vastuut sekä laadunhallinnan ja kehittämisen menettelytavat yksikön
henkilökunnan ja opiskelijoiden käyttöön.

Laatu- ja toimintakäsikirjojen tavoitteena on kuvata toimintajärjestelmän kokonaisuus
ja siten ohjata toimintaa ja sen kehittämistä yhteisten toimintatapojen mukaisesti.
Lisäksi Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako –asiakirja täsmentää toiminnan-
ohjauksen toimintatavat ja vastuut. Laatukäsikirja ja toiminnanohjauksen periaatteet
ja työnjako on käännetty englanniksi. Yliopiston kieliperiaatteiden mukaan keskeiset
asiakirjat ja hallinnolliset dokumentit julkaistaan suomeksi ja käännetään englanniksi.

Toimintakäsikirjoille on määritelty tietty pohjamalli ja ne on työstetty yhteisöllisellä
prosessilla. Tieteenalayksiköiden toimintakäsikirjat vaihtelevat sisällöltään ja
laajuudeltaan – mutta myös yksiköt ovat erikokoisia. Haastattelujen mukaan toi-
mintakäsikirjojen kehittäminen on osittain kesken. Yksiköissä toimintakäsikirjoja
hyödynnetään ensisijaisesti perehdyttämisessä. Vanhoille työntekijöille asiat ovat
pääosin tuttuja, mutta haastateltavat pitivät hyvänä sitä, että ne on nyt koottu yh-
teen paikkaan. Lisäksi toimintakäsikirjojen laatimisprosessia pidettiin hyödyllisenä;
siinä nousi esille itsearviointitarpeita ja asioita, jotka on siirretty toiminta- ja talous-
suunnitelmaan. Muiden yksiköiden käsikirjoihin tutustuminen nähtiin arvokkaana
vertaisoppimisen näkökulmasta.

Tilasto- ja palauteaineisto kootaan opetusneuvoston linjauksen mukaisesti intranet-
tiin ”Tilastot, seurannat ja palautteet” –kokonaisuuteen. Intranetin laatujärjestelmä
–sivuilla tiedotetaan ajankohtaisista asioista ja kerrotaan tarkemmin laadunhallinnan
menettelytavoista. Ulkopuoliselle auditoijalle sivut näyttävät pääosin selkeinä
ja rakenteeltaan loogisena, ja muun muassa laatukäsikirjaan liitetyt linkit aukeavat
helposti intranetissä.

Sidosryhmille suunnatuilla sivuilla on tietoa yliopiston laatujärjestelmästä suo-
meksi ja englanniksi. Keskeiset asiakirjat (käsikirjat, suunnitelmat, kokousmuistiot,
arviointikoosteet) säilytetään yliopiston asianhallintajärjestelmässä (Tweb). Itse-
arviointiraportissa mainitaan keskeisinä viestinnän kanavina laatuohjausryhmä ja
laatukoordinaattorikokous. Yliopiston johdolla ja yliopistoyhteisöllä on säännölliset
tapaamiset, joissa viestitään ajankohtaisista asioista. Tapaamisiin voi lähettää etukä-
teen kysymyksiä ja kommentteja.

Useimmat haastateltavat pitivät laatudokumentaatiota riittävän laajana ja kattavana. Erityisesti uusi johdon tietojärjestelmä sai kiitosta – sen tarpeellisuus on korostunut tiedolla johtamisen vahvistuessa. Johdon tietojärjestelmä on otettu käyttöön vuoden 2014 alusta. Vuoden 2015 aikana johdon tietojärjestelmä täydennetään opetusta koskevalla palautetiedolla.

Laatudokumentaatio ei kuitenkaan kaikilta osin ole helposti löydettävissä. Sidosryhmähaastattelussa nousi esille, että sidosryhmät kaipaavat yliopistosta enemmän tietoa ja ajankohtainen tieto voisi olla helpommin saatavilla esimerkiksi yliopiston sivuilla tai sähköpostikirjeessä. Opiskelijat tunnistivat keskeiset laatudokumentit, vaikka osa haastateltavista ei ollut tietoinen intranetin käyttömahdollisuuksista.

Yliopiston oman itsearvioinnin mukaan henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen kannalta tavoitteista pitäisi viestiä vahvemmin toiminnan laadun kehittämisen näkökulmasta sen sijaan, että viestitään niin vahvasti laatujärjestelmän näkökulmasta.

Yliopistolla on osallistava laatukulttuuri

Tampereen yliopistossa laatukulttuurilla tarkoitetaan toiminnan kehittämisen ilmapiiriä sekä sitoutumista yhteisiin käytäntöihin sekä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tampereen yliopistolla on oman arvionsa mukaan pitkäaikainen toiminnan kehittämisen kulttuuri, ja laatukulttuuria on määrätietoisesti rakennettu erityisesti viimeisen auditoinnin jälkeen. Laatukulttuuria on edistetty muun muassa järjestämällä koulutusta, osallistamalla henkilökuntaa laatutyöhön, täsmentämällä laatuviestintää ja vahvistamalla viestintää.

Tampereen yliopiston tunnistamista kehittämiskohteista vierailun aikana todentui erityisesti viestinnän selkiyttäminen sekä laatutyön liittäminen osaksi arkea. Yhtenä kehittämiskohteena voidaan nostaa esille myös laatudokumentaation selkiyttäminen ja keskeisten dokumenttien (laatukäsikirja, toimintakäsikirja sekä toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako –käsikirjan) sisältöjen yhteensovittaminen ja mahdollisten päällekkäisyyksien purkaminen.

Yliopiston johdon luoma esimerkki ja sitoutuminen ovat vahvistaneet laatukulttuuria. Johto on hyvin sitoutunut toiminnan kehittämiseen. Laatukulttuurista kertoo myös yliopiston palkitsemiskulttuuri: yliopistossa palkitaan erinomaisesta laadusta (vuoden opettaja, vuoden gradu, koulutuksen laatu- ja kehittämispalkinto Ällästikku).

Vierailussa saatiin vahvaa näyttöä laatukulttuurin kehittymisestä. Opiskelijat ja henkilöstö ovat sitoutuneita ja aktiivisesti ja monipuolisesti mukana toiminnan kehittämässä. Laatutyö ei ole enää irrallista, toimintaa, vaan yhä enemmän yhteistä arjen työtä.

Haastateltavien mukaan vielä muutama vuosi sitten Tampereen yliopistolla ei ollut kunnolla toimivaa laatujärjestelmää, mutta nyt on ja sen myötä erilainen tapa toimia. Laatujärjestelmä on luonteva osa toiminnanohjausta ja vuosisuunnittelua

ja arvioinnit koetaan tarpeellisina toiminnan kehittämiseksi. Ylimmän johdon vahva sitoutuminen ja osallistuminen laatutyöhön mainitaan tämän positiivisen kehityksen taustalla.

Arjen laatutyön myötä myös keskustelukulttuuri on vahvistunut. Yliopistossa keskustellaan avoimemmin asioista ja kehitetään yhdessä toimintoja. Opiskelijoiden mukaan muutos näkyy myös siinä, että opettajat ovat helposti lähestyttäviä ja työhuoneiden ovet ovat auki. Tämä on edesauttanut palautekulttuurin kehittymistä. Vanhemmat opiskelijat kertoivat, että laatujärjestelmästä ja laadun kehittämisestä on alettu puhumaan selvästi enemmän kuin opiskelun alkuvuosina – laatujärjestelmä on tullut myös opiskelijoille näkyvämmäksi.

Tampereen yliopiston tunnistamat laatupolitiikan keskeisimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet vastaavat hyvin vierailun aikana saatua näyttöä. Määrätietoinen systemaattinen kehittämistyö ja johdon oma esimerkki sitoutumisesta ja osallistumisesta, laatutyön ja toiminnanohjauksen luonteva linkittyminen sekä myönteinen kehittämisilmapiiri leimaavat Tampereen yliopiston laatujärjestelmää.

Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus

Laadunhallinta on luonteva osa Tampereen yliopiston strategista suunnittelua, johtamista ja toiminnanohjausta. Yliopistolla on systemaattisia ja hyvin toimivia menettelytapoja tiedon tuottamiseen strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin. Laatujärjestelmän vahvuuksia ovat talous- ja tulosneuvottelun prosessi, johdon tietojärjestelmä ja yhdenmukainen dokumentaatio. Laadunhallinnan menettelytapojen systemaattisesta hyödyntämisestä on selkeää näyttöä.

Laatujärjestelmä toimii johtamisen kannalta pääosin erinomaisesti organisaation eri tasoilla, joskin yksikkötasolla menetelmissä on vielä vakiintumattomuutta. Toiminnanohjaukseen osallistuvien johtajien sitoutuminen yhteiseen laatutyöhön on vahvaa ja siitä on selkeää näyttöä.

*Tampereen yliopiston strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus on **kehittyvässä** vaiheessa, mutta siinä on myös edistyneen vaiheen piirteitä.*

4.1 Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Tampereen yliopistossa toimintaa ohjataan neljän prosessin kautta, jotka ovat 1) strateginen suunnittelu, 2) toiminnan ja talouden suunnittelu, 3) toiminnan ja talouden seuranta ja raportointi sekä 4) toiminnan arviointi ja laadunhallinta.

Yliopiston hallitus on ylin päättävä elin. Hallitus päättää strategiasta, siihen liittyvistä toimeenpanevista ohjelmista, toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista sekä strategiakaudesta. Strategia sisältää arvot, mission, vision, profiilin sekä tehtävät ja menestystekijät. Hallitus arvioi strategian toteutumista syksyisin ja keväisin toimintaa ja taloutta koskevan raportoinnin pohjalta. Hallitus vieraillee myös tieteenalayksiköissä ja lisäksi yksiköiden johtoa tavataan hallituksen kokouksissa.

Rehtori johtaa yliopiston toiminnanohjausprosessia. Tärkeimmät toiminnanohjauksen keinot ovat sisäinen rahoitusmalli, vuosittain käytävät sisäiset tavoite- ja tulosneuvottelut sekä rehtorin johtoryhmä. Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa käytävä sopimusneuvottelu, ministeriön yliopistolle asettamat tavoitteet ja seurantaindikaattorit kytkeytyvät sisäiseen toiminnanohjausprosessiin. Toiminnanohjauksen vuosikello kuvaa hyvin strategisen johtamisen ja laadunhallinnan prosessia.

Dokumentaation ja haastattelujen perusteella laatujärjestelmä kytkeytyy strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän eri tasoilla. Yliopiston laatujärjestelmä yhdistää yliopiston tehtäviä kuvaavat prosessit laadunhallinnan kehään. Laatujärjestelmä varmistaa, että toiminnanohjauksessa noudatetaan yhtenäisiä menettelytapoja ja ohjeistuksia. Vuoden 2013 taitteessa toiminnanohjauksen periaatteita ja työnjakoa on tarkistettu työpajoina toteutetun itsearviointimenettelyn kautta. Rehtorin hyväksymiä periaatteita täydennetään suunnitteluohjeilla intranetissä.

Strategian valmistelu alkaa puolitoista vuotta ennen uuden strategiakauden alkua. Valmistelu tapahtuu osallistavasti. Siihen osallistuvat henkilökunta, opiskelijat ja sidosryhmät työpajoissa, erilaisilla foorumeilla (yliopistofoorumit, professorifoorumit, opettaja- ja tutkijafoorumit) ja erilaisissa kuulemistilaisuuksissa (laaturastit, yliopistopalveluissa yliopistotori). Rehtori ja vararehtorit vierailevat tieteenalayksiköissä vuosittain ja keskustelevat yksikön edustajien kanssa valitusta strategian toteuttamisen kannalta tärkeästä teemasta. Tilaisuuksien ohjelman laatii kukin yksikkö. Tämä näyttäytyi hyvänä käytänteenä osallistaa henkilöstöä strategian toimeenpanoon.

Strategian toimeenpano käynnistyy tavoite- ja tulosseminaarissa (TaTu), Seminaari antaa yhteiset suuntaviivat yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmien valmistelulle. Taluspalvelut huolehtii toiminnan suunnittelun ja seurannan sekä tarvittavan pohjatiedon tuottamisen ohjeistamisen. Yksiköiden johtajat valmistelevat ohjeiden mukaisesti toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) ja hyödyntävät valmistelussa CAF-itsearviointia. Tulosityksiköt suunnittelevat toimintaa, taloutta sekä henkilöstöresursseja vuosittain neljän vuoden ajanjaksolla. Dokumentit ja haastattelut tukevat vahvasti käsitystä, että strategisen johtamisen ja laadunhallinnan prosessi kytkeytyvät saumattomasti toiminnanohjaukseen.

Johtamisjärjestelmän tuloksia seurataan ja arvioidaan

Tulosityksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmat käsitellään yksikkökohtaisissa tavoite- ja tulosneuvotteluissa (syksyn TaTu-neuvottelut). Sisäisissä tulosneuvotteluissa yliopiston johto seuraa ja arvioi yksiköiden tavoitteiden toteutumista. Rehtori antaa palautteen yksiköille. Yksiköiden suunnitelmien ja neuvottelujen pohjalta rehtori valmistelee yliopistotason toiminta- ja taloussuunnitelman, jonka hallitus hyväksyy. Neuvottelukierroksen jälkeen rehtori kohdentaa taloudelliset resurssit sisäisen rahoitusmallin mukaisesti tieteenala- ja erillisyyksiköille. Rehtori päättää strategisen rahoituksen kohdentamisen. Toiminnanohjausprosessi näyttäytyy dokumentaation tasolla ja haastattelujen perusteella selkeänä ja johdonmukaisena.

Laadunhallinnan menettelytavat liittyvät kiinteästi yliopiston toiminnan suunnitteluun ja tulosten arviointiin. Hallitus, rehtori, johtoryhmä ja yksikön johtajat seuraavat opetuksen, tutkimuksen, henkilöstöön ja talouteen liittyviä tavoitteita ja mittareita raportoinnin pohjalta. Raportointikohteet valmistellaan rehtorin johdolla hallituksen linjausten mukaisesti. Yksikön johtaja raportoi toiminnasta ja taloudesta johtokunnalle säännöllisesti. Yliopiston hallitus ja ylin johto (rehtori ja johtoryhmä) käsittelevät tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen.

Johtaminen perustuu tietoon ja tiedon arviointiin. Johdon tietojärjestelmää on kehitetty määrätietoisesti. Yliopisto seuraa tulossopimukseen ja yliopiston sisäiseen rahanjakomalliin perustuvia indikaattoreita sekä henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä koskevia avainlukuja. Indikaattorit mittaavat pääasiallisesti määrällisiä tuloksia, kuten esimerkiksi 55 opintopistettä suorittaneiden määriä ja tutkintotavoitteiden saavuttamista. Indikaattoritiedot on saatu pääosin johdon tietojärjestelmästä vuoden 2014 syksystä alkaen. Tarkoituksenmukaisten toiminnan laatua koskevien indikaattoreiden kehittäminen on haaste. Yliopisto ei kaikin osin hyödynnä palautetta systemaattisesti, mutta on tunnistanut sen kehittämisen tarpeen. Menettelytapojen omaksuminen ja vakiinnuttaminen yksiköiden tasolla on seuraava haaste.

4.2 Laatu järjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla

Yhdenmukaiset menettelytavat toimivat johtamisen kannalta hyvin organisaation ylimmiltä tasoilta tieteenalayksiköiden tasolle saakka. Toiminnanohjaukseen osallistuvat johtajat (ylin johto ja yksiköiden johtajat) ovat sitoutuneita yhteiseen laatutyöhön. Henkilöstön osallistaminen CAF-itsearviointien, erilaisten työryhmien ja laaturastien avulla on osoittautunut hyväksi keinoksi vahvistaa ymmärrystä laatu järjestelmän merkityksestä. Vastuunjako on määritelty ja se parantaa laatu järjestelmän toimivuutta.

Itsearviointiraportin perusteella johdon katselmuksessa arvioidaan laatu järjestelmää yliopiston toiminnan ja tavoitteiden tasolla sekä tehdään tarvittavat linjaukset. Strategisessa suunnittelussa ja strategian toteutumisen seurannassa hyödynnetään indikaattoritietoa ja arviointien tuloksia. Keskeisessä asemassa ovat yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmat, joihin kirjataan yksikötason omat tavoitteet ja joista sovitaan rehtorin kanssa käytävissä tulosneuvotteluissa. Näissä neuvotteluissa yksikötason tavoitteet ja yliopistotason strategiset tavoitteet sovitetaan yhteen. Itsearviointit sisältävät myös johdon itsearvioinnin. Myös henkilöstön hyvinvointikyselyyn on sijoitettu johtamisen arviointia sisältäviä osia. Henkilöstön kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa esimies saa palautetta toiminnastaan.

Arviointitiedon systemaattisella hyödyntämisellä sekä johdon katselmuksen kiinnittämisellä toiminnanohjauksen kehään voidaan vahvistaa laadunhallinnan menettelytapoja ja edistää laatu järjestelmän kytkeytymistä strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Laatu järjestelmän tuottaman tiedon järjestelmällinen hyödyntäminen yksiköiden johtamisessa vaatii vielä kehittämistä. Laatu järjestelmä näyttää tukevan hyvin strategista suunnittelua, johtamista ja toiminnanohjausta.

Koska monet menettelytavat ovat vastikään kehitettyjä, järjestelmän hyödyntäminen organisaation kaikilla tasoilla ei ole vielä täysin vakiintunutta.

Lähiesimieheksi valikoituminen, tehtävät ja vastuut eivät ilmene yliopiston dokumenteista. Itsearviointiraportin mukaan lähiesimiesten rooli kaipaa selkeyttämistä ja työ tukea. Esimiesvalmennuksella voitaisiin vahvistaa johtajuutta yksikkötasolla ja edistää strategian toimeenpanoa.

Dokumentit ja haastattelut tukevat käsitystä, että Tampereen yliopistossa on määrätietoisesti kehitetty laatujärjestelmää strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tueksi sekä menettelytapojen yhdenmukaistamiseksi.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Tampereen yliopiston laatujärjestelmän keskeisimmät kehittämismenettelyt ovat johdon katselmus ja yksiköiden toimintajärjestelmien itsearvioinnit. Uudet menettelytavat on otettu käyttöön vuonna 2014 eikä menettelytapojen vaikuttavuudesta ole siten vielä kovin paljon näyttöä. Laatujärjestelmää ja sen menettelytapoja on kuitenkin arvioitu osana vuosittaista suunnitteluprosessia ja koko osallistavan kehittämisprosessin aikana. Tampereen yliopisto on laatujärjestelmän rakentamisen yhteydessä tunnistanut sen vahvuudet ja kehittämiskohteet, mikä näkyy muun muassa itsearviointiraportissa ja kehittämistyön tuloksissa.

*Laatujärjestelmän kehittämistyö on uusinta-auditoinnin jälkeen ollut systemaattista, osallistavasti johdettua ja tuloksellista. Laatujärjestelmän kehittäminen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt

Johdon katselmukset ja muut arviointityökalut laatujärjestelmän kehittämisessä

Itsearviointiraportin mukaan yliopisto kehittää laatujärjestelmäänsä suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Laatujärjestelmän keskeisimpinä jatkuvan kehittämisen menettelytapoina mainitaan yksiköiden toimintajärjestelmien itsearvioinnit sekä johdon katselmus. Yksiköiden toimintajärjestelmien itsearvioinnit on toteutettu kertaalleen (CAF-arviointi) ja ensimmäinen yliopistotasoinen yhteiskuntavastuuta ja asiakas- ja henkilöstötuloksia käsittelevä CAF-arviointi toteutettiin syksyllä 2014.

Johdon katselmuksessa arvioidaan, tuottaako laatujärjestelmä riittävästi tietoa johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen, ja miten kuluvan vuoden aikana tehdyt arvioinnit ovat tukeneet johtamista. Johdon katselmus on osa toiminnanohjauksen vuosikiertoa, ja ensimmäinen laatujärjestelmän kehittämiseen fokusoitunut johdon katselmus järjestettiin juuri ennen auditointivierailua.

Johdon katselmuksessa hyödynnettiin auditointia varten tehtyä itsearviointiraporttia. Itsearvioinnin pohjalta tunnistettiin kehittämiskohteet ja laadittiin alustava jatkuvan kehittämisen suunnitelma vuodelle 2017 asti. Johdon katselmus on toteutettu vasta kerran ja sen sisältöä ja toteuttamista on syytä tarkentaa saadun kokemuksen pohjalta. Katselmuksen vaikuttavuuden näyttönä voidaan tässä vaiheessa pitää alustavan jatkuvan kehittämisen suunnitelman laatimista. Tällä suunnitelmalla pyritään varmistamaan jatkuva kehittäminen, ennustettavuuden luominen ja kuormituksen tasaaminen.

Laatudokumenteissa todetaan, että sisäisten auditointien kohteet ja ajankohdat määritellään osana johdon katselmusta. Taloutta koskeva sisäinen auditointi tehdään vuosittain, muista auditoinneista ei vielä arviointivierailun aikana ollut sovittu. Sisäisten auditointien tavoitteena on tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä arvioida laatujärjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Menettelytapa sisäisten auditointien ja arviointien kohteiden ja ajankohtien määrittämiseksi osana johdon katselmusta on yksi tarkennusta vaativista kohteista.

Laadunhallinnan menettelytapojen arvioinnit ovat myös osa koko laatujärjestelmän ja sen toimivuuden arviointia. Rehtori linjaa laatuopäällikön valmistelemat laatujärjestelmään liittyvät keskeiset kehittämismenettelyt laatuohjausryhmän käsittelyyn. Laatukoordinaattorit osallistuvat menettelytapojen arviointiin ja kehittämiseen laatukoordinaattorikokouksissa. Yksittäisiä menettelytapoja arvioidaan myös keräämällä henkilöstöltä palautetta. Myös TTS-proessin aikana arvioidaan laatujärjestelmän toimivuutta laatujärjestelmän tuottaman tiedon näkökulmasta.

Toiminnan itsearvioinneissa, CAF-arvioinneissa, tarkastellaan tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää johtamista, tiedottamista, voimavaroja, prosesseja ja niiden vahvuuksia, parantamiskohteita sekä kehittämideoita. CAF-itsearviointit on toteutettu kerran ja niiden vaikutuksesta on jo alustavaa näyttöä. Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka itsearviointit koetaan työläinä, niistä on kuitenkin koettu olevan hyötyä kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa.

Keskeisimmät laadunhallinnan dokumentit on tuotettu osallistavasti ja vastuuhenkilöitä on koulutettu. Laatakäsikirja on ollut kommentoitavana yliopistoyhteisössä, koko yhteisölle suunnatuilla laaturasteilla. Laatakäsikirjan eri osien päivitysvastuut on sovittu. Koko laatakäsikirjan päivittämistarve arvioidaan kolmen vuoden välein ja sivuja päivitetään tarvittaessa.

Osallistamisen ja yhteisen kehittämisen foorumeina nostetaan esille erilaisten työryhmien lisäksi laaturastit, strategiset rastit, eri toimijoiden verkostot (muun muassa laatukoordinaattorit, tutkinto-ohjelmavastaavat, opintopäälliköt). Näissä foorumeissa levitetään hyviä käytäntöjä. Yksiköissä keskustellaan laatutyön kuormittavuudesta, sillä kahden vuoden aikana on tehty todella paljon työtä. Haastattelujen mukaan laatujärjestelmän kehittäminen on alkuvaiheessa kuormittanut henkilöstöä, koska monia toimintoja on pitänyt rakentaa alusta alkaen. Nykyään laadunhallinnan me-

nettelytapoja ei pääsääntöisesti pidetä liian raskaina – tosin poikkeuksena ovat pienet yksiköt, joista monet ovat kokeneet laatutyön kuormittavaksi. Toisaalta yhteiset, systemaattiset toimintatavat ovat helpottaneet arkea. Kuormittavuutta on pyritty vähentämään myös sillä, että mahdollisimman monia on pyydetty mukaan. Laaja osallistaminen on myös ollut keino sitouttaa korkeakoulu yhteisöä. Kun laatutyö on osa normaalia toimintaa, sitä ei enää koeta kuormittavaksi. Auditointiryhmä suosittelee kuitenkin laatujärjestelmän keventämistä esimerkiksi aikatauluttamalla yliopiston laadunhallinnan toimenpiteet siten, että liiallista kuormitusta ei syntyisi.

Tampereen yliopisto on luonut menettelytapoja laatujärjestelmän ja siihen sisältyvien menettelytapojen arviointiin.

5.2 Laatujärjestelmän kehitysvaiheet

Määrätietoisesta, laajamittaisesta kehittämisestä kohti vakiinnuttamista

Uusinta-auditoinnin jälkeen yliopisto on systemaattisesti kehittänyt laatujärjestelmää saatujen kehittämissuosituksen pohjalta. Vuosina 2012–2014 on erityisesti keskitytty yliopiston ja yksiköiden laatujärjestelmien dokumentaatioon sekä otettu käyttöön yksiköiden toiminnan itsearviointit (CAF) sekä johdon ja toimielinten itsearviointit. Toiminnanohjausta, sisäistä rahoitusmallia ja johdon tietojärjestelmää on itsearviointiraportin mukaan arvioitu ja kehitetty. Lisäksi opiskelijoille ja henkilökunnalle on järjestetty koulutusta laadunhallinnan menettelytapoista.

Yliopisto on jakanut laatujärjestelmän keskeiset kehitysvaiheet kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe alkoi 1970-luvulla, jolloin laadunvarmistus nähtiin erillisinä arviointeina ja selvityksinä. Toinen vaihe alkoi 2000-luvun taitteesta ja kohteena oli laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen. Kolmas vaihe, jossa on panostettu toiminnan järjestelmälliseen seurantaan ja kehittämiseen PDCA:n mukaisesti, on käynnistynyt syksyllä 2012. KKA:n 2008 auditoinnin kehittämissuositukseen on pyritty vastaamaan kehittämällä johtamisjärjestelmää, organisaatiokennettä ja toiminnanohjausta. Lisäksi vastuunjako on selkiytetty ja käytäntöjä yhdenmukaistettu.

Korkeakoulun arviointineuvoston uusinta-auditoinnin (2012) suositukset on otettu huomioon toiminnan kehittämisessä. Vuonna 2012 toteutettu sisäinen tarkastus kohdistui yliopiston laatujärjestelmään, minkä pohjalta täsmennettiin kehittämistoimenpiteitä. Vuoden 2012 uusinta-auditoinnin jälkeen on keskitytty 1) laatujärjestelmän tavoitteiden täsmentämiseen, 2) laadunhallinnan menettelytapojen kuvaamiseen osana laatujärjestelmää ja yksiköiden yhdenmukaisista toimintatavoista sopimiseen ja kehittämiseen, 3) laadunhallinnan toimijoiden, tehtävien ja vastuiden määrittelyyn ja dokumentaatioon sekä 4) laatujärjestelmän dokumentaatioon. Laatujärjestelmän dokumentaation kehittämiseen on sisällytetty myös prosessien mallinnukset, joita itsearviointiraportin mukaan jatketaan syksyllä 2014.

Itsearviointiraportissa todetaan, että laatujärjestelmää on rakennettu systemaattisesti integroimalla laatujärjestelmä toiminnanohjaukseen sekä huolehtimalla strategian jalkauttamisesta ja henkilökunnan kehittymisestä. Vierailun aikana todentui, että tehty työ alkaa näkyä ja kaikkiin 2012 uusinta-auditoinnin suosituksiin on reagoitu. Kehittämistoimenpiteitä on systemaattisesti ja määrätietoisesti johdettu sekä tuloksia on saatu aikaan.

Raportin mukaan vuosien 2013–2014 kehittämisvaiheen aikana on otettu käyttöön ja dokumentoitu yliopiston keskeiset laadunhallinnan menettelytavat. Kehittämisvaiheen jälkeen käynnistyy laatujärjestelmän vakiinnuttamisen ja arvioimisen vaihe. Tämä vakiinnuttamisen tarve nousi esille myös vierailun aikana.

Hallituksen edustajat ovat olleet tietoisia laatujärjestelmän kehitysvaiheista. Kokouksissa annetaan säännöllisesti katsauksia laatujärjestelmän kehittämisestä. Hallitus on voinut luottaa kehittämistyön etenemiseen. Erityisen hyvänä käytäntönä pidetään sitä, että rehtori on toiminut laatuasioissa aktiivisesti ja toiminut hyvänä esimerkkinä muille.

Kaikki haastateltavat ryhmät nostavat esille muutoksen merkittävyyden. Laatujärjestelmä on nyt olemassa luontevana osana toiminnanohjausta ja yhä useammin myös arkea. Muutos aiempaan on suuri, kehittämistyötä on tehty paljon ja nopealla aikataululla ja nyt alkaa olla vakiinnuttamisen aika.

Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

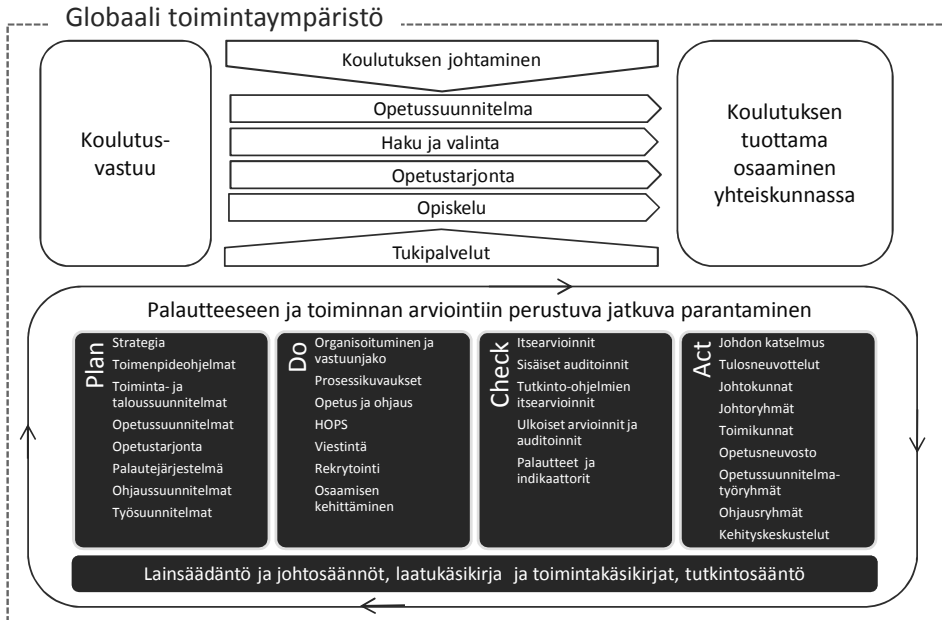
Tutkintotavoitteisen koulutuksen laatujärjestelmää sekä yliopiston organisaatorakennetta ja toiminnanohjausta on kehitetty kokonaisuutena ja strategialähtöisesti. Yhteiset linjaukset ovat selkeitä ja ohjaavat toimintaa. Organisaatio- ja koulutusrakenteeseen tehdyistä muutoksista johtuen monet käytännöt ovat vielä uusia ja laatutyön edistyneisyydessä on vaihtelua yksikkö- ja tutkinto-ohjelmatasoilla. Tutkintojen työelämärelevanttien ylläpitämiseen sekä tutkimuksen ja koulutuksen integrointiin on monia hyviä käytänteitä, mutta niiden levittämiseen ja systematisointiin tulisi kiinnittää huomiota.

Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista ja helposti saatavissa olevaa tietoa kehittämisen tueksi yliopisto- ja yksikkötasolla. Palautetta saadaan ja käsitellään monipuolisesti, mutta sen hyödyntämisessä ja vastapalautteen antamisessa on kehitettävää. Yliopistoyhteisön eri ryhmien osallistuminen laatutyöhön on kattavaa ja se koetaan mielekkäänä. Itsearviointien tulokset sekä näytöiksi valitut tutkinto-ohjelmat vahvistavat kuvaa laatujärjestelmän kyvystä tukea koulutuksen laatutavoitteiden saavuttamista.

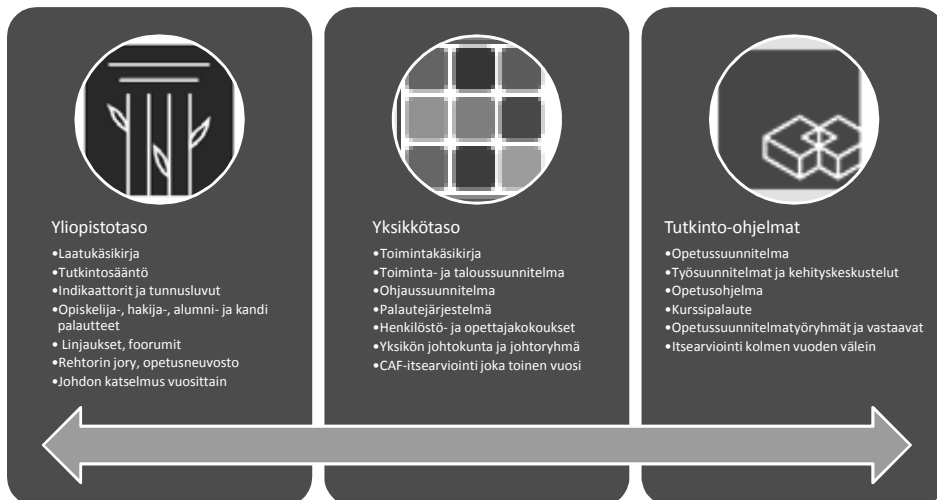
*Tutkintotavoitteisen koulutuksen laatujärjestelmä on kokonaisuutena **kehittyvässä** vaiheessa.*

Koulutuksen neljää ydinprosessia johdetaan kolmella tasolla

Alla kuviossa 3. kuvattu koulutuksen laadunhallinnan kokonaisuus jakautuu neljään pääprosessiin, joita tukevat koulutuksen johtaminen ja tukipalvelut. Vastuu näiden neljän pääprosessin laadunhallinnasta jakaantuu yliopistotasolle, yksikkötasolle ja tutkinto-ohjelmatasolle (Kuvio 4). Laatutyön sykli noudattaa nelivaiheista PDCA-mallia.



Kuvio 3. Koulutuksen kokonaisuus ja laadunhallinta



Kuvio 4. Koulutuksen kehittämisvastuun kolme tasoa

Koulutusta johtaa yliopistotasolla opetusvararehtori, joka toimii myös opetusneuvoston puheenjohtajana. Neuvosto käsittelee palaute- ja seurantatiedon valossa koulutuksen laatutuloksia ja tekee toimintaa ohjaavia linjauksia. Haastatteluiden perusteella yhteiset linjaukset, ohjeet, tilaisuudet ja opettajien pedagoginen koulutus tukevat hyvin tavoitteiden saavuttamista ja kannustavat kehittämään koulutuksen laatua.

Yksikkötasolla koulutuksen laadun kehittäminen nojaa yliopiston yhteisten linjausten ohjaavaan vaikutukseen sekä toimintakäsikirjoissa kuvattuihin yksikkökohtaisiin sovelluksiin. Käsikirjoissa on kuvattu toimijoiden vastuut ja yhteisön jäsenten mahdollisuudet osallistua koulutuksen kehittämiseen. Toimintakäsikirjoja vertailemalla syntyy toisaalta myös kuva siitä, että yksiköt ovat osin hyvin erilaisissa kehitysvaiheissa koulutuksen laatujärjestelmän kehittämisessä.

Kullakin tutkinto-ohjelmalla on opetussuunnitelmatyöstä ja opetuksen pedagogisesta, sisällöllisestä ja rakenteellisesta kehittämisestä vastaava tutkinto-ohjelmavastaava, ohjaussuunnitelmasta ja hops-opettajien työn koordinoinnista vastaava ohjausvastaava sekä edellisten työtä ja opetuksen toteuttamista tukeva opintokoordinaattori tai -sihteeri. Nämä ovat varsin uusia tehtäviä, joiden roolit näyttävät vielä olevan muotoutumassa. Koulutuksen johtamiseen osallistuvien monien toimijoiden verkosto muodostaa melko monimutkaisen ja ulkopuoliselle vaikeasti hahmottuvan kokonaisuuden. Esimerkiksi tutkinto-ohjelmavastaavat käyvät kehityskeskustelut opettajien kanssa, vaikka haastattelujen mukaan resurssi- ja esimiesvastuut voivat olla muualla. Tämä herättää kysymyksen heidän vastuullaan olevien kehityskeskusteluiden ja opetussuunnitelmatyön kytkeytymisestä resurssienhallintaan ja henkilöstöpolitiikkaan.

Auditointimateriaalin ja haastatteluiden perusteella yliopistolla on toimivia käytäntöjä, joilla edistetään sekä eri organisaatiotasojen välistä vuorovaikutusta että yksikkö- ja tutkinto-ohjelmarajat ylittävää yhteistyötä. Tutkinto-ohjelmien laatutyön dokumentoinnissa ja käytäntöjen jakamisessa on enemmän kehitettävää. Niiden sisäisestä organisoitumisesta tai laadunhallinnan käytännöistä ei löydy tietoa intranetistä tai verkkosivuilta.

Strategia ohjaa laaja-alaisuuteen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen

Vuosille 2012–2015 laaditun strategian mukaan Tampereen yliopiston profiilissa korostuvat yhteiskunnan ja terveyden tutkimus ja opetus sekä monitieteisyys. Yliopisto on määritellyt koulutukselliseksi tehtäväkseen kasvattaa opiskelijoistaan kansainvälisesti toimintakykyisiä, vastuuntuntoisia akateemisia vaikuttajia ja asiantuntijoita, jotka valmistuttuaan saavat koulutustaan vastaavaa työtä. Tampereen yliopisto on Suomen suurin yhteiskuntatieteellisten ja hallinnon alojen kouluttaja, joka kouluttaa strategian sanoin ”maailmaa ymmärtäviä maailman muuttajia.” Strategia korostaakin tiivistä yhteistyötä valtion, kuntien, yritysten ja kansalaisjärjestöjen sekä muiden korkeakoulujen, etenkin Tampereen teknillisen yliopiston kanssa. Auditointihaastatteluisa tästä yhteistyöstä löytyi jonkin verran näyttöä ja yksikkökohtaisia hyviä

käytänteitä, mutta niiden jakamiseen ja systematisointiin tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi sidosryhmien osallistuminen osaamistavoitteiden määrittelyyn näyttää olevan satunnaista.

Vuoden 2011 alusta yliopiston kuusi tiedekuntaa ja lähes kolmekymmentä laitosta yhdistyivät yhdeksäksi tieteenalayksiköksi. Yliopisto on toteuttanut kokonaisvaltaisen koulutusuudistuksen 1.8.2012 alkaen rakentamalla laaja-alaisia, useampia oppiaineita yhteen kokoavia tutkinto-ohjelmia sekä integroimalla avoimen yliopisto-opetuksen ja täydennyskoulutuksen osaksi samaa kokonaisuutta. Muutoksella on pyritty tukemaan koulutuksen sisällöllistä laaja-alaisuutta ja osaamisperustaista, kokonaisuudesta lähtevää suunnittelua ja toteutusta. Näiden koulutusuudistuksen mukaisten laatu-avoitteiden toteutumisesta on selkeää näyttöä. Osaamisperustaisuus on huomioitu opintokokonaisuuksien ja -jaksojen kuvauksissa. Laaja-alaisuuden tavoite näkyy erityisesti kandidaatintutkinnoissa, joissa opiskelijoita ohjataan valitsemaan opintoja yli oppiainerajojen. Opintojen ohjaussuunnitelmat on laadittu ja kehittämiskohteita tunnistettu. Opetussuunnitelmatyön organisointi on tarkoituksenmukaista ja tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Yliopisto on asettanut tavoitteeksi, että merkittävästi nykyistä suurempi osa opiskelijoista valmistuu tutkintoon määräajassa. Tältä osin näyttöjä tuloksista on vähemmän. Auditointimateriaalin ja haastatteluiden perusteella yhtenä syynä voi olla se, että laaja-alaisuus vaikeuttaa ryhmäytymistä opintojen alkuvaiheessa ja lisää paitsi vaihtoehtoisten opintopolkujen määrää, myös opinto-ohjauksen haastavuutta. Ohjaustarvetta lisää myös se, että yliopiston verkkosivut ja intranet näyttävät tukevan heikosti tutkinto-ohjelmien ja opintosuuntien sisäisiä viestintätarpeita. Opiskelijapalautteessa myös kurssien päällekkäisyydet ja harva järjestämistiheys sekä kurssikirjallisuuden heikko saatavuus nousivat opintoja hidastaviksi tekijöiksi.

Strategia korostaa oppimisympäristön kansainvälisyyden merkitystä koulutuksen laadulle. Kansainvälistymistä ja kansainvälistä koulutusta on pyritty tukemaan kansionstimien, kielikoulutuksen ja tukipalveluiden kehittämisen avulla. Kansainvälisten julkaisujen ja tohtoriopiskelijoiden määrässä on saatu positiivisia tuloksia, mutta opiskelijaliikkuvuuden sekä ulkomaisen henkilökunnan rekrytoinnin ja yliopistoyhteisöön integroitumisen osalta on vielä kehitettävää. Vaihtoon lähtevien määrään voitaisiin haastatteluiden perusteella vaikuttaa parantamalla kansainvälisen vaihtokohteen valintaan liittyvää ohjausta. Yliopiston hallintokieli rajoittaa jonkin verran ulkomaisten opiskelijoiden ja henkilökunnan tiedonsaantia, sitoutumista ja osallistumista laatutyöhön. Tähän on kiinnitettävä erityistä huomiota niissä ohjelmissa, joissa on vähän ulkomaisia opiskelijoita ja opettajia. Aktiivisuutta kansainvälisissä rekrytoinneissa on syytä kehittää.

Tohtorikoulutuksen organisointia on strategiaan pohjautuen muutettu vuonna 2012. Nyt koulutus toteutetaan yliopiston yhteisessä tutkijakoulussa, joka muodostuu yksiköiden tohtoriohjelmista. Kokonaisuutta johtavat tutkimuksesta vastaava vara-

rehtori ja tiedeneuvosto. Tiedeneuvosto ja tutkijakoulu vastaavat tohtorikoulutuksen laadunvarmistuksesta ja yhteisistä ohjeista sekä yhteisten opintojen suunnittelusta, toteutuksesta ja hyväksymisestä. Laadunvarmistukseen kuuluva tohtoriohjelmien arviointi tapahtuu seuraamalla opintosuorituksia, opetustarjontaa sekä tohtoriohjelmilta vuosittain koottavaa tietoa toiminnasta ja palautteesta. Yksikkötasolla koulutuksen johtamisesta vastaa yksikön johtokunta ja johtaja, jatkokoulutustoimikunta, tohtoriohjelmien vastuuprofessorit sekä oppiaineiden professorit.

Tohtorikoulutuksen uudistus on haastatteluiden perusteella yhtenäistänyt päätöksentekoa sekä laadunhallinnan, opiskelijavalinnan ja ohjauksen käytänteitä. Yksikkörakenne ja yhteinen tutkijakoulu ovat edistäneet oppiaineiden välistä yhteistyötä. Opiskelijavalinnan käytänteiden ja kriteerien yhtenäistäminen näyttäytyivät haastatteluissa laatua nostavina tekijöinä. Laadunhallinnan menettelyissä näyttää kuitenkin olevan vielä melko suurta vaihtelua tohtoriohjelmien välillä. Joissakin ohjelmissa on luotu erinomaisia käytänteitä, joita levittämällä koulutuksen laatua voidaan nostaa. Opiskelijoiden laatutyöhön osallistamisen näkökulmasta yksi haaste on apurahatutkijoiden ja muualla asuvien osallistaminen palautteen antamiseen ja koulutuksen kehittämiseen.

Tavoitteena tiedolla johtaminen

Laatukäsikirjan mukaan yliopisto pyrkii vahvistamaan tiedolla johtamista ja edellytyksiä siihen. Koulutuksen laatujärjestelmässä tämä näkyy muun muassa strategiaan pohjautuvina tavoitteina sekä niitä koskevien tulosindikaattorien kokoamisena helposti kaikkien saataville. Yliopiston sisäinen rahoitusmalli sisältää koulutusta koskevia täydentäviä indikaattoreita, jotka kannustavat yksiköitä edistämään muun muassa vapaavalintaisten aineiden opiskelua, opiskelijavaihtoja ja ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden rekrytointia. Laatujärjestelmän tuottamaa kvantitatiivista tietoa koulutuksen laadusta seurataan varsin järjestelmällisesti yliopisto- ja yksikkötasolla. Tutkinto-ohjelmien ja opintosuuntien käytänteet tiedon hyödyntämisestä nojaavat yhteisiin linjauksiin, mutta sekä toimintatavoissa että systemaattisuudessa on vaihtelua.

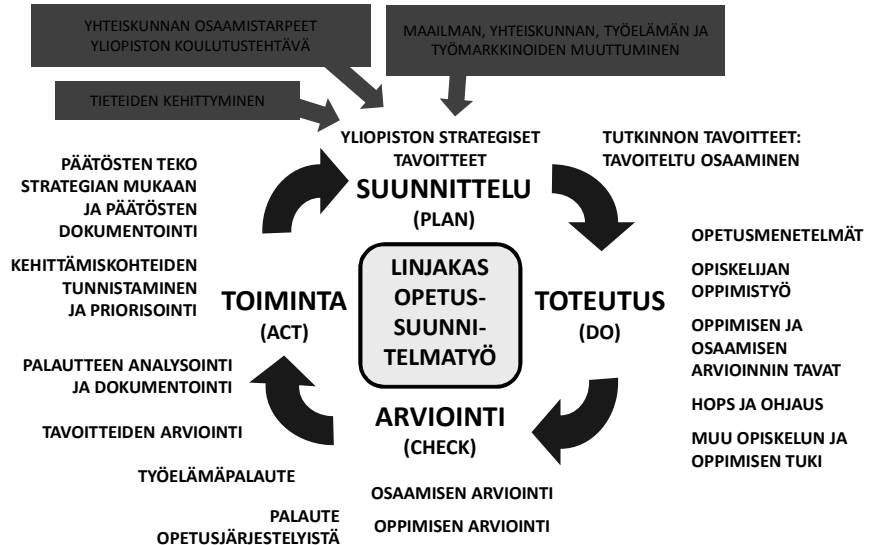
Tampereen yliopiston opetusneuvosto on 27.5.2013 hyväksynyt linjauksen ”Palautemenettelyt Tampereen yliopiston tutkintokoulutuksessa”. Linjauksen mukaan Tampereen yliopiston jokaisella tieteenalayksiköllä on järjestelmä, jolla kerätään tietoa koulutustehtävän onnistumisesta ja jota käytetään koulutuksen kehittämiseksi. Järjestelmä dokumentoidaan yksikön toimintakäsikirjassa. Linjaus on auditoimateriaalien ja haastatteluiden perusteella kannustanut yksiköitä kehittämään palautejärjestelmiä. Kaikkien yksiköiden kohdalla asetetut tavoitteet eivät kuitenkaan toteudu. Indikaattoritiedon ja palautteiden hyödyntäminen kaipaavat systematisointia ja laadullisen palautteen kokoamista ja käsittelyä tulee kehittää edelleen. Matalien vastausprosenttien perusteella tulee motivaatiota palautteen antamiseen pyrkiä nostamaan. Vastapalautteen antaminen on yksi selkeä kehittämiskohde.

Haastatteluiden perusteella yliopistopalveluiden toimivuuteen ollaan melko tyytyväisiä. Yliopistopalveluiden neuvottelukunnalla on tärkeä rooli koulutuksen keskeisille tukipalveluille annetun palautteen käsittelyssä ja toimenpiteiden määrittelyssä. Laadunhallintaa tukevat myös palveluille määritellyt seurantaindikaattorit. Laadunhallinnan palautesykli näyttää palvelevan paremmin perustutkintokoulutuksen kuin tohtorikoulutuksen tarpeita. Huomiota voi kiinnittää myös siihen, millä tavoin laatujärjestelmä tukee tutkinto-ohjelma ja yksikkötasolta nousevan palautteen keräämistä ja käsittelyä.

Opetusneuvoston toiminta näyttäytyy yhtenä koulutuksen laadunhallinnan hyvistä käytännöistä. Neuvosto antaa linjauksia asioista, joista on tarpeen sopia yhteisesti mutta jotka eivät edellytä päätösmenettelyä. Opetusneuvosto arvioi vuosittain koulutuksen kehittämistavoitteiden toteutumista tilastotietojen ja kyselyjen pohjalta sekä opetussuunnitelmia ja opetusohjelmia arvioimalla, yksikkövierailuilla sekä työpajatyöskentelyllä. Opetusneuvosto myöntää vuosittain yksilölle, tutkinto-ohjelmalle tai muulle ryhmälle koulutuksen kehittämis- ja laatupalkinnon (Ällästikku-palkinto). Opetusneuvosto arvioi toimintaansa vuosittain ja kolmivuotiskauden päättyessä. Neuvoston toiminta on auditointimateriaalin perusteella systemaattista ja se kannustaa ja ohjaa koulutuksen kehittämistyötä tarkoituksenmukaisesti.

Opetussuunnitelmatyö koulutuksen laadunhallinnan keskiössä

Järjestelmällinen opetussuunnitelmatyö on laatukäsikirjan mukaan Tampereen yliopiston tärkein opetuksen, oppimisen ja osaamisen laatua varmistava ja kehittävä toimintatapa. Opetussuunnitelmatyö tapahtuu kolmivuotisen PDCA-syklin mukaisesti (ks. alla Kuvio 5).



Kuvio 5. Opetussuunnitelmatyön sykli

Opetussuunnitelmatyön prosessi ja sitä ohjaavat linjaukset näyttäytyvät laatujärjestelmän hyvänä käytänteenä. Ohjeet on koottu helposti löydettäväksi kokonaisuudeksi intraan. Opetussuunnitelmatyön organisointi on toimivaa ja edistää rajat ylittävää vuorovaikutusta. Yliopisto järjestää opetussuunnitelmatyön kehittämistä tukevia tiedotus-, keskustelu- ja koulutustilaisuuksia, mutta sidosryhmät voisivat osallistua systemaattisemmin opetussuunnitelmatyöhön. Opiskelijat osallistuvat opetussuunnitelmatyöhön sen eri tasoilla. Osaamistavoitteisuuden ja laaja-alaisuuden tavoitteet näkyvät opetussuunnitelmissa selkeästi. Osaamistavoitteiden viemisessä käytäntöön on kuitenkin vielä tehtävää, sillä ne eivät opiskelijapalautteen perusteella ohjaa oppimista ja arviointia toivotulla tavalla.

Kokonaisuutena voi todeta koulutuksen laatujärjestelmän kytkeytyvän tiiviisti yliopiston strategiaan. Tehdyt toimenpiteet ja tulosten kehittyminen tavoitteiden suuntaan kertovat laatujärjestelmän vaikuttavuudesta. Samanaikaisesti toteutettavat muutokset rakenteissa, sisällöissä ja toimintatavoissa asettavat omat haasteensa laatujärjestelmän rakentamiselle ja kuormittavat henkilöstöä. Toisaalta muutoksen moniulotteisuus on mahdollistanut kokonaisvaltaisen lähestymistavan koulutuksen ja yliopiston kehittämiseen.

6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

6.2.1 Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma

Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelman opetussuunnitelma on laadittu johdonmukaisesti osaamisperustaisuutta ja laaja-alaista oppimista korostaen. Koulutuksen rakennetta, sisältöjä, oppimisympäristöjä ja opetusmenetelmiä on kehitetty aktiivisesti ja yliopiston strategiaa sekä linjauksia noudattaen. Tutkimuksen kytkeytymisestä opetukseen on selkää näyttöä. Opinto-ohjauksen tavoitteet on kuvattu selkeästi ja kehittämiskohteet on tunnistettu. Palautetta kerätään monimuotoisesti ja sen hyödyntämisestä on jonkin verran näyttöä. Palautteen analysoinnin ja vastapalautteen systemaattista antamista kannattaa kuitenkin vielä kehittää.

Erityisenä vahvuutena voi pitää yhteistoiminnallista työskentelyotetta; henkilöstön ja opiskelijoiden laajaa osallistumista laatutyöhön, joskin lähestymistapa asettaa myös haasteita kuormittavuuden, koordinoinnin ja viestinnän näkökulmista.

*Kokonaisuutena sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelman laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Tampereen yliopiston sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma sisältää kandidaatin- ja maisterintutkintoon johtavan koulutuksen sosiaalipolitiikan, sosiaalipsykologian, sosiologian, sukupuolentutkimuksen, sosiaaliantropologian ja musiikintutkimuksen alueilla. Tutkinto-ohjelma kuuluu yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikköön. Vuosittainen sisäänotto on noin 125 opiskelijaa. Koulutusta toteutetaan Tampereen lisäksi pienemmässä määrin Porin yliopistokeskuksessa. Tutkinto-ohjelmasta valmistuvat työllistyvät asiantuntijoiksi tutkimuksen, kehittämisen, johtamisen, opetuksen ja viestinnän tehtäviin.

Laaja-alaisuus sisällöllinen vahvuus ja laadunhallinnallinen haaste

Tutkinto-ohjelma on yliopiston strategian mukaisesti yhdistetty useammasta aiemmin erillisestä oppiaineesta yhdeksi laaja-alaiseksi ja monitieteiseksi kokonaisuudeksi. Selkeimmin tämä näkyy kandidaatin tutkinnossa, johon sisältyy 20 opintopistettä yksikön yhteisiä opintoja ja yksi vähintään 20 opintopisteen laajuinen toisen tutkinto-ohjelman opetussuunnitelman mukainen opintokokonaisuus. Opiskelija valitsee oman sosiaalitieteen opintosuuntaansa vasta toisen opiskeluvuoden keväällä ja suorittaa valitun opintosuunnan edellyttämät opinnot kolmannen opintovuoden aikana.

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikön opetussuunnitelmatyötä johtaa yksikön johtaja. Tutkinto-ohjelmien yhteistä opetussuunnitelmatyötä ja yhteisiä opintoja koordinoi ja valmistelee tutkinto-ohjelmatoimikunta, joka koostuu tutkinto-ohjelmavastaavista, ohjausvastaavista ja opiskelijaedustajista. Johtokunta hyväksyy opetussuunnitelmat. Tutkinto-ohjelman omaa OPS-työtä koordinoi tutkinto-ohjelmavastaavan johtama opetussuunnitelmatyöryhmä, jossa on edustettuina kaikki kuusi opintosuuntaa.

Kussakin opintosuunnassa OPS-työtä tehdään edelleen omissa opettajainkokouksissa ja opintokokonaisuuksista vastaavien opettajien johdolla. Työelämän edustajien ja alumnien osallistuminen opetussuunnitteluun on vielä vähäistä.

Auditointiryhmän vaikutelma on, että opetussuunnitelmatyössä on tasapainoisesti huomioitu sekä johtamisvastuiden selkeyden että demokraattisen dialogin vaatimukset. Monivaiheisesta ja -tasoisesta prosessista huolimatta opetussuunnitelma antaa kuvan yhtenäisestä ja toimivasta koulutuksen suunnittelusta. Erityistä kiitosta ansaitsee sen selkeä kytkeytyminen sekä yliopiston että yksikön strategiisiin tavoitteisiin ja linjauksiin. Laaja-alaisuus ja oppiainerajat ylittävä yhteistyö mahdollistaa monimuotoisempien opintopolkujen ja uusien osaamisyhdistelmien synnyn. Toisaalta se myös lisää koulutuksen monimutkaisuutta. Kun laatutyötä tehdään monella toisiinsa kytkeytyneellä taholla samaan aikaan, on monensuuntaisen viestinnän toimivuudesta ja työskentelyn tehokkaasta organisoinnista huolehtiminen vaativa tehtävä. Haasteista huolimatta auditointiryhmän vaikutelmana on, että organisaatiomuutoksessa on onnistuttu ja laatutyölle on luotu hyvät edellytykset.

Yksi laaja-alaisuuden haaste on opintojen alkuvaiheessa ilmenevä opiskelijan vertaisryhmän puute sekä vaikeus hahmottaa opintojen kokonaisuutta ja kykyä samaistua tiettyyn asiantuntijuusalaan. Kandidaattitutkintoon tehty uudistus edellyttää vahvempaa tukea opintosuunnan valintaan ja opintosuunnitelman laatimiseen. Ohjausta antavalle vaikeudeksi muodostuu muiden kuin oman tutkinto-ohjelman opetusta koskeva ohjaus ja tiedotus. Nämä haasteet on tuotu hyvin esille tutkinto-ohjelman ohjaussuunnitelmassa. Vähemmän selkeästi on kuvattu se, miten ja kenen toimesta näihin haasteisiin käytännössä vastataan. Ohjauksen lisäksi huomiota on kiinnitettävä opintotarjonnan suunnitteluun ja aikataulutukseen. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää toisen opiskeluvuoden ohjaukseen sekä HOPSin toteutumisen seurantaan. Vertaisohjauksen kehittäminen voisi osaltaan helpottaa tilannetta.

Opiskelijoiden hyvinvoinnin ja opintojen etenemisen kannalta tärkeiden opiskeluvälmiöiden kehittäminen on integroitu opetussuunnitelmaan. Opiskeluvälmiöitä arvioidaan erityisesti ydinkurssien arviointipalavereissa, joista saatavaa tietoa hyödynnetään opetuksen ja ohjauksen suunnittelussa. Tarvittaessa järjestetään ns. vauhditusseminaari opiskelijoille, joilla on ongelmia opintojen edistymisessä tai motivaatiossa. Yliopiston strategian mukaisesti opiskelijoita kannustetaan lähtemään vaihtoon ja prosessista tiedotetaan hyvin, mutta sopivan oppilaitoksen ja koulutusohjelman valintaan kaivataan enemmän tukea. Tämän korjaaminen edellyttäne sisällön asiantuntijoiden ja ohjausta antavien henkilöiden tiiviimpää yhteistyötä.

Opettajien osaamista ja työssäjaksamista on tuettu koulutuksella ja työnohjauksella, mutta henkilöstön suuri vaihtuvuus edellyttää huomion kiinnittämistä erityisesti hiljaisen tiedon siirtymiseen. Työelämäyhteistyössä on hyviä harjoittelujaksoon liittyviä käytäntöjä, mutta opetussuunnitelmatyössä ja uraohjauksessa työelämän edustajia voisi hyödyntää enemmän.

Monimuotoinen ja innostava oppimisympäristö

Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelmassa on yliopiston strategian ja koulutusuudistuksen mukaisesti integroitu avoimet yliopisto-opinnot tutkinto-opintoihin. Muutoksessa on haastatteluiden perusteella onnistuttu varsin hyvin. Opiskelijoiden erilaiset lähtökohdat ovat oppimisympäristön ja työelämäyhteyksien kannalta voimavara, mutta asettavat myös osin ristiriitaisia vaatimuksia palautejärjestelmälle, opiskelijoiden osallistamiselle laatutyöhön sekä opintojen ohjaukselle ja suunnittelulle. Laatujärjestelmän toimivuudesta kertoo se, että nämä haasteet on tunnistettu ja dokumentoitu, vaikkei havaintojen pohjalta tehdyistä toimenpiteistä vielä ole ehtinyt kertyä näyttöä.

Tutkimustoiminnan kytkeytyminen koulutukseen näkyy sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelmassa monin tavoin, muun muassa monitieteisinä ja tutkimuslähtöisinä teemaopintoina sekä syksyisin järjestettävänä tutkimusmessuina, joilla henkilökunta esittelee tutkimusprojektejaan. Näistä käytännöistä erityisesti vapaavalintaiset teemaopinnot saivat kiitosta opiskelijoilta. Opinnoissa valotetaan yksikön profiilin kannalta tärkeää yhteiskunnallista ilmiötä tai aihepiiriä monitieteisesti ja vaihtelevalla toteutustavalla. Lähestymistapa näyttyy innostavana, yksikön ja tutkinto-ohjelman sisäistä yhteistyötä ruokkivana sekä tutkimuksen ja koulutuksen integroitumista tukevana käytäntönä.

Oppimisympäristön kehittämistä ja laadunhallintaa edistävät tutkinto-ohjelmatoimikunnan alaisuudessa toimivat monimuoto- ja verkko-opetuksen työvaliokunnat. Opetuksen laadunhallinnan menettelyinä toimivat myös opettajien kannustaminen pedagogisiin opintoihin sekä opetuksen yhteissuunnittelu ja -toteutus. Auditointiryhmän haastatteluissa saaman kuvan perusteella työ on tuottanut tulosta: opiskelijat kokevat opetuksen monimuotoisuuden, opettajien pedagogiset taidot sekä innostavat lähestymistavat (muun muassa ilmiölähtöisyys, poikkitieteellisyys ja yhteistoiminnallisuus) selkeinä vahvuuksina.

Yhteistoiminnallisuus oppimisen ja laadunhallinnan lähtökohtana

Yhteistoiminnallisuus näkyy koulutuksen laadunvarmistuksessa monin eri tavoin. Opetuksen suunnittelu ja toteutus tapahtuu itsearviointiraportin mukaan useimmiten opettajapareittain tai ryhmissä. Kunkin opintokokonaisuuden vastuupettajat ovat keskeisessä roolissa opetussisällöistä ja -menetelmistä saatavan palautteen keräämisessä, muiden opettajien työn koordinoimisessa sekä hyvien käytäntöjen levittämisessä. Itsearviointiraportissa mainitaan myös kurssien laadunhallintaryhmät, jotka arvioivat osaamistavoitteiden saavuttamista ja päättävät kehittämistarpeista.

Viime lukuvuonna on järjestetty hyvää palautetta saanut tutkinto-ohjelman yhteinen arviointipäivä (palauteiltapäivä), jossa opettajat ja opiskelijat keskustelivat tehdyistä kehittämistoimista ja saaduista kokemuksista *learning-café* -menetelmällä. Opiskelijalähtöiset yhteistoiminnalliset menetelmät, kuten lukupiirit, pienryhmät ja yhteiskirjoittaminen, on haastatteluiden perusteella koettu antoisiksi ja oppimista tukeviksi.

Opiskelijälähtöiset menetelmät kannustavat itsenäisyyteen ja lisäävät yhteisöllisyyttä ja motivaatiota, mutta opiskelijat toivat esille myös riskin itseohjautuvan toiminnan ulkopuolelle jäämisestä. Vapaamuotoisissa ryhmissä syntynyttä palautetta voi myös olla vaikea hyödyntää.

Koulutusta suunnitellaan, oppimista arvioidaan ja palautetta saadaan ja käsitellään hyvin monissa eri yhteyksissä, osana vuorovaikutteista ja yhteisöllistä toimintatapaa. Yksi syy laatuhyönteiden menettelyiden moninaisuuteen saattaa olla se, että aiemmin erillään toimineet oppiaineet ovat säilyttäneet uudessa koulutusrakenteessa omia hyviä käytänteitään samalla kun niiden päälle on rakennettu uusia yhteisiä menettelyitä. Myönteisiä seurauksia ovat hyvät mahdollisuudet oman työn reflektointiin ja kehittämiseen sekä yhteisöllisyyttä ja opitun jakamista korostava ilmapiiri. Kielteiset seuraukset liittyvät mm. kuormittavuuden, monimuotoisen palautteen analysoinnin ja näkyväksi tekemisen sekä kehittämistoimista päättämisen haasteina. Tutkinto-ohjelma onkin itsearviointinsa nostanut palautejärjestelmän kokonaisuuden sekä indikaattoritietojen systemaattisemman käytön kehittämiskohteiksi.

6.2.2 Terveystieteen tohtoriohjelma

Terveystieteiden tohtoriohjelmaa on kehitetty yli kymmenen vuoden ajan. Toiminta on vakiintunutta ja laadunvarmistus sisältää runsaasti hyviä käytänteitä. Ohjelmaa koskevat ohjeet, määräykset ja käytänteet on kirjattu kattavasti koulutusta koskevaan opinto-oppaaseen. Opintojen ohjaus on järjestetty esimerkillisellä tavalla. Keskeinen osa ohjaussuunnitelmaa on ohjaussopimus, jossa ohjattava ja ohjaajat sopivat ohjaussuhteen muodoista ja aikataulusta. Jokaiselle opiskelijalle nimitetään seurantaryhmä, joka seuraa opintojen etenemisestä. Lukuisat omat kurssit täydentävät yliopiston tutkijakoulun kursitarjontaa. Opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ohjelman kehittämiseen ja kehitystyössä on mukana myös sidosryhmien edustajia.

Terveystieteiden tohtoriohjelman laadunvarmistus on edistyneessä vaiheessa.

Tampereen yliopiston tohtorikoulutuksen yliopistotason johto on rehtorilla ja tutkimuksesta vastaavalla vararehtorilla, tiedeneuvostolla ja tutkijakoululla. Koulutus järjestetään tieteenalayksiköihin perustetuissa tohtoriohjelmissa. Tohtorikoulutuksen suunnittelu ja laadunvarmistus ovat osa toiminnan vuosittaista suunnittelua ja johtamista.

Tiedeneuvosto kehittää, ohjaa ja valvoo yliopiston tohtorikoulutuksen laatua. Kaikki tohtoriohjelmat kuuluvat yliopiston tutkijakouluun. Tutkijakoulu koordinoi tohtoriohjelmaa yhteisesti koskevia asioita ja järjestää yhteisiä tohtoriohjelma- ja kursseja.

Terveystieteiden yksikössä on kaksi tohtoriohjelmaa: terveystieteiden tohtoriohjelma ja lääketieteen tohtoriohjelma. Terveystieteen ohjelmassa voi suorittaa terveystieteiden tohtorin ja lisensiaatin sekä filosofian tohtorin ja lisensiaatin tutkinnot. Koulutus on järjestetty yliopiston yhteisten ohjeiden ja määräysten mukaisesti ("Tohtorikoulutuksen järjestäminen ja hyvät käytännöt").

Terveystieteen tohtoriohjelmaa kehitetään opettajien ja opiskelijoiden yhteistyönä

Terveystieteen tohtoriohjelman tavoitteena on kehittää kriittistä arviointia ja tieteellistä lukutaitoa ja kouluttaa osaajia, jotka päivittävät jatkuvasti asiantuntemustaan. Pääosa tohtoriopinnoista tehdään tutkimusryhmissä. Opiskelijat rekrytoidaan pro gradu-vaiheessa yksikön tutkimusprojekteihin ja lahjakkaimmat jatkavat väitöskirjaopintoihin.

Terveystieteiden yksikön johtokunnan asettama tieteellinen jatkokoulutustoimikunta koordinoi ohjelman suunnittelua. Ohjelman vastuuprofessori ja tutkimuskoordinaattori vastaavat käytännön kehittämisestä. Johtokunta hyväksyy opetussuunnitelmat ja -ohjelmat ja ohjelmaa koskevat ohjeet ja määräykset. Ohjeet, määräykset ja käytänteet on kirjattu kattavasti koulutusta koskevaan opinto-oppaaseen (”Tieteellinen jatkokoulutus Terveystieteiden yksikössä”).

Jatkokoulutustoimikunta määrittelee koulutuksen yleiset tavoitteet ja laatii opetussuunnitelman kahden vuoden välein. Suunnitelmaa varten arvioidaan toteutunutta koulutusta suoritettujen tutkintojen, opintopisteiden, kurssipalautteen ja valmistuneiden tohtorien työllistymisen perusteella. Hyvien käytäntöjen lähtökohtana ovat Suomen Akatemian valtakunnallisten tohtoriohjelmien suositukset. Arviointiryhmän saaman palautteen perusteella suunnitteluprosessi toimii erittäin hyvin.

Vuosittainen kurssiohjelma suunnitellaan jatkokoulutustoimikunnassa. Yksittäisen kurssiohjelman osalta kurssin vastuupettaja määrittelee osaamistavoitteet ja arviointitavat, jotka jatkokoulutustoimikunta hyväksyy. Tohtoriopinnoissa on paljon seminaarityöskentelyä, jonka tavoitteet määrittellään ohjaajan ja opiskelijan välisissä keskusteluissa.

Jatkokoulutustoimikunnassa on professorien ja muiden senioriohjaajien edustus sekä opiskelijaedustajia. Johtokunnassa on henkilöstön ja opiskelijoiden edustus. Tohtoriohjelman suunnittelussa ja kehittämisessä on mukana työelämän edustajia. Opiskelijat antavat suunnittelua tukevaa palautetta kursseilla, seminaareissa ja ohjaustilanteissa sekä erillisin kyselyin.

Suunnitteluprosessiin liittyy joitain ongelmia. Opetusohjelman toimivuuteen vaikuttaa opettajien vaihteleva osallistuminen tohtorikurssien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tohtorikoulutuksen tarvitsemia opetusresursseja ei ole selkeästi allokoitu eikä rakennetta määritelty samalla tavalla kuin perustutkintokoulutuksessa.

Opintosuunnitelma ja ohjaussuhde ohjaavat tohtoriopintoja

Opiskelijavalinta perustuu avoimeen hakuun ja julkisiin kriteereihin. Yksikön johtaja hyväksyy uudet opiskelijat, määrää ohjaajat ja antaa tutkintotodistukset. Opiskelijavalinnan kriteerit on kirjattu opinto-oppaaseen. Kriteereitä on kertyneiden kokemusten ja palautteen perusteella täsmennetty ja valintaprosessia tehty läpinäkyvämmäksi.

Ohjausjärjestelmä on poikkeuksellisen edistyksellinen. Keskeinen osa ohjaussuunnitelmaa on ohjaussopimus, jossa ohjattava ja ohjaajat sopivat ohjaussuhteen muodoista (muun muassa ohjaajien työnjako ja palautemenettelyt), käytänteistä ja aikataulusta. Ohjauksen periaatteet, tavoitteet ja käytännöt on kirjattu terveystieteen tohtoriohjelmien ohjaussuunnitelmaan. Ohjaussopimusmenettely on ollut yksikössä käytössä useita vuosia.

Opiskelijavalinnan yhteydessä varmistetaan opiskelijalle riittävä ohjausresurssi. Opiskelija laatii opintosuunnitelman, jonka ohjaaja hyväksyy ja joka tarkistetaan vuosittain. Ohjauksessa noudatetaan ohjaussuunnitelmaa. Useimmilla tohtoriopiskelijoilla on toisena ohjaajana yliopiston ulkopuolella työskentelevä dosentti tai yliopiston ja tutkimuslaitosten yhteisprofessori.

Jokaiselle opiskelijalle on nimetty seurantaryhmä, joka seuraa opintojen etenemistä ja tukee ongelmatilanteissa. Opiskelija tapaa säännöllisesti ohjaajansa ja raportoi edistymisestään seurantaryhmälleen. Ohjaustapaamisissa käydään läpi tutkimustyön lisäksi myös muita tohtorikoulutukseen liittyviä asioita. Passiivisiin tohtoriopiskelijoihin otetaan ajoittain yhteyttä.

Tohtoriopiskelija valitsee väitöskirjaa tukevat opinnot yhdessä ohjaajansa kanssa. Yksikön tarjoamien kurssien lisäksi opiskelija voi valita opintoja yliopiston yhteisistä tohtoriopintokursseista ja valtakunnallisten tutkijakoulujen kursseista. Yksikön oma kurssitarjonta on runsasta.

Tohtorikoulutus tapahtuu pääosin seminaareissa ja ohjaustapaamisissa. Pienryhmyöskentely on myös olennainen osa koulutusta. Tohtoriopiskelijat saavat yleistä opintoneuvontaa opintopäälliköltä, tutkimuskoordinaattorilta ja opintosihteeriltä. Jatkokoulutuksen opinto-opas ja yksikön tohtoriopinnot -sivusto antavat vastauksia tutkimustyöhön liittyviin kysymyksiin. Yksikössä järjestetään oma orientaatiokurssi, joka toinen vuosi suomeksi ja joka toinen englanniksi.

Tohtorikoulutuksen opinto-opasta ollaan uudistamassa paremmin opiskelijoiden tarpeita vastaavaksi muun muassa kirjaamalla osaamistavoitteet nykyistä yksityiskohtaisemmin tutkinto-ohjelmaan. Tohtorikoulutus ja -ohjaus on tarkoitus huomioida paremmin opettajien työsuunnitelmissa. Opetusohjelman kehittämistä kahden vuoden välein toistuvaksi ohjelmaksi jatketaan.

Terveystieteen yksikkö korostaa strategiassaan hyvän opetustaidon merkitystä opettajarekrytoinneissa. Suurimmalla osalla opettajista on yliopistopedagogisia opintoja. Opettajat käyvät myös säännöllisesti kehityskeskusteluja esimiestensä kanssa.

Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto levittää ohjelman hyvät käytänteet, kuten erityisesti opiskelijoiden ohjausjärjestelmän, muihin tohtoriohjelmiin.

Tohtoriohjelman laatua ja vaikuttavuutta seurataan aktiivisesti

Tohtorikoulutuksen vaikuttavuutta mitataan muun muassa julkaisuilla, tohtorin tutkimuksilla, opiskelijapalautteella sekä tohtorien työllistymisellä. Opiskelijatasolla seurataan julkaisujen määrää ja laatua ja opiskeluaikaa. Kurssitasolla seurataan kurssipalautetta ja suoritettujen opintopisteiden, tutkintojen ja kansainvälisten opiskelijoiden määrää. Yksikkötasolla seurataan tutkintojen ja julkaisujen määrää, rahoituksen kehitystä ja valmistuneiden sijoittumista. Yksikköön on nimetty työryhmä, jonka tehtävänä on kehittää palautetiedon keruuta ja analysointia.

Toimintaa kehitetään indikaattorien ja palautteen perusteella. Hakua ja valintaa on muutettu siten, että hyväksyminen tapahtuu kaksi kertaa vuodessa yhteisen hakumenettelyn kautta. Valintakriteereitä on täsmennetty ja tehty läpinäkyväksi. Kurssitarjontaa kehitetään siten, että se mahdollistaa pitkäjänteisen opintosuunnittelun. Viiden vuoden välein tehdään alan suurimpien työllistäjien keskuudessa kysely siitä, millaisia terveystieteen tohtoreita tulevaisuudessa tarvitaan.

Kaikki mittarit viittaavat siihen, että tohtorintutkinto-ohjelma on kehittynyt asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Ohjelmasta valmistuneet tohtorit ovat työllistyneet hyvin, mikä omalta osaltaan osoittaa, että työelämän tarpeet koulutuksessa on saavutettu.

6.2.3 Ammattikasvatuksen maisteriohjelma

Ammattikasvatuksen maisteriohjelma opetussuunnitelma on laadittu johdonmukaisesti, osaamisperustaisuutta sekä ajankohtaista ja kansainvälistä tutkimustietoa hyödyntäen. Tutkimuksen kytkeytymisestä opetukseen on selkeää näyttöä. Päättymässä olevan maisteriohjelman laatutyö nojautuu pitkälti kasvatustieteiden yksikön laatutyöhön, joka on opetuksen ja ohjauksen kehittämisen näkökulmasta hyvin strukturoitua ja yliopiston strategisia linjoja tukevaa.

Palautetta kerätään pääasiassa suullisesti opetuksen yhteydessä sekä satunnaisesti sähköpostitse. Maisteriohjelman opiskelijat ovat aikuisopiskelijoita, mikä vaikuttaa opiskelijoiden mahdollisuuksiin osallistua laatujärjestelmän kehittämiseen; osallistuminen tapahtuu lähinnä opetuksen kautta. Samasta syystä tarjottujen opetusmenetelmien monipuolistaminen ja joustavuuden lisääminen vaativat kehitystoimenpiteitä. Opintojen työelämäyhteys perustuu pääasiassa työelämässä oleviin aikuisopiskelijoihin, eivätkä sidosryhmät ole mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla.

*Ammattikasvatuksen maisteriohjelman laadunvarmistus on **alkavassa** vaiheessa.*

Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikköön kuuluva ammattikasvatuksen maisteriohjelma tarjoaa ainoana Suomessa alansa ylittävä tieteellistä opetusta. Kasvatustieteiden maisterin tutkintoon johtava koulutus on tarkoitettu koulutuksen kentällä toimiville opettajille, kasvatustieteen asiantuntijoille ja henkilöstön kehittäjille. Maisteriohjelma on kaksivuotinen ja vuosittainen sisäänotto on ollut 14 opiskelijaa.

Koulutus järjestettiin aikaisemmin Hämeenlinnassa, mutta yliopistolla tapahtuneen koulutus uudistuksen myötä vuodesta 2012 on ohjelmaa toteutettu Tampereella, mikä osaltaan on muuttanut opintojen luonnetta. Samalla opetusta integroitiin osaksi yksikön tarjoamaa maisteriopetusta. Maisteriohjelman tavoitteena on edistää ammattikasvatukseen liittyvien eri ilmiöiden ymmärtämistä sekä kykyä tarkastella kriittisesti ajankohtaisia kansallisia ja kansainvälisiä teemoja.

Maisteriohjelman poikkeuksellinen rooli laadunhallinnan haasteena

Laadunhallinnan ja laatutyön osalta ammattikasvatuksen maisteriohjelma nojaa pitkälti kasvatustieteiden yksikön laadunhallintaan ja käytänteisiin. Näin ollen ammattikasvatuksen maisteriohjelman laatujärjestelmän hahmottaminen irrallisena osana ei ole mielekäästä, vaan analyysissa on huomioitava koko yksikön käytänteet ja menettelyt. Auditointiprosessin aikana saadun tiedon mukaan ammattikasvatuksen maisteriohjelma on tarkoitus nykymuotoisenaan lakkauttaa ja integroida ohjelman opetus osaksi kasvatustieteiden yksikön tutkinto-opetusta. Tehty linjamuutos näkyy jo nyt siinä, että tiettyjä asioita ei kehitetä enää maisteriohjelmatasolla, vaikka kyseinen ohjelma edelleen on toiminnassa.

Kasvatustieteiden yksikössä tutkinto-ohjelman opetussuunnitelma- ja opetusohjelmatyötä johdetaan opetussuunnitelmatyöryhmässä (OPS-työryhmä), joka on vastuussa yksikön johtajalle tai johtokunnalle. OPS-työryhmän tarkoituksena on opetussuunnitelmatyön suunnittelun lisäksi seurata, arvioida ja kehittää tutkinto-ohjelmaa ja maisteriohjelmaa. Tätä työtä varten OPS-työryhmää tukemaan on perustettu seitsemän opintotiimiä, joilla on jokaisella erilainen tehtävä. Yksi tiimeistä on maisteriopintotiimi, jonka vastuulla on nimensä mukaisesti maisteriopintojen kehittäminen. Maisteritiimin tehtävänä on myös osaltaan vastata ammattikasvatuksen maisteriohjelman suunnittelu- ja valmistelutyöstä. Menettelytavat ja toimenpiteet on aikataulutettu, vastuutettu ja dokumentoitu yksikön toimintakäsikirjassa. OPS-työryhmässä ja kaikissa opintotiimeissä on mukana opiskelijaedustaja, joskaan yksikään heistä ei ole ammattikasvatuksen maisteriopiskelija. OPS-työtä tukevat vuosittain järjestettävät suunnittelupäivät ja erilaiset koulutus- ja keskustelutilaisuudet

Ammattikasvatuksen maisteriohjelman opiskelijat valitaan erillisvalinnan kautta ja ohjelma on lähtökohtaisesti suunnattu jo työelämässä oleville opiskelijoille. Opiskelijat ovat aikuisopiskelijoita ja työskentelevät opintojensa ohella, mikä tekee maisteriohjelman profilista poikkeuksellisen yksikön muuhun toimintaan nähden ja vaikuttaa siten ohjelman laadunhallintaan ja laatukulttuuriin. Erilaisesta roolistaan johtuen aikuisopiskelijat ovat opiskelussaan itsenäisempiä ja osallistuvat harvemmin yksikössä tehtyyn laatutyöhön, mikä heikentää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Kasvatustieteiden yksikössä opiskelijoiden osallistuminen laatutyöhön ja esimerkiksi opetusohjelmatyöhön ja opetuksen kehittämiseen on jatkuvaa ja prosessit toimivia sekä läpinäkyviä, mutta ammattikasvatuksen maisteriopiskelijoiden kohdalla yhteydenpito on satunnaisempaa ja tukeutuu enemmän opetuksen yhteydessä saatuihin kokemuksiin ja tietojen vaihtoon.

Opinnot rakentuvat ammattikasvatuksen omista ja tutkinto-ohjelman yhteisistä opinnoista. Opetussuunnitelma on laadittu osaamisperustaiseksi ja osaamistavoitteet on kirjattu sähköiseen opinto-oppaaseen. Osaamistavoitteet määritellään maisteriopin-
tojen opintotiimissä ja ne hyväksytään yksikön johtokunnassa, mutta ne pohjaavat yliopiston opetusneuvoston ohjeistuksiin ja linjauksiin. Opetussuunnitelmassa on otettu huomioon myös elinikäisen oppimisen periaate sekä kansainvälisyys. Osaamisen arvioinnissa noudatetaan ennalta sovittuja sääntöjä, jotka ovat näkyvillä kasvatustieteiden yksikön toimintakäsikirjassa sekä opintosuunnitelmassa. Yksittäisen opetuksen arvioinnista vastaavat maisteriohjelman opettajat.

Kehittämistoimenpiteillä kohti systemaattisempaa laadunhallintaa

Auditointivierailun yhteydessä yhdeksi keskeiseksi kehittämistoimenpiteeksi nousi vaihtoehtoisten ja joustavien opintosuoritusten lisääminen ja monipuolistaminen. Joustavuuden lisäksi opiskelijat toivoivat ohjelmalta enemmän edelläkävijyyttä ja uusien opetusmetodien hyödyntämistä. Aikuisopiskelun erilaisen luonteen vuoksi esimerkiksi opiskelijoiden omaa asiantuntijuutta voisi hyödyntää vielä nykyistä enemmän sekä kiinnittää opintojen suunnittelussa nykyistä laajemmin huomiota aikuisopiskelijoiden läsnäolomahdollisuuksiin ja mahdollisiin suoritusesteisiin. Tämä kehittämiskohde on myös maisteriohjelman ja yksikön tiedossa. Myös opintojen ohjaukseen on tarkoitus kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa. Maisteriohjelman opiskelijat tekevät heti opintojensa alussa henkilökohtaisen opintosuunnitelman (hops), mutta tämän seuranta jää haastatteluiden mukaan opiskelijoiden vastuulle.

Palautejärjestelmän menettelyiden systemaattisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta olisi hyvä kehittää edelleen. Opiskelijoilta kerätään palautetta lähinnä vain suullisesti opetuksen yhteydessä sekä satunnaisesti sähköpostin kautta. Systemaattisen palautejärjestelmän puuttumisen ohella ongelmaksi on koettu myös palautteeseen reagoinnin hitaus tai sen puuttuminen kokonaan. Myös annetun palautteen vaikutuksista tiedottamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Laatutyössä ja opintotiimeissä mukana olevat opiskelijat vievät opiskelijoilta kerättyä tietoa ja palautetta eteenpäin toimielimiin ja vastuuhenkilöille, mutta aikuisopiskelun luonteen vuoksi ammattikasvatuksen opiskelijoiden tavoittaminen on hankalaa. Näihin haasteisiin on kiinnitetty huomiota kasvatustieteiden yksikön taholta ja asian ratkaisemiseksi on kehitelty matriisia, joka oli kuitenkin vielä auditointivierailun aikana kesken.

Ammattikasvatuksen maisteriohjelma korostaa itsearvioinnissaan koulutuksensa nojaavan vahvasti ajankohtaisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin, tutkimustuloksiin. Keskeisellä sijalla on myös Tampereen yliopiston kasvatustieteissä tehty tutkimus. Opiskelijoita integroidaan gradun teon yhteydessä myös ohjelmassa tehtyyn tutkimukseen ja tutkimusryhmiin ja näin opittuja menetelmiä voidaan soveltaa käytäntöön aidoissa tutkimustilanteissa. Auditointiryhmän saaman tiedon mukaan tutkimustoiminnan kytkeytymistä opetukseen arvostetaan myös opiskelijoiden keskuudessa. Tutkimustoimintaan liittyvänä haasteena on kuitenkin ollut saada valmistuneita opiskelijoita jäämään yksikköön tutkijoiksi ja jatko-opiskelijoiksi.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen ammattikasvatuksen maisteriohjelman laatutyöhön on pitkälti ohjelman opiskelijoiden kanssa tehtävän yhteistyön ja kommunikaation varassa. Keskusteluyhteys luodaan opintojaksojen ja opetuksen ohessa, mutta systemaattista sidosryhmäyhteistyötä ammattikasvatuksella ei näytä olevan. Maisteriohjelma katsoo kuitenkin opiskelijoiden kautta tapahtuman vuoropuhelun yhteiskunnan ja yliopiston välillä olevan hedelmällistä ja opintojen työelämärelevanssin välitöntä, sillä muun muassa tutkimusten aiheet ovat työelämäsidonnaisia. Ammattikasvatuksen aikuisopiskelijat työskentelevät ulkoisiksi sidosryhmiksi laskeutuvissa työpaikoissa, mutta he eivät kuitenkaan edusta ohjelmassa sidosryhmiä, vaan ovat ensisijaisesti opiskelijoita.

Kasvatustieteiden yksikössä on vuoden 2014 aikana työstetty kumppanuudenhoitomallia, joka on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2015 aikana. Kansallisia ja kansainvälisiä sidosryhmiä on kartoitettu ja seuraavana askeleena on kumppanuuden käytänteiden ja operatiivisen toiminnan suunnittelu. Kaiken kaikkiaan kasvatustieteiden yksikössä on positiivinen ja eteenpäin katsova kehittämissilmäpiiri, jonka myötä tekeillä olevat uudistukset onnistuvat varmasti.

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta¹

Tampereen yliopisto on profiloitunut yhteiskunnan ja terveyden monitieteiseen tutkimukseen. Tutkimuksen ulkoisen arvioinnin (UTARAE 2014) odotetaan antavan pohjaa tutkimuksen kehittämiseksi ja vahvistamiseksi kansainvälisesti merkittäväksi. Yksiköt ovat laatineet tutkimuslinjaukset, joiden avulla tutkimusta on suunnattu yliopiston strategian mukaisesti. Tutkimustoiminnan laatua on pyritty edistämään lukuisin toimenpitein, kuten tavoitteenasetteluin, panostamalla tutkijoihin, kehittämällä tutkimusorganisaatiota, perustamalla tutkijakollegium sekä hyödyntämällä itsearviointien ja indikaattoreiden tietoa. Myös tutkimusrahoituksen hakua on tuettu ja tenure track –menettely otettu käyttöön. Innovaatiotoiminta tarvitsee tukea ja seurantamenettelyiden määrittelyä. Tutkimuksen kansainvälistymistä tukevat toimet ja niiden seurannan kehittäminen ovat kehittämiskohteita.

Tampereen yliopiston tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan laadunhallinta on kehittyvässä vaiheessa.

Tavoitteena tutkimusyliopistona kehittyminen

Tampereen yliopiston tutkimuksen tavoitteet on määritelty yliopiston strategiassa (2010–2015) sekä yksiköiden tutkimuslinjauksissa (tai tutkimusstrategioissa vuosille 2013–2015). Yliopiston strategia korostaa tutkimusyliopistona kehittymistä, kan-

¹ Yliopiston omassa laatudokumentaatioissa ei käsitellä taiteellisen toiminnan laadunhallintaa ja vuoden 2011 alusta lähtien Näty (entinen Näyttelijätöiden laitos) on ollut osa Tampereen yliopiston Viestinnän, median ja teatterin yksikköä. Tästä syystä taiteellista toimintaa ei käsitellä tässä raportissa.

sainvälistymistä ja hyvää johtamista. Yliopisto profiloituu yhteiskunnan ja terveyden monitieteiseen tutkimukseen ja varmistaa niissä kansallisen johtoaseman. Tavoitteena on, että paras tutkimus on kansainvälistä kärkitasoa ja kaikki tutkimus kansallisesti merkittävää ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa. Yliopisto on toteuttanut tutkimuksen ulkoisen arvioinnin (UTARAE 2014) syksyllä 2014, jonka tulokset eivät vielä olleet auditointiryhmän tiedossa vierailun aikana. Tulosten systemaattinen hyödyntäminen tulee edesauttamaan tutkimuksen strategisten tavoitteiden asettamista ja tutkimuksen asemointia kansainvälisessä tutkimuskentässä.

Strategiassa luetellaan välittömät toimet tutkimuksen vahvistamiseksi (vuosina 2010–2012). Yliopisto on tunnistanut laadukkaana tutkimustoiminnan edistämisen keinoiksi muun muassa tutkimuksen perustoimintojen kokoamisen suurempiin yksiköihin, tutkimuksen johtamisen parantamisen, tohtorikoulutuksen uudistamisen, korkealaatuisesta tutkimuksesta palkitsemisen, tutkijakollegiumin perustamisen ja rekrytoinnin tehostamisen. Yliopisto on myös pyrkinyt kehittämään tutkimuksensa tasoa tukemalla tutkimusrahoituksen hakua, kehittämällä tutkijanuraa ja työoloja sekä parantamalla kansainvälistymisen mahdollisuuksia. Yliopisto kehittää tutkimustulosten hyödyntämistä tukevia innovaatiopalveluita myös yhteistyössä Tampereen teknillisen yliopiston kanssa. Tutkimuksen vahvistamiseen tähtää muun muassa BioMediTech-yksikön toiminta ja siihen liittyvät tutkimusinfrastruktuuri-investoinnit.

Tutkimuksen laatua ja laadunhallintaa edistetään

Tampereen yliopisto on sitoutunut tutkijoiden aseman ja työolosuhteiden jatkuvaan kehittämiseen Tutkijoiden eurooppalaisen peruskirjan (Human Resources Strategy for Researchers, HRS4R) tavoitteiden mukaisesti. Yliopisto on laatinut toimintasuunnitelman ja -prosessikuvauksen, mutta ei vielä ole saanut kyseisen suunnitelman hyväksyntää koskevaa HRS4R-logoa. Haastattelujen perusteella tätä kokonaisuutta ei vielä tunnistettu laajemmin.

Yksikön johtajat vastaavat yksikön tasolla tutkimustoiminnan ja tutkimusjohtajat tutkimusyksikön laadunhallinnasta. Tutkimuksen tukipalveluista vastaavat yliopistopalvelut, kirjasto ja yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tieteenalayksiköiden tutkimus on organisoitu tutkimuskeskuksiin ja -ryhmiin. Tutkimuskeskuksilla on vastuullinen johtaja. Sen perustamisesta päättää rehtori. Tutkimushankkeilla on vastuullinen vetäjä. Tutkimuskeskuksia on toistaiseksi 15. Tutkimuskeskusten asema resurssien käytön kannalta ja se, miten ne palvelevat yliopistokokonaisuutta laajemmin, vaatii seuranta.

Yliopiston strategiaa täydentävät tieteenalayksiköiden tutkimuslinjaukset, joiden toteutumista seurataan osana toiminnanohjausta. Tieteenalayksiköt todennäköisesti hyötyisivät tutkimuksen painopisteiden terävöittämisestä. Tutkimuksen vararehtori on tiedeneuvoston puheenjohtaja ja valmisteleo strategian käytäntöön vievät toimenpiteet. Tiedeneuvosto tarkastelee vuosittain yliopiston tavoitteiden, toimenpideoh-

jelmien ja tutkimuslinjausten toteutumista indikaattori- ja seurantatiedon pohjalta. Tiedeneuvosto koetaan haastatteluiden perusteella aktiiviseksi keskustelun avaajaksi ja yhteisten toimintamallien levittäjäksi.

Toiminnanohjauksella ja rahoitusmallilla ohjataan tutkimuksen suuntaamista strategian mukaisesti. Tutkimuslinjaukset ja itsearvioinnit (CAF-arvioinnit) osallistavat ja lisäävät tietoisuutta tutkimuksen kehittämisen mahdollisuuksista. Tutkimuksen ulkoisen arvioinnin odotetaan antavan suuntaa tutkimuksen vahvistamiselle ja kansainvälistymiselle. Tutkijakollegium tukee monitieteistä yhteiskuntaan kohdistuvaa tutkimusta. Sitä on pyritty laajentamaan kansainvälistymisen vahvistamiseksi. Terveysteen liittyvä yliopiston vahvuus ei näy tutkijakollegiumissa. Johdon tietojärjestelmän avulla (sisältää muun muassa tutkimusrahoituksen, rahoittajat, tieteelliset julkaisut) seurataan tavoitteiden toteutumista. Indikaattorien ja mittareiden tiedot hyödynnetään tulosneuvotteluissa.

Rekrytointi on keskeinen menestystekijä. Yliopiston periaatteena on avoimuus ja lisääntyvä kansainvälisyys. Rekrytoinnin laadunhallinnassa seurataan henkilöstöjohtosääntöä, henkilöstöohjelmaa ja -suunnitelmia sekä rekrytointiohjeita. Tampereen yliopistossa on käytössä vakinaistamispolkujärjestelmä (*tenure track*), joka täydentää neliportaista tutkijanura-mallia ja jonka avulla on mahdollista vahvistaa tohtorintutkimuksen jälkeistä tutkijanuraa. Järjestelmän soveltamista seuraa vararehtorin johtama *tenure track* -ryhmä. *Tenure track* -järjestelmän avulla voidaan tarjota kyvykkäille henkilöille urapolku professuuriin saakka. Järjestelmällä yliopisto voi strategiansa mukaisesti ohjata tärkeitä resursseja henkilöstöön ja kansainvälisesti rekrytoida urapolun eri vaiheissa olevia tutkijoita painoaloilleen. Vain osa tieteenalaysiköistä on toistaiseksi avannut *tenure track* -järjestelmän tehtäviä. Auditointiryhmä arvioi, että kansainväliseen rekrytointiin kannattaisi panostaa nykyistä aktiivisemmin.

Yliopiston yhteinen tutkijakoulu vahvistaa yhteisten toimintamallien kehittymistä

Yliopistossa on yhteinen tutkijakoulu ja tieteenalaysiköillä omat tohtoriohjelmat. Rehtori päättää tutkijakouluun valittavat tiedeneuvoston ja valintaryhmän esityksen pohjalta. Tohtoriohjelmissa on ohjausryhmä, jonka tehtävänä on tukea ohjelmien sisällöllistä kehittämistä, tohtorikoulutuksen ja rekrytoinnin laadun ja systemaattisuuden varmistamista sekä vahvistaa tutkijakoulun ja tohtoriohjelmien työnjakoa ja koordinaatiota. Tohtoriohjelmien suunnittelusta, opetussuunnitelmista ja kehittämisestä vastaavat yksiköiden jatkokoulutustoimikunnat. Yliopiston tutkijakoulu tarjoaa tohtoriopiskelijoille yhteistä opetusta ja kehittää tohtorikoulutuksen käytäntöjä yhdessä tohtoriohjelmien ohjausryhmien kanssa.

Opiskelijat valitaan tohtoriohjelmiin haun perusteella (tutkimus- ja opintosuunnitelma, hakijan soveltuvuus, ohjauksen saatavuus). Tohtorikoulutuksen järjestämiseen on ohjeistus, *Tampereen yliopiston tohtorikoulutuksen järjestäminen ja hyvät käytännöt*. Hyvät käytännöt -dokumentin mukaan ”Jokaiselle jatko-opiskelijaksi hyväksytylle

määrätään yksi tai kaksi ohjaajaa, joista ainakin toisen on pääsääntöisesti oltava Tampereen yliopistoon työsuhteessa oleva professori tai dosentti.” Lisäksi ”yksikön tulee varmistaa, että jatko-opiskelija saa riittävän ja laadukkaan ohjauksen ja ettei ohjaajalla ole liikaa ohjattavia.” ”Ohjauksen tukena voidaan käyttää seurantaryhmiä, joihin valitaan ohjaajien lisäksi tohtoriohjelman tai sen ulkopuolisia tutkijoita.” Yksiköissä on vielä erilaisia käytäntöjä sen suhteen, miten monta ohjaajaa kullakin jatko-opiskelijalla on ja kuinka systemaattista on seurantaryhmän nimeäminen. Hyvänä käytäntönä näyttäytyvät kahden ohjaajan nimeäminen sekä seurantaryhmän määrääminen ja tapaamisten systemaattisuus.

Auditointiryhmä suosittelee luomaan myös toimintamalleja hyvien käytänteiden jakamiseksi eri tohtoriohjelmien kesken. Yliopisto on luonut vahvoja menettelytapoja tutkimustoiminnan laadun edistämiseen. Dokumenttien ja haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että Tampereen yliopisto on luonut hyvät mahdollisuudet edetä kohti tutkimustoiminnalle asetettuja tavoitteita.

6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Tampereen yliopiston kehittää parhaillaan yhteiskunnallisen vaikuttamisen prosessia. Sidosryhmien edustajat ovat mukana hallituksessa, yksiköiden johtokunnissa sekä neuvottelukunnissa. Yhteistyö työelämän toimijoiden kanssa on useilla koulutusaloilla vakiintunutta ja alueellista yhteistyötä on runsaasti. Kestävän kehityksen periaatteita nivotaan opetukseen, tutkimukseen ja muuhun toimintaan. Yksiköissä ja opetusohjelmissa on runsaasti hyviä käytänteitä, joita tulisi vahvistaa ja levittää. Kehittämiskohteena on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden prosessien kuvaaminen, indikaattorien jatkokehittäminen sekä innovaatioprosessien tehostaminen. Näyttö laatujärjestelmän toimivuudesta saadaan lähivuosina.

*Yhteiskunnallisen vaikuttamisen laadunvarmistus on **alkavassa** vaiheessa.*

Tampereen yliopiston yhteiskunnallinen vaikuttavuus toteutuu yliopiston strategian mukaan tutkimuksen, koulutuksen ja asiantuntijuuden kautta. Yliopisto ei ole kuitenkaan perusteellisesti jäsentänyt sitä, mitä tämä käytännössä tarkoittaa, mitkä ovat tavoitteet ja miten niiden toteutumista seurataan.

Yliopisto on sitoutunut edistämään yhteiskunnan oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, oman maan ja maailman kansalaisten hyvinvointia, kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja kestävää kehitystä. Yliopisto on aktiivisesti kehittämässä yhteiskunnallisen vaikuttamisen prosessia, tarkentamassa vastuunjakoa ja täsmentämässä yhteistyön säännöllisiä muotoja. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vastuuhenkilöt ja heidän tehtävänsä on kuvattu yliopiston laatukäsikirjassa.

Yhteinen kumppanuuksien hoitomalli on otettu käyttöön 2014 ja sitä on tarkoitus kehittää edelleen kertyvien kokemusten ja palautteen perusteella. Mallinnus yhdenmukaistaa ja tehostaa yhteistyötä sekä koko yliopiston että yksikkötasolla. Osana

kansainvälistymisohjelmaa on käynnistetty kansainvälisten strategisten kumppaneiden määrittelyprosessi. Kansainvälisistä strategisista kumppaneista on tarkoitus sopia 2016 mennessä.

Koulutuksen ja tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta edistetään sidosryhmäyhteistyöllä ja kumppanuuksilla. Vaikuttamisen kannalta on tärkeää, että sidosryhmät ovat mukana asettamassa tavoitteita sekä seuraamassa ja arvioimassa tuloksia. Rehtori on keväällä 2013 nimennyt yliopiston alumnineuvoston, jonka tavoitteena on edistää alumnien, yliopiston ja yhteiskunnan vuorovaikutusta.

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen strategia, sen toteuttamisprosessi ja järjestelmällinen seuranta on rakennettu vasta äskettäin. Alustavaa näyttöä kokonaisuuden toimivuudesta on kertymässä.

Tutkimus ja koulutus avainasemassa

Tampereen yliopiston toiminnan perustana on tutkimuksen vapautteen perustuva uusi tieto ja tutkimukseen perustuva opetus. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ehtona on näiden onnistunut yhdistäminen. Yliopisto on nimennyt vahvoiksi tutkimusaloikseen yhteiskunnan ja terveyden tutkimuksen.

Tutkimuksen tieteellinen vaikuttavuus toteutuu julkaisujen ja tieteellisten kokousten kautta. Tutkimus ja tutkijat vaikuttavat yhteiskunnan kehitykseen myös monella muulla tavalla. Esimerkkejä ovat asiantuntijatehtävät, säädösvalmistelu, yhteiskunnallinen keskustelu, julkisten palvelujen kehittäminen, uudet hoitomuodot ja terveysteknologia sekä oppikirjojen ja yleistajuisten artikkelien kirjoittaminen.

Yliopisto on lisännyt yhteiskunnallisen tutkimuksen vaikuttavuutta organisoimalla tutkimustyötä aiempaa monitieteisemmin sekä perustamalla tutkijakollegiumin. Tutkijakollegium on kansainvälisen monitieteisen yhteiskuntatutkimuksen keskus, joka mahdollistaa täysipainoisen tutkimuksen ja osallistumisen erilaisiin vaikuttamisareenoihin.

Yliopiston tavoitteena on kouluttaa osaavia asiantuntijoita, jotka kykenevät edistämään sivistyksellistä, terveydellistä, sosiaalista ja taloudellista hyvinvointia. Tätä tavoitetta toteutettiin vuosien 2010–2012 koulutus uudistuksen kautta. Tutkinto-ohjelmien laaja-alaisuuden, osaamisperustaisten opetussuunnitelmien ja opettajien pedagogisen osaamisen avulla varmistetaan, että tutkinnoista valmistuvilla on valmiudet osallistua yhteiskunnan kehittämiseen.

Yksiköt vastaavat tutkintokoulutuksen ohella avoimesta yliopisto-opetuksesta ja täydennyskoulutuksesta. Avointa yliopisto-opetusta on tarjolla Tampereella, Porissa ja Seinäjoella. Yliopisto tukee elinikäistä oppimista järjestämällä aikuiskoulutusta, joka vastaa työelämän tarpeisiin ja ylläpitää ja uudistaa osaamista.

Täydennyskoulutuksessa on yliopistotasoiset käytännöt asiakaspalautteen keräämiseen ja käsittelyyn. Työvoimakoulutuksessa palautekäytännöt ovat kattavia; palautetta saadaan myös tilaajalta (TE-toimisto). Kokonaispalaute vaikuttaa koulutuksen toteuttamiseen ja on yksi rahoituskriteeri. Itsearviointien tuloksia hyödynnetään koulutusten suunnittelussa.

Yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa

Yhteistyö työelämän kanssa on vakiintunutta useilla sektoreilla. Osa yksiköistä ja tutkinto-ohjelmista hyödyntää toimintansa kehittämisessä alumnitoimintaa ja yrityskontakteja. Harjoittelujaksot ja opinnäyteyhteistyö ovat tärkeitä työelämäyhteistyön muotoja. Useat yksiköt järjestävät työelämäpäiviä, joiden tarkoituksena on tukea opiskelijoiden työllistymistä ja kerätä tietoa työelämästä ohjauksen ja opetuksen tueksi. Työelämäpäivät ovat esimerkki hyvästä käytänteestä, jolla yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan edistää.

Yliopisto tukee opiskelijoiden työharjoittelua harjoittelutuella ja yhteisillä ohjeilla. Useissa tutkinto-ohjelmissa on otettu käyttöön työharjoittelun liittyviä hyviä käytäntöjä (muun muassa lääketiede, journalistiikka, opettajakoulutus). Työnantajat osallistuvat harjoittelun kustannuksiin yhä laajemmin.

Itä-Suomen, Tampereen ja Turun yliopistot ovat perustaneet yhteisen koulutusvientiyrityksen tukemaan koulutuksen myyntiä kansainvälisille markkinoille. Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteinen BioMedTech-yksikkö on aloittanut toimintansa vuonna 2014. Tampereen yliopiston, Tampereen ammattikorkeakoulun ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Taito-hanke valmistelee terveysalan opetuksen oppimisympäristöä ja yhteistyömuotoja. Tilaustutkimuksen määrä on kasvussa.

Innovaatioprosesseihin on aikaisemmin kohdistettu vain vähän huomiota. Innovaatiopalveluja kehitetään parhaillaan yhdessä Tampereen teknillisen yliopiston kanssa. Kohteita ovat muun muassa keksintöilmoituksen jättäminen ja sen käsittelyvaiheet ja erilaiset menettelyt innovaatiotoiminnan edistämiseksi.

Työelämän edustajat ovat mukana hallituksessa sekä johto- ja neuvottelukunnissa. Yksiköissä hyödynnetään sidosryhmien edustajia koulutuksen neuvottelukunnissa ja tutkimusryhmien ja hankkeiden ympärille kootuissa ryhmissä. Yliopiston edustajat ovat vastavuoroisesti mukana monien sidosryhmien elimissä.

Alueellinen yhteistyö ja kestävä kehitys

Tampereen yliopisto toimii aktiivisesti ja monipuolisesti omalla alueellaan. Rehtori ja johtoryhmän jäsenet tapaavat alueen edustajia useita kertoja vuodessa. Yhteistyötä on erityisesti Tampereen kaupungin, Pirkanmaan liiton ja Pirkanmaan ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirien kanssa. Yliopisto koordinoi Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintaa ja toimii Porin yliopistokeskuksessa.

Yliopisto tekee yhteistyötä muiden Tampereen korkeakoulujen kanssa Unipoli Tampere -yhteistyöverkossa ja Innovatiiviset kaupungit -kehitysohjelmassa. Etelä-Pohjanmaan korkeakoulu-yhdistys ja Luovan Tampereen Demola -toiminta ovat esimerkkejä alueellisen ja yhteiskunnallisen toiminnan ja yhteistyön muodoista. Yliopiston tiedeyhteisöt ovat aktiivisia tieteellisten kokousten ja erilaisten vuosittaisten tapahtumien järjestäjiä. Avoin tiedetapahtuma Valoa pimeyteen järjestetään vuosittain yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa.

Tampereen yliopisto on esimerkillisellä tavalla sitoutunut edistämään kestävästä kehityksestä toiminnassaan. Tavoitteen saavuttamiseksi on laadittu kestävä kehityksen ohjelma, jonka toteuttamisesta ja seurannasta vastaa rehtorin asettama työryhmä. Yliopisto on ensimmäisenä korkeakouluna Suomessa saanut Reilun kaupan korkeakoulun arvonimen.

Viestintä osana yhteiskunnallista vaikuttamista

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan lisätä kehittämällä viestintää. Yliopiston viestinnän ohjelma 2011–2015 täsmentää työnjakoa ja vastuita ulkoisessa viestinnässä ja yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisessa.

Viestintäpalvelut vastaa yliopiston keskitetystä sisäisestä ja ulkoisesta tiedottamisesta, koordinoi viestintää ja avustaa johtoa ja yksiköitä viestintätehtävissä. Se koordinoi yhteyksiä alumneihin, tukee yksiköitä alumniyhteyksissä ja tuottaa palveluita alumni-verkostolle. Sidosryhmäviestintää on kehitetty luomalla sidosryhmille ja kumppaneille oma sivusto ("Yliopisto palveluksessasi").

Viestintäpalveluiden ja kansainvälisen koulutuksen keskuksen rooleja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tukipalveluina tulisi vahvistaa ja täsmentää. Kansainvälisille opiskelijoille kohdistettuja ura- ja rekrytointipalveluja tulisi kehittää ja parantaa.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi ja seuranta

Yliopisto on kehittämässä määrällisiä tai laadullisia indikaattoreita yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seurantaan. Tavoitteena on vahvistaa malleja, joilla tuetaan kansainvälistymistä, monitieteisyyttä, tieteen popularisointia ja tiedon levittämistä sekä kumppanuuksien rakentamista.

Tutkimusta koskevia valtakunnallisia ja yliopiston sisäisiä seurantatietoja käytetään järjestelmällisesti tutkimustoiminnan vaikuttavuuden seuraamiseen. SoleCris-järjestelmä kattaa tieteellisen toiminnan ohella tutkijoiden yhteiskunnalliset tehtävät. Järjestelmään tallennetaan tietoja muun muassa hankkeista/projekteista, julkaisuista, asiantuntijatehtävistä sekä eri tutkimustoimintaan liittyvistä osapuolista.

Tutkinto-ohjelmien itsearviointit ovat nostaneet esille sidosryhmiltä saatavan palautteen keskeisen merkityksen yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa. Arviointien

perusteella kehittämiskohteita ovat kansainvälisyyden kehittäminen tutkimuksessa, sidosryhmien ja kumppaneiden tunnistaminen, yhteistyön kirkastaminen sekä alumnitoiminnan sisällön kehittäminen.

Yliopisto seuraa näkyvyyttä mediassa vuosittain. Mediaseuranta tilataan ulkopuoliselta taholta. Yliopisto arvioi näkyvyyttään eri medioissa, aloilla ja suhteutettuna muihin yliopistoihin. Seurannan tuloksia arvioidaan rehtorin johtoryhmässä ja hyödynnetään näkyvyyden painotuksissa.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnin ja seurannan kannalta tärkeitä järjestelmiä ovat johdon tietojärjestelmä ja opiskelija- ja alumnipalautte. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittareita kannattaisi sisällyttää näiden lisäksi myös tutkimuksen ja opetuksen laadunhallinnan mittareihin.

Palaute- ja seurantatieto tutkintokoulutuksessa

Yliopistotason palautejärjestelmää on aktiivisesti kehitetty mutta yksiköissä palaute- ja seurantatiedon hyödyntämisessä ja kehittämistoimenpiteiden seurannassa on haasteita. Joissakin yksiköissä on käytössä toimivia malleja, mutta hyvien käytänteiden levittäminen ei ole tehokkaasti onnistunut yksiköiden välillä.

Tampereen yliopiston opetusneuvosto on vuonna 2013 ohjeistanut tutkintokoulutuksen palautemenettelyjä. Ohjeistuksen mukaan yksiköiden palautejärjestelmät tulee dokumentoida yksiköiden toimintakäsikirjoihin. Opetusneuvoston linjauksia ei ole kaikilta osin toimeenpantu ja kuvaukset on laadittu epäyhtenäisellä tavalla.

Opiskelijat osallistuvat yksiköiden kehittämistyöhön ja joissakin yksiköissä perustettuihin palautetyöryhmiin, jolloin he pääsevät mukaan palaute- ja seurantatiedon analysointiin ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Opiskelijoilla ei ole riittävästi tietoa palautteiden käsittelyprosessista.

*Tutkintokoulutuksen palaute- ja seurantatiedon laadunhallinta on **alkavassa** vaiheessa.*

Opetusneuvosto on linjannut palautejärjestelmän kehittämisen

Opetusneuvosto on linjannut toukokuussa 2013 tutkintokoulutuksen palaute- ja seurantamenettelyjä osana koulutuksen kehittämistä. Linjauksen mukaan yksiköt laativat omat palautejärjestelmänsä, jotka dokumentoidaan toimintakäsikirjoihin.

Linjauksen mukaan palautejärjestelmä sisältää muun muassa

- suunnitelman kerättävästä palaute- ja seurantatiedosta ja sen hyödyntämisestä
- palaute- ja seurantatiedon käsittelyn menettelytavat ja -vastuut
- tavat viestiä opiskelijoille ja henkilökunnalle palautteen perusteella tehdystä työstä
- järjestelmän vaikuttavuuden arvioinnin

Opetusneuvoston linjauksen mukaan opiskelijapalautetta kerätään ja raportoidaan vuosittain

1. opiskelijoiden osaamisesta ja osaamisen kehittymisestä (opintosuoritukset, opiskelijakyselyt, kurssipalaute)
2. opetuksesta ja opetusmenetelmistä (kurssipalaute, opiskelijakyselyt)
3. koulutuksen tuottamista valmiuksista (opiskelijakyselyt, päättökyselyt, alumnikyselyt)
4. muista opintojen sujumisen vaikuttavista tekijöistä (opiskelijakyselyt, HOPS)

Erityistä huomiota on kiinnitettävä palautteen vaikuttavuuteen ja palautteen perusteella tehtyjen toimenpiteiden viestimiseen opiskelijoille, opettajille, johdolle ja sidosryhmille. Opetusneuvoston vuonna 2012 hyväksymän ohjeen mukaan edellytetään, että opiskelija antaa palautetta opetuksen, ohjauksen ja arvioinnin kehittämiseksi.

Yksiköiden opiskelijapalautejärjestelmät on ohjeistettu kuvattavaksi toimintäkäsikirjassa, mutta ohjeistuksen noudattaminen vaihtelee. Kuvaukset ovat vaikeasti löydettävissä, niille ei ole yhtenäistä kohtaa käsikirjassa ja kuvaus voi löytyä eri otsikoiden alta. Osa on hyvin suppeasti kuvattuja eikä kaikista toimintäkäsikirjoista löydy lainkaan kuvausta.

Osassa kuvauksista opetusneuvoston linjaukset on otettu yksityiskohtaisesti huomioon. Esimerkiksi lääketieteen yksikön palautejärjestelmäkuvauksessa todetaan, että opiskelijat antavat palautetta peruskoulutuksen kaikista opetusmuodoista. Opetusohjelman integroiduissa jaksoissa (opintojen kolme ja puoli ensimmäistä vuotta) palautetta annetaan sekä strukturoidusti että vapaamuotoisesti tutoristuntojen oppimisesta, luennoista, verkossa saatavilla olevasta oppimista tukevasta aineistosta, harjoitustöistä ja kliinisten taitojen töistä. Opiskelijat voivat myös ehdottaa, miten jaksoa voisi kehittää. Palautelomakkeeseen kuuluu myös opiskelijan itsearviointiosuus, jossa hän arvioi omaa kiinnostustaan jakson aihepiiriin, omaa panostaan tutor-ryhmän toiminnassa sekä sitä, miten on opiskellut jakson aihepiiriä. Kieliä, käänös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö myös kuvaa erilaisia palautemenettelyjään, joita ovat muun muassa kurssipalaute, ryhmäpalaute, ops-palaute, palautepäivä. Menettelyjen yhteydessä kerrotaan, miten/missä kerätty palaute käsitellään. Lisäksi kuvauksessa esitellään yksikön palautejärjestelmän vuosikello.

Yliopistopalveluilla on keskeinen rooli yliopistotason palautetiedon keräämisessä, analysoinnissa ja raportoinnissa

Opetusneuvoston linjauksessa täsmennetään työnjakoa yliopistotason kyselyiden koordinoinnissa ja kehittämisessä. Yliopistopalvelut vastaavat palautejärjestelmien kehittämisestä. Yliopistopalvelujen yhteiset opintopalvelut koordinoivat ja kehittävät koulutuspalautteen ja seurantatiedon kokonaisuutta. Ne vastaavat myös koko yliopistopalautteen säännönmukaisesta keräämisestä ja analysoinnista, tarpeellisten rekisterien ylläpitämisestä ja kehittämisestä ja tekevät koosteita ja analyyskejä opetusneuvostolle ja yksiköille.

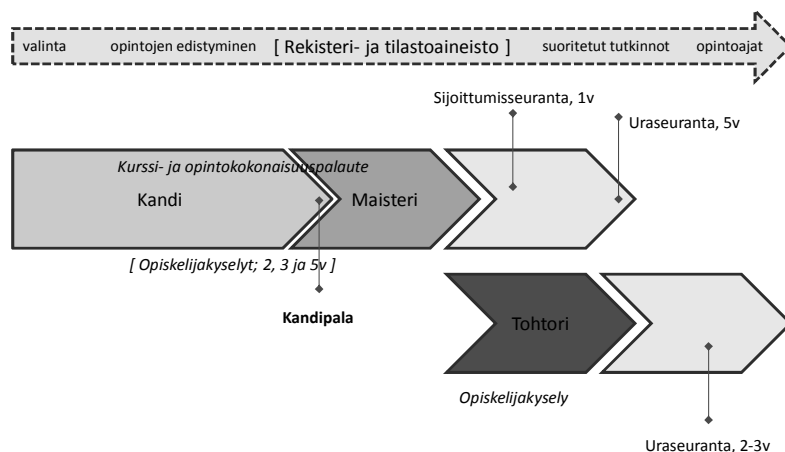
Pitkistä maisteriohjelmista kerätään palautetta 2., 3. ja 5. vuoden opiskelijoilta. Jatko-tutkinto-opiskelijoilta kerätään palautetta säännöllisesti. Alumnipalautetta kerätään vuosi valmistumisen jälkeen (sijoittumisseuranta) ja viisi vuotta valmistumisen jälkeen (uraseuranta). Ylioppilaskunta on mukana kyselyiden suunnittelussa ja seurannassa. Työelämäpalautetta kerätään vaihtelevasti yksiköissä.

Itsearviointiraportin mukaan työnjako tutkinto-ohjelmakohtaisessa ja yliopistotason palaute- ja seurantatiedon keräämisessä on periaatteessa selkeä; tutkinto-ohjelmat keräävät opetuspalautetta ja yliopistotasolla kerätään palautetta tutkinnoista ja tutkintojen suorittamisesta. Tutkinto-ohjelmien ja maisteriohjelmien vastuuhenkilöt ovat vastuussa ohjelmien opiskelijapalautteiden keräämisestä. Viime kädessä yksikön johtaja vastaa yksikön opiskelijapalautteeseen liittyvistä asioista. Auditointiryhmä kiinnitti huomiota siihen, että opintopalveluissa ei ole nimetty vastuuhenkilöä kehittämään yliopistotason palaute- ja seurantajärjestelmää.



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Palaute- ja seurantatieto tutkinto-tavoitteisessa koulutuksessa



Kuvio 6. Tutkintotavoitteisen koulutuksen palaute- ja seurantajärjestelmät 2014

Tilasto- ja palauteaineistoa kootaan opetusneuvoston linjauksen mukaisesti intranetin ”Tilastot, seurannat ja palautteet” –kokonaisuuteen, josta on löydettävissä muun muassa yliopistotason kyselyjen yhteenvetotaulukoita ja raportteja. Koulutusta koskevaa indikaattori- ja seurantatietoa on hyvin saatavilla ja sitä hyödynnetään yksiköiden toiminnan ja talouden suunnittelussa. Yksiköt seuraavat pitkälti samoja indikaattoreita, joita yliopistotasolla seurataan. Johdon tietojärjestelmä saa hyvää palautetta haastateltavilta.

Haastattelujen mukaan yliopistotason palautteiden hyödyntämisessä on tehostamista. Kerättyä palaute- ja seurantatietoa olisi mahdollista hyödyntää nykyistä monipuolisemmin, erityisesti laadullisen palautteen osalta.

Opiskelijoilla ei ole riittävästi tietoa palautteen käsittelyprosessista

Haastattelujen mukaan opiskelijat ovat pääsääntöisesti hyvin tietoisia mahdollisuuksistaan antaa palautetta. Suurimmalla osalla haastatelluista opiskelijoista on omakohtaista kokemusta siitä, että annetulla palautteella on ollut vaikutusta. Heillä ei kuitenkaan ole tietoa palautteen käsittelyprosessista.

Palautekyselyjen sijaan opiskelijat arvostavat yhteisiä palautekeskusteluja. Esimerkiksi sosiaalialan koulutuksessa on otettu käyttöön uutena palautemenettelynä palauteiltapäivät, jotka saavat opiskelijoilta kiitosta. Kehittämistoimenpiteitä ei opiskelijoiden mukaan dokumentoida, mutta niistä kerrotaan palautepäivässä. Yhteisten keskustelutilaisuuksien kautta opiskelijat näkevät paremmin, miten annettu palaute vaikuttaa toiminnan kehittämiseen.

Opiskelijat korostivat vastapalautteen merkitystä. Opiskelijoiden mukaan vastausaktiivisuutta lisätään parhaiten sillä, että he saavat antamastaan palautteesta vastapalautteen ja saavat tietää, mitä kehittämistoimenpiteitä annetun palautteen perusteella on tehty. Jos omista suorituksistaan saa ainoastaan numeerisen arvioinnin, se ei motivoi antamaan palautetta opettajalle. Palautteen pohjalta tehdyistä kehittämistoimista on mahdollista informoida ennen kurssin päättymistä ja uuden kurssin alkaessa, jolloin opettaja voi kertoa, miten hän on muuttanut kurssia edellisellä kerralla annetun palautteen perusteella. Opiskelijat tunnistivat myös oman roolinsa vastausaktiivisuuden lisäämisessä: vanhemmat opiskelijat voivat kertoa aloittaville opiskelijoille esimerkkejä siitä, miten palaute on vaikuttanut ja siten innostaa uusia opiskelijoita vastaamaan.

Johdon katselmuksessa tunnistettiin palaute- ja seurantajärjestelmän kehittämiskohteita

Palaute- ja seurantajärjestelmän kokonaisuutta on arvioitu syksyn 2014 johdon katselmuksessa ja yhtenä kehittämistoimenpiteenä yliopisto on nostonut esille kuvausten tarkentamisen. Vuoden 2015 aikana kuvataan menettelytapojen vähimmäistaso. Samalla pohditaan yhtenäistämisen astetta – yksiköt ovat erilaisia ja erikokoisia, joten liiallista yhtenäistämistä ei ylimmän johdon mukaan tavoitella. Lähtökohtana on, että sallitaan myös erilaisuutta.

Opetusneuvoston palautejärjestelmää koskevan linjauksen vaikutukset ovat itsearvioinnin mukaan olleet odotettua vähäisemmät. Opetusneuvoston antama ohjeistus on hyvin laaja ja siten antaa mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin. Palaute- ja seurantajärjestelmät eivät tällä hetkellä hahmotu selkeästi eivätkä ole löydettävissä toimintakäsikirjoista. Yhtenä kehittämiskohteena on kuvata järjestelmät selkeämmin intranetissä ja tarkentaa ohjeistusta järjestelmään sisällytettävistä asioista.

Ajankohtaisena kehittämiskohteena on sähköinen kurssipalauttejärjestelmä, jonka pilotointi oli käynnistymässä vierailun aikaan. Uudessa kurssipalautteessa on muutama yliopistotason kysymys ja suurin osa on yksikkö- ja tutkinto-ohjelmakohtaisia. Lisäksi opettaja voi lisätä omia kysymyksiään. Sähköistä kurssipalauttejärjestelmää pidetään tarpeellisena lisänä opiskelijapalauttejärjestelmään, vaikka samalla tunnistetaan sähköiseen kyselyyn vastaamisen haasteet.

Palautteen keräämistä suurempi haaste on palautteen hyödyntämisessä. Terveystieteiden yksikköön perustettu palautetyöryhmä on laatinut suunnitelman perustutkintokoulutuksen palautteen keräämisestä. Suunnitelman mukaan opettaja kerää kurssipalautteen suullisesti, ja suuremmista kokonaisuuksista, esimerkiksi perus- ja aineopintokokonaisuuksista, kerätään palautetta kyselylomakkeella. Lisäksi yksikössä otetaan käyttöön sähköinen ”palautelaatikko”, johon opiskelijat voivat antaa opetukseen liittyvää palautetta milloin ja mistä tahansa. Palautetyöryhmä laatii ehdotuksen palautteen käsittelystä ja sitä käsitellään opetussuunnitelmatoimikunnassa ja yksikön opetuksen kehittämisseminaareissa.

Kasvatustieteiden tieteenalayksikkö esitteli haastattelujen yhteydessä käytäntönsä opiskelijapalautteen hyödyntämiseen ja seurantaan. Yksikössä on kehitetty kaikille läpinäkyvää matriisia, johon dokumentoidaan opetuksen ja oppimisen palautteen pohjalta vastuut, aikataulut, kehittämistoimenpiteet. Kun matriisi on valmis, se esitellään muille ja liitetään toimintakäsikirjaan. Vastaavanlainen matriisi on jo käytössä joissakin korkeakouluissa (ns. kehittämisen työkirjat, joissa dokumentoidaan palautteiden pohjalta kehittämiskohteet, konkreettiset kehittämistoimenpiteet, vastuut, aikataulut ja seurannan ajankohta). Tämän tyyppinen dokumentaatio on konkretisoinut korkeakoulujen kehittämistoimintaa ja systematisoinut sen seurantaan. Sen avulla on myös helppo viestiä opiskelijoille ja sidosryhmille kehittämistoiminnasta.

Palautteenkäsittely ja hyödyntäminen kaipaavat kaiken kaikkiaan selkiennyttä ja vastuuttamista yliopisto- ja yksikötasolla. Opetusneuvoston linjausten toteutumisen seurantaan olisi tärkeää kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

Tampereen yliopisto on syksyn 2014 johdon katselmuksessaan tunnistanut palaute- ja seurantajärjestelmään liittyvät kehittämiskohteet ja määritellyt kehittämistoimenpiteitä vuosille 2015–2017. Laatujärjestelmän voidaan katsoa tältä osin toimivan hyvin.

8

Laatujärjestelmän kokonaisuus

Laadunhallinta on olennainen ja luonteva osa Tampereen yliopiston suunnittelua, johtamista ja toiminnan ohjausta. Vakiintunut laatukulttuuri tukee toimintaa ja sen kehittämistä. Järjestelmän erityisenä vahvuutena on yliopiston johdon voimakas sitoutuminen laadun kehittämiseen. Esimerkkejä järjestelmän toimivuudesta on runsaasti. Lopullinen arvio järjestelmän vaikuttavuudesta voidaan tehdä vasta myöhemmin, sillä osa uusista menettelytavoista on otettu käyttöön vasta äskettäin tai niitä parhaillaan kehitetään.

*Tampereen yliopiston laatujärjestelmässä on runsaasti edistyneen vaiheen piirteitä, mutta laatutyön vaikuttavuudesta ei ole vielä kertynyt tarpeeksi näyttöjä. Tämän vuoksi laatujärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa*

Tampereen yliopiston laatujärjestelmä kytkeytyy auditointiaineistojen ja haastattelujen perusteella tiiviisti strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen kaikilla organisaation tasoilla. Järjestelmä yhdistää yliopiston tehtäviä kuvaavat prosessit laadunhallinnan kehään ja varmistaa, että toiminnanohjauksessa noudatetaan yhteisiä menettelytapoja ja ohjeistuksia.

Laatujärjestelmä kattaa kaikki yliopiston perustehtävät ja tukipalvelut muodostaen toimivan kokonaisuuden. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selvää näyttöä. Tampereen yliopiston laatujärjestelmä on auditointiaineistojen ja haastattelujen perusteella osallistava ja sitouttava. Yhteiset tavoitteet ja vahvistunut laatukulttuuri luovat perustan kaikki toiminta-alueet kattavalle laadunhallinnalle. Laatujärjestelmän vastuunjako on selkeä organisaation ylätasolla, mutta alemmilla tasoilla sitä tulee edelleen tarkentaa ja kehittää.

Kaikki henkilöstöryhmät, perus- ja jatko-opiskelijat osallistuvat laatujärjestelmän kehittämiseen. Vastuunjako järjestelmän eri tasoilla ja yhteisesti sovitut tehtävät, tavoitteet ja menettelytavat tukevat yhtenäistä ja kaikkia perustehtäviä tasapuolisesti tukevaa järjestelmää.

Yliopisto on määrätietoisesti kehittänyt johdon tietojärjestelmää. Yliopisto seuraa tulossopimukseen ja yliopiston sisäiseen rahanjakomalliin perustuvia indikaattoreita sekä henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä koskevia avainlukuja. Valtaosa käytetyistä mittareista on määrällisiä. Laadullisia mittareita tarvitaan lisää, jotta järjestelmä tuottaisi riittävän monipuolista tietoa toiminnan kehittämisen tueksi.

Laatujärjestelmää on uudistettu palautteen ja kertyneiden kokemusten perusteella jatkuvasti. Toiminnanohjauksen periaatteita ja työnjakoa on tarkistettu ja erilaisia korjaavia toimenpiteitä suunniteltu ja toteutettu. Johdon katselmukset on aloitettu syksyllä 2014. Tärkeä osa kehittämistyössä on ollut työpajoina toteutetuilla toimielinten, yksiköiden ja opetusohjelmien itsearvioinneilla. CAF-mallia käytetään yksikkö- ja yliopistotasolla vuorovuosin. Toimielinten ja johdon arvioinnissa käytetään suppeaa (5–6 kohdetta) yhteistä lomaketta pääsääntöisesti kahdesti toimikaudessa. Kaikkien tutkinto-ohjelmien itsearvioinnit tehtiin vuonna 2013 osana auditointiin valmistautumista. Jatkuva kehittäminen on selkeä näyttö laatujärjestelmän dynaamisuudesta ja kokonaisvaltaisuudesta.

Koulutus

Perustutkintokoulutuksen laadunhallinnan kokonaisuus on selkeä ja johdonmukainen. Koulutuksen yleiset laatutavoitteet ja koulutuksen laatujärjestelmän kokonaisuus on kuvattu laatukäsikirjassa, jota täydentävät yksiköiden toimintakäsikirjat ja intranetissä julkaistut ohjeet ja linjaukset. Laatutavoitteet kytkeytyvät strategiaan ja tavoitteiden saavuttamista arvioidaan monipuolisesti.

Koulutuksen laadun varmistuksen kulmakiviä ovat hyvin organisoitu osaamisperusteinen opetussuunnitelmatyö, opetusohjelmat ja opetus- ja tutkimushenkilökunnan työsuunnitelmat. Opiskelijat ovat mukana kaikissa keskeisissä koulutuksen laatua varmistavissa elimissä ja työryhmissä. Laatutavoitteiden saavuttamista arvioidaan monipuoliseen tietoon pohjautuen. Tilastoista ja kyselyistä saatu tieto koulutuksen tuloksista ja palautteista on kaikkien saatavilla.

Tutkimus ja opetus on kytketty kiinteästi toisiinsa. Opettajat tekevät tutkimustyötä ja seuraavat alansa uutta tutkimusta. Opiskelijoille opetetaan tieteellisen tutkimuksen periaatteita, etiikkaa ja menetelmiä. Opiskelijat tutustuvat tutkimustoimintaan ja harjoittelevat tieteellisen tutkimuksen tekemistä.

Tohtorikoulutuksen laatujärjestelmää ollaan kehittämässä. Koulutus järjestetään tieteenalayksiköihin perustetuissa tohtoriohjelmissa. Tutkijakoulu koordinoi tohtoriohjelmiä yhteisesti koskevia asioita ja järjestää yhteisiä tohtoriopintojen kursseja. Kokemusta uuden mallin toimivuudesta koko yliopiston tasolla on vielä vähän, mutta yhteisten menettelyiden dokumentointi on selkeyttänyt ainakin hakuprosessia.

Jatkotutkinto-ohjelmien kehittämisestä on näyttönä terveystieteen tohtoriohjelman laatujärjestelmä. Opintojen ohjaus on järjestetty esimerkillisellä tavalla. Ohjattava ja ohjaajat tekevät ohjaussopimuksen, jossa sovitaan ohjaussuhteen muodoista ja

aikataulusta. Jokaiselle opiskelijalle nimitetään seurantaryhmä, joka seuraa opintojen etenemistä. Ohjeet, määräykset ja käytänteet on kirjattu kattavasti koulutusta koskevaan opinto-oppaaseen. Opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ohjelman kehittämiseen ja kehitystyössä on mukana myös sidosryhmien edustajia.

Tutkimus

Yliopiston strategia korostaa voimakkaasti tutkimusyliopistona kehittymistä. Tavoitteena on, että tutkimus on kansainvälistä kärkitasoa ja kaikki tutkimus on kansallisesti merkittävää ja/tai yhteiskunnallisesti tai alueellisesti vaikuttavaa. Tutkimustoiminnan laatua kehitetään välineinä tutkimuksen strateginen ja operatiivinen tavoitteenasettelu, osaava ja kehittyvät tutkijakunta, laadukas tohtorikoulutus, tiiviit kansainväliset yhteydet ja tarkoituksenmukainen tutkimusorganisaatio.

Yliopisto on onnistuneella tavalla profiloitumassa vahvoiksi tutkimusalueiksi valitsemiinsa yhteiskunnan ja terveyden monitieteiseen tutkimukseen. Näitä alueita tuetaan yliopiston sisäisen rahoitusjärjestelmän kautta (mm. yhteiskuntatutkimusta tukeva tutkijakollegium). Yliopiston tutkimusorganisaatio uudistettiin vuonna 2011 osana yliopiston organisaatiouudistusta. Sekä auditoinnin tausta-aineistot että haastattelut tukevat käsitystä, että uusi organisaatio on merkittäväällä tavalla edistänyt tutkimustoiminnan tavoitteiden toteutumista.

Tutkimuksen tieteellistä vaikuttavuutta seurataan erilaisin mittarein. Keskeisin kriteeri on, että saman alueen arvostetut tutkijat toteavat julkaisut laadukkaiksi ja hyödyntävät niitä työssään. Yliopiston on syksyllä 2014 toteuttanut tutkimuksen kansainvälisen arvioinnin, mutta sen tulokset eivät vielä olleet auditointiryhmän käytössä.

Yliopisto on kiinnittänyt runsaasti huomiota tutkijakunnan kehittämiseen. Rekrytointi tutkimustehtäviin perustuu tieteenalayksikön toiminta- ja taloussuunnitelmiin, henkilöstösuunnitelmiin ja tutkimuksen linjauksiin. Vakinaistamispolkujärjestelmä täydentää neliportaista tutkijanuralla etenemisen mallia. Yliopiston henkilökoulutus tarjoaa henkilökunnalle koulutusta, joka auttaa kehittämään tutkimukseen liittyvää osaamista.

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus toteutuu yliopiston strategian mukaan tutkimuksen, koulutuksen ja asiantuntijuuden kautta. Yliopisto on kehittämässä yhteiskunnallisen vaikuttamisen prosessia ja mittareita, tarkentamassa vastuunjakoja ja täsmentämässä yhteistyön säännöllisiä muotoja. Menettelytavat on kehitetty vasta äsken tai niitä kehitetään parhaillaan. Näyttöä tehtyjen uudistusten vaikuttavuudesta on toistaiseksi niukasti.

Yhteinen kumppanuuksien hoitomalli on otettu käyttöön 2014. Mallinnus yhdenmuikaistaa ja tehostaa yhteistyötä sekä koko yliopiston että yksikkötasolla. Kumppanuusmallin kehittäminen ja kansainvälisten strategisten kumppaneiden määrittelyprosessi ovat esimerkkejä tunnistettuihin kehittämistarpeisiin reagoimisesta.

Tampereen yliopisto on aktiivinen alueellinen toimija. Yliopiston johto tapaa alueen edustajia useita kertoja vuodessa. Alueellisia yhteistyökumppaneita ovat erityisesti Tampereen kaupunki, Pirkanmaan liitto, Pirkanmaan ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirit sekä Tampereen alueen korkeakoulut. Yliopisto koordinoi Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintaa ja toimii Porin yliopistokeskuksessa.

Innovaatioprosesseihin on aikaisemmin kohdistettu vain vähän huomiota. Innovaatiopalveluja kehitetään parhaillaan yhdessä Tampereen teknillisen yliopiston kanssa. Kohteita ovat muun muassa keksintöilmoituksen jättäminen ja sen käsittelyvaiheet sekä erilaiset menettelyt innovaatiotoiminnan edistämiseksi.

Laatukulttuuri

Auditointiaineistojen ja haastattelujen perusteella laatukulttuurissa on tapahtunut vuonna 2012 suoritettujen auditointien jälkeen voimakas myönteinen kehitys. Toiminnan jatkuvaan kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti ja vastuun toiminnan laadusta ymmärretään kuuluvan kaikille. Järjestelmän vahvuutena on yliopiston johdon voimakas sitoutuminen laadun kehittämiseen. Laadusta on tullut myönteinen asia ja osa arkea – väline, joka tehostaa ja helpottaa toimintaa ja edistää avoimuutta, osallistumista ja tasa-arvoa.

Laatujärjestelmän kehittäminen ja toteuttaminen ovat tapahtuneet lyhyessä ajassa ja ne ovat vaatineet henkilökunnalta ja työhön osallistuneilta opiskelijoilta suuria ponnistuksia. Vaarana on, että kehittämistyö ja laatujärjestelmän jatkuva ylläpito aiheuttavat henkilökunnalle kohtuutonta kuormitusta. Asiaan tulee kiinnittää huomiota ja mahdolliset ongelmat tulee välittömästi korjata.

9

Johtopäätökset

9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Tampereen yliopisto on voimakkaasti kehittänyt ja uudistanut laatujärjestelmäänsä. Uudistustyössä on otettu huomioon edellisen auditoinnin suositukset, kertyneet kokemukset ja palaute. Kehittämistyö on jatkuvaa, dynaamista ja kokonaisvaltaista. Yhteiset tavoitteet luovat perustan kaikki toiminta-alueet kattavalle laadunhallinnalle.
- Laatujärjestelmä on osallistava ja sitouttava. Toiminnan jatkuvaan kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti ja vastuun toiminnan laadusta ymmärretään kuuluvan kaikille. Vahva laatu kulttuuri edistää avoimuutta, osallistumista ja tasa-arvoa. Laatu kulttuurissa on edellisen auditoinnin jälkeen tapahtunut voimakas myönteinen kehitys.
- Laatujärjestelmä kytkeytyy tiiviisti strategiseen kehittämiseen ja toiminnanohjaukseen yliopiston organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän kaikilla tasoilla. Järjestelmä yhdistää toimintaprosessit laadunhallinnan kehään ja varmistaa, että toiminnanohjauksessa noudatetaan yhtenäisiä menettelytapoja ja ohjeistusta. Laadunhallinta integroituu luontevasti osaksi vuosisuunnittelua.
- Yliopisto on määrätietoisesti kehittänyt johdon tietojärjestelmää. Tietojärjestelmä toimii johtamisen perustana ja on käytössä kattavasti kaikilla toiminnan tasoilla. Dokumentaatio on järjestelmällistä ja kattavaa ja indikaattoreita kehitetään jatkuvasti.
- Yliopiston johto on voimakkaasti sitoutunut laadun kehittämiseen. Esimerkkejä yliopiston johdon ja yliopistoyhteisön laatuviestinnästä ovat rehtorin ja vararehtoreiden yksikkövierailut ja strategiset rastit. Rehtorin ja laatu työtä koordinoivan laatu päällikön panos näkyy erityisen selvästi laatu kulttuurissa.
- Henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat kaikilla organisaation tasoilla laadun kehittämiseen. Opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajat ovat aktiivisesti mukana hallituksessa, yksiköiden johtokunnissa sekä neuvottelukunnissa. Yhteistyö työelämän toimijoiden kanssa on vakiintunutta osassa koulutusaloista.

- Laatujärjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Keskeisinä menettelytapoina ovat itsearvioinnit ja yhteisen kehittämisen foorumit ja vuonna 2014 ensimmäisen kerran toteutettu johdon katselmus. Laadunhallinnan menettelytapojen arvioinnit ovat osa laatujärjestelmän kehittämistä.
- Opetussuunnitelmatyö on strategialähtöistä ja johdonmukaista. Oppimisympäristöjä ja opetusmuotoja kehitetään aktiivisesti. Työhön osallistuvat opettajat, opiskelijat ja useissa opetusohjelmissa myös työelämän edustajat.
- Yliopisto suuntaa tutkimusta aktiivisesti vahvoiksi tutkimusalueiksi valittuihin yhteiskunnan tutkimukseen ja terveyden tutkimukseen. Tutkijakollegium luo pohjan monialaiselle yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle ja alan kansainvälistymiselle.
- Tieteenalaysiköiden laatimat tutkimuslinjaukset edistävät yliopiston tutkimustrategian toteutumista. Tutkimuksen organisoiminen tutkimusryhmiin vahvistaa laadunhallinnan menettelytapoja.
- Tutkimus ja opetus on kytketty kiinteästi toisiinsa. Opettajat tekevät tutkimustyötä ja seuraavat alansa uutta tutkimusta. Opiskelijoille opetetaan tieteellisen tutkimuksen periaatteita, menetelmiä ja etiikkaa, he tutustuvat tutkimustoimintaan ja harjoittelevat tieteellisen tutkimuksen tekemistä.

Hyvät käytänteet

- Säännöllisesti järjestettävät johdon vuosikelloon rytmitetty yksikkövierailut ovat hyvä käytäntö. Toinen yhteisön sitoutumista edistävä hyvä käytäntö ovat strategiset laaturastit. Säännöllinen vuoropuhelu johdon ja koko yhteisön välillä auttaa sitoutumaan laatutyöhön.
- Yliopistolla on useita laatujärjestelmään sisältyviä kehittämisen foorumeita. Esimerkiksi yhteisölliset arviointipäivät, jossa arvioidaan yhteisöllisesti valittuja kehittämiskohteita sekä palautetyöryhmät, joissa opiskelijat ovat aktiivisesti mukana.
- Koulutuksen laadunhallinnan vahvistamiseksi on kehitetty muun muassa Strategiset rastit-seminaarisarja, matriisi opiskelijapalautteen hyödyntämiseen ja seurantaan sekä yhteiset monitieteiset teemaopinnot.
- Tampereen yliopisto osallistaa laatukäsikirjan päivitykseen monipuolisesti henkilökuntaa. Laatukäsikirjan päivitysvastuiden jakaminen on tehokas keino sitouttaa henkilökuntaa kehitystyöhön laajemmin. Erityinen hyvä käytäntö on, että vastuunjakotaulukoissa on kerrottu mitä vastuu käytännössä tarkoittaa.
- Terveystieteen tohtoriohjelmassa opintojen ohjeet ja ohjausjärjestelmä on järjestetty esimerkillisellä tavalla. Tohtoriohjelman suunnittelussa on mukana sekä opiskelija- että työelämäedustajia. Ohjausjärjestelmään sisältyy ohjaussopimus, jossa määritellään muun muassa ohjaajien työnjako, aikataulu ja palautemenettelyt. Jokaiselle opiskelijalle on myös nimetty seurantaryhmä, joka seuraa opintojen etenemistä ja tukee ongelmatilanteissa.
- Kumppanuuksien hoitomalli on otettu vastikään käyttöön. Malli yhdenmukaistaa ja tehostaa sidosryhmäyhteistyön menettelytapoja koko yliopiston että yksikkötasolla.

9.2 Kehittämissuositukset

- Yliopiston laatujärjestelmä kuvataan laatu käsikirjassa, jota täydentävät yksikkötoimintakäsikirjat. Toimintakäsikirjat vaihtelevat rakenteeltaan, sisällöltään ja laadultaan tieteenalaysiköistä toiseen. Auditointiryhmä suosittelee, että yksiköiden toimintakäsikirjoja ja laatudokumentaatiota entisestään yhtenäistetään ottaen kuitenkin riittävästi huomioon yksiköiden väliset toiminnalliset erot.
- Tampereen yliopiston auditoinnin yhteydessä on tunnistettu lukuisia hyviä käytänteitä, jotka tulisi ottaa käyttöön koko yliopistossa. Esimerkkinä tällaisesta hyvästä käytänteestä on terveystieteiden tohtoriohjelman opintojen ohjeet ja ohjausjärjestelmä. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto osana laatujärjestelmän kehittämistä suunnittelisi menettelytavat hyvin käytänteiden järjestelmälliseksi tunnistamiseksi ja levittämiseksi.
- Tampereen yliopisto on aikaisemmin kohdistanut vain vähän huomiota innovaatioprosesseihin ja niiden laadunhallintaan. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto tehostaa toimia, joiden tavoitteena on innovaatiotoiminnan edistäminen, innovaatioiden tunnistaminen ja innovaatiopalvelujen kehittäminen.
- Yliopisto välittää tietoa laatujärjestelmästä yliopistoyhteisölle ja yliopiston ulkoisille kohderyhmille useiden eri viestintäkanavien kautta. Yliopiston viestinnän ohjelma 2011–2015 ohjaa työnjakoa ja vastuita ulkoisessa viestinnässä. Auditointiryhmä suosittelee, että viestinnän ohjelma päivitetään kiinnittäen erityistä huomiota yhteistyökumppaneihin ja muihin ulkoisiin sidosryhmiin, muun muassa yliopiston alumneihin. Yhtenä tavoitteena olisi ulkoisten sidosryhmien nykyistä aktiivisempi osallistuminen laatujärjestelmän kehittämiseen.
- Vuonna 2011 toteutettu organisaatiouudistus on tehostanut yliopiston hallintoa. Yhdenmukaiset menettelytavat toimivat hyvin organisaation ylätasolta tieteenalaysiköiden tasolle. Lähiesimiehiksi valikoituminen, tehtävät ja vastuut näytävät tässä suhteessa muodostavan poikkeuksen. Auditointiryhmä suosittelee, että lähiesimiesten asemaa selkiytetään ja heidän työtään eri keinoin tuetaan.
- Toiminnan laatua ja vaikuttavuutta kuvaavat indikaattorit ovat oleellinen osa hyvin toimivaa laadunhallintaa. Tampereen yliopistossa on panostanut voimakkaasti indikaattoreiden kehittämiseen ja laadun mittaamiseen, mutta järjestelmässä on edelleen kehitettävää. Auditointiryhmä suosittelee, että kehittämistyössä kiinnitetään erityistä huomiota yhteiskunnallista vaikuttavuutta mittaaviin määrällisiin ja laadullisiin indikaattoreihin ja opetusta ja tutkimusta koskevien laadullisiin indikaattoreihin. Tutkimuksen indikaattoreita kehitettäessä tulisi ottaa huomioon tutkimuksen painopisteet.
- Laatujärjestelmän kehittäminen ja toteuttaminen ovat tapahtuneet lyhyessä ajassa ja ne ovat vaatineet henkilökunnalta suuria ponnistuksia. Vaarana on, että kehittämistyö ja järjestelmän jatkuva ylläpito kuormittavat henkilökuntaa kohtuuttomasti, Auditointiryhmä suosittelee, että järjestelmän kuormittavuutta seurataan aktiivisesti ja mahdollisiin ongelmiin reagoidaan välittömästi.
- Opetusneuvosto on ottanut vahvan viestinällisen roolin koulutuksen laadunhallinnan kehittämisessä ja antanut koko yliopistolle ohjeet tutkintokoulutuksen palautejärjestelmästä. Opetusneuvoston linjauksia ei ole vielä kuitenkaan kaikilta

osiltaan toteutettu ja tästä seuraa, että palaute- ja seurantatiedon hyödyntämisessä on ongelmia. Auditointiryhmä suosittelee, että palautteen käsittelyä ja hyödyntämistä koskevia menettelytapoja kehitetään ja ohjeistusta sekä vastuita selkiytetään. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää laadulliseen palautteeseen ja vastapalautteeseen.

- Yliopiston verkkosivut eivät tällä hetkellä riittävästi tue laatujärjestelmää koskevaa viestintää mm. tutkinto-ohjelmien sisäisiä viestintätarpeita. Auditointiryhmä suosittelee, että verkkosivuja kehitetään palvelemaan nykyistä paremmin laatujärjestelmän ja laadunhallinnan tarpeita.

9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio

Tampereen yliopisto täyttää Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen kriteerit laatujärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle. Mikään auditointikohteista ei ole puuttuva, ja laatujärjestelmän kokonaisuus (auditointikohde 6) on tasolla kehittyvä. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen korkeakoulujen arviointijaostolle, että Tampereen yliopisto läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Kansallisen arviointikeskuksen korkeakoulujen arviointijaosto päätti kokouksessaan 9.4.2015 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Tampereen yliopiston laatujärjestelmä täyttää järjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asetetut kriteerit. Tampereen yliopistolle on siten annettu laatuleima, joka on voimassa kuusi vuotta.

Liitteet

Liite 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOhteet

Kriteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
1. Korkeakoulun laatu politiikka	<p>Laatupolitiikasta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none">• laatu järjestelmän peruste-riiaatteiden, tavoitteiden ja vastuuden määrittely• laatupolitiikasta viestiminen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille• kytkentä korkeakoulun kokonaistrategiaan.	<p>Laatupolitiikan peruste-riiaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat varhaisessa kehitysvaiheessa ja vasta osittain määriteltyjä.</p> <ul style="list-style-type: none">• Laatupolitiikan viestimisessä ei oteta riittävästi huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita.• Laatupolitiikka kytkeytyy puutteellisesti korkeakoulun kokonaistrategiaan.	<p>Laatupolitiikan peruste-riiaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat selkeästi määriteltyjä ja osallistavan prosessin lopputulos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Laatupolitiikan viestimisessä otetaan huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet.• Laatupolitiikka kytkeytyy selkeästi korkeakoulun kokonaistrategiaan.	<p>Laatupolitiikan peruste-riiaatteet ja tavoitteet sekä laadunhallinnan vastuut ovat täsmällisesti määriteltyjä ja perusteellisen ja laajan prosessin lopputulos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Laatupolitiikasta viestitään aktiivisesti kaikille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille.• Laatupolitiikka on kiinteä osa korkeakoulun kokonaistrategiaa.

KOHTEET

KRITEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	<p>Laatujärjestelmästä ja laatu-työstä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kyky vastata strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tiedontarpeisiin • menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi • toimivuus organisaation eri tasoilla • vastuunjaon toimivuus • sitoutuminen korkeakoulun laatutyön tehtäviin ja vastuisiin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita vain osittain. • Menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi ovat heikkoja tai epätasaisia. • Laatujärjestelmä toimii epätasaisesti organisaatiossa. • Vastuunjako toimii vain osittain, ja sitoutuminen korkeakoulun laatutyön tehtäviin ja vastuisiin vaihtelee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen strategista johtamista ja toiminnanohjausta. • Vakiintuneilla menettelytavoilla varmistetaan, että tuotettua tietoa hyödynnetään ja että siitä viestitään systemaattisesti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. • Järjestelmä toimii tasaisesti organisaation eri tasoilla ja yksiköissä. • Vastuunjako on toimiva, ja korkeakoulun laatutyön tehtäviin ja vastuisiin sitoudutaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja tiedon systemaattiseen johtamiseen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin, ja tietoa hyödynnetään systemaattisesti ja laajasti. • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille, opiskelijoille sekä ulkoisille sidosryhmille kohdennettavan tiedon viestimiseen. Viestintä on aktiivista ja ajantasaista. • Laatujärjestelmä toimii kaikilla organisaation tasoilla tehokkaasti ja tavalla, joka kehittää korkeakoulun toimintojen laatua. • Johtajat ja yhteisön jäsenet ovat sitoutuneita laatuksittuuriin kehittämiseen ja juurruttamiseen.

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laatujärjestelmän kehittäminen	Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: <ul style="list-style-type: none"> • menettelyt arvioida tai kehittää laatujärjestelmää tai • kokonaiskäsitys laatujärjestelmän toimivuudesta. 	Korkeakoululla on menettelyitä laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen, mutta menettelyt eivät ole kaikilta osin tarkoituksenmukaisia ja/tai niitä ei hyödynnetä tehokkaasti järjestelmän edelleen kehittämiseen. <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulun kokonaiskäsitystä laatujärjestelmän toimivuudesta on tarpeen vahvistaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on toimivat menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. • Korkeakoulu pystyy tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja kehittämissuunnitelmallista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vaivastietoisuutta ja systemaattisesti menettelyt järjestelmän säännölliseen arvioimiseen ja kehittämiseen. • Korkeakoulu pystyy tehokkaasti tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Järjestelmän tulokset kaasta kehitystyöstä on selkeää näyttöä.
<i>Seurantaosio toista kertaa auditoitaville korkeakouluille:</i>	Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: <ul style="list-style-type: none"> • ensimmäisen auditoinnin jälkeinen kehittämissuunnitelma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän kehittämissuunnitelma on olemassa, mutta sitä ei ole käytetty auditoinnin jälkeisen kehittämissuunnitelman laatimiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän kehittämissuunnitelma on olemassa ja sitä käytetään auditoinnin jälkeisen kehittämissuunnitelman laatimiseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu on ensimmäisen auditoinnin jälkeen systemaattisesti parantanut laatujärjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Järjestelmän kuormittavuuden on kiinnitetty erityistä huomiota. Järjestelmän kehittämissuunnitelma on onnistunut ja vaikuttavaa.

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin perustehtävään ja valinnaisen auditointikohteen osalta erikseen:

KOhteet

Kriteerit

Kohteet	Puutuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<p>4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta (ml. keskeiset tukitoiminnot)</p> <p>4a) Tutkintotavoitteinen koulutus</p> <p>4b) Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toiminta sekä taiteellinen toiminta</p> <p>4c) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö (sisältäen myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen)</p> <p>4d) Valinnainen auditointikohde</p>	<p>Laatujärjestelmää puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laadunhallinnan menettelytavat perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi • korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen perustehtäviin liittyvään laatutyöhön • perustehtäviä tukevien keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta. 	<p>Laadunhallinnan menettelytavat ovat puutteelliset. Ne eivät tue kaikilta osin korkeakoulun perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän tuottama tieto on vielä puutteellista perustehtävien kehittämiseen. Tiedon hyödyntäminen on satunnaista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista. • Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana laatutyössä. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta ei ole toimivaa. 	<p>Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa perustehtävien kehittämiseen, ja tietoa hyödynnetään tässä tarkoituksessa. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana laatutyössä. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin. 	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja sen kokonaisstrategian toteuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi perustehtävien kehittämiseen. Tiedon systemaattisesta ja tuloksekkaasta hyödyntämisestä on selkeää näyttöä. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja aktiivisesti mukana laatutyössä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat myös systemaattisesti mukana laatutyössä. • Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja keskeisten tukitoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää näyttöä.

Seuraavien kriteerien täytymistä tarkastellaan kunkin koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden osalta erikseen:

KOHTEET

KRITEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<p>5. Turkkintatavoitteen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet</p> <p>Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> - opetussuunnitelmat ja niiden laadinta - oppimistavoitteet ja niiden määrittely - tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan kytkeytyminen koulutukseen - elimikäinen oppiminen - tutkintojen työelämärelevanssi. <p>Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt - oppimisen arviointimenetelmät - opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi - opettajien osaaminen ja työhyvinvointi. <p>Osallistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyöhön. <p>Laatutyön vaikuttavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - keskeisimpien arviointitapojen ja seurantaindikaattoreiden tarkoituksenmukaisuus ja niiden vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseen. 	<p>Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetellytavat • koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetellytavat • korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseen tai koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyön vaikuttavuus. 	<p>Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetellytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tuke riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetellytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. • Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat vain osittain laatutyöhön. • Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatutyön vaikuttavuudesta on vähän näyttöä. 	<p>Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetellytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Laatutyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseksi on näyttöä. 	<p>Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menetellytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menetellytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menetellytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menetellytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. • Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatutyöhön. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana. • Laatutyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseksi on selkeää näyttöä.

KOhteet

Kriteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<p>6. Laatujärjestelmän kokonaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunhallinnan menettelytapoja. • Menettelytapojen vaikutavuudesta toiminnan kehittämiseen ei ole näyttöä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat eivät muodosta vielä toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää. • Laatujärjestelmä kattaa osittain korkeakoulun perustehtävät, mutta järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on vähän näyttöä. • Korkeakoulun laatuksittuuri on vasta syntymässä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee toiminnan kehittämistä. • Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on näyttöä. • Toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatuksittuuriin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja johdonmukaisen järjestelmän. • Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on selkeää näyttöä. • Korkeakoululla on vakiintunut laatuksittuuri, jolle on tunnusomaista laaja osallistavuus ja sitoutuminen sekä laatuksittuuriin avoimuus. 	

Liite 2. Auditoinnin vaiheet ja aikataulu

Korkeakoulun ja KKA:n välinen sopimusneuvottelu	20.2.2014
Auditointiryhmän nimeäminen	25.4.2014
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	29.8.2014
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	28.10.2014
Auditointivierailu	25.-27.11.2014
Päätös auditoinnin tuloksesta	9.4.2015
Julkistusseminaari	27.4.2015
Laatujärjestelmän kehittämistyön seuranta	Vuonna 2018

Liite 3. Auditointivierailun ohjelma

TIISTAI 25.11.2014	
8.30–9.50	Johdon haastattelu
10.00–10.50	Tieteenalayksiköiden johtajat
11.00–11.50	Yliopiston hallitus
12.00–13.00	Lounas
13.00–13.50	Opetushenkilöstön ja hallinnon yhteinen haastattelu
14.00–14.50	Opiskelijoiden haastattelu
15.00–15.50	Laatukoordinaattorit
16.00–16.50	Ulkoiset sidosryhmät
17.00-	Auditointiryhmän kokous
KESKIVIIKKO 26.11.2014	
9.00–9.50	Valinnainen auditointikohde, tutkintokoulutuksen seuranta- ja palautejärjestelmät
10.00–10.50	Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma: henkilöstön haastattelu
11.00–11.50	Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma: opiskelijoiden haastattelu
12.00–13.00	Lounas
13.00–14.05	Tutkimus
14.10–14.50	Terveystieteen tohtoriohjelma: opiskelijoiden haastattelu
15.00–15.50	Terveystieteen tohtoriohjelma: henkilöstön haastattelu
16.00-	Auditointiryhmän kokous
TORSTAI 17.11.2014	
9.00–9.50	Jokerikohde: Haastattelun teemana kansainvälistyminen
10.00–10.50	Erillisyksiköt: Kielikeskus, Kirjasto ja Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto
11.00–11.50	Ammattikasvatuksen maisteriohjelma: henkilöstön haastattelu
12.00–13.00	Lounas
13.00–13.45	Ammattikasvatuksen maisteriohjelma: opiskelijoiden haastattelu
14.00–15.00	Auditointiryhmän kokous
15.00–15.30	Yliopiston johdon loppuhaastattelu ja alustava palaute

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on itsenäinen koulutuksen arviointivirasto. Se toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arviointeja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Lisäksi arviointikeskus toteuttaa perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen oppimistulosten arviointeja. Keskukseen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointeja on toteutettu Suomessa kehittävän arvioinnin periaatetta noudattaen vuodesta 2005 lähtien. Auditointien tavoitteena on ollut tukea suomalaisia korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita vastaavat laatujärjestelmät ja osoittaa, että Suomessa on toimiva ja johdonmukainen laadunvarmistus sekä korkeakouluissa että kansallisella tasolla. Auditoinneissa korkeakouluja tuetaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tulevan kehittämistoiminnan suuntaamisessa ja luodaan näin edellytyksiä korkeakoulujen jatkuvalle kehittymiselle.

Tässä raportissa esitellään Tampereen yliopiston auditointiprosessi ja auditoinnin tulokset.

ISBN 978-952-206-289-5 (nid.)

ISBN 978-952-206-290-1 (pdf)

ISSN-L 2342-4176



Kansallinen
koulutuksen arviointikeskus
PL 28 (Mannerheimin aukio 1 A)
00101 HELSINKI

Sähköposti: kirjaamo@karvi.fi
Puhelinvaihe: 029 533 5500
Faksi: 029 533 5501

karvi.fi