



# TAIDEYLIOPISTON AUDITOINTI

Tekijät **Hanna-Leena Pesonen, Antti Huntus, Julia Rapo, Rasmus Vuori, Mirella Harri & Mira Huusko. Taideyliopiston itsearviointiraportti (toim.) Riikka Mäki-Ontto & Alina Savolainen.**

Auditointivuosi **2024**, Karvin julkaisu **19:2024**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-880-4 pdf**

## Taideyliopiston auditointi

# Tiivistelmä

## Julkaisun nimi

Taideyliopiston auditointi

## Tekijät

Hanna-Leena Pesonen, Antti Huntus, Julia Rapo, Rasmus Vuori, Mirella Harri & Mira Huusko.  
Taideyliopiston itsearviointiraportti (toim.) Riikka Mäki-Ontto & Alina Savolainen.

## Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Taideyliopiston auditointi on hyväksytty 30.8.2024.

Laatuleima on voimassa 30.8.2030 asti.

## Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: *hyvä* taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: *hyvä* taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: *hyvä* taso

## Oppiva korkeakoulu – Taideyliopiston valitsema arviointialue

Ekologinen kestävyys

## Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Henkilöstön työhyvinvointi

Kumppani: Hanken Svenska handelshögskolan

## Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

### Vahvuudet

- Taideyliopistossa on vahva ajatus opiskelijoiden kasvamisesta taiteilijoiksi, mikä näkyy opetuksen ja ohjauksen painotuksissa. Opetus tukee opiskelijoiden taiteilijaksi kasvamista jo opiskeluaikana.
- Taideyliopistossa on vahva ja rohkea kokeilukulttuuri. Yliopistoyhteisöllä on halu ja rohkeus

tarttua yhteiskunnallisiin haasteisiin. Taideyliopiston henkilöstö, opiskelijat ja alumnit ovat laajasti verkostoituneet ja osallistuvat näkyvästi julkiseen keskusteluun.

- Taideyliopistolla on hyvä käsitys kehittämiskohteistaan ja niihin myös tartutaan. Yliopistossa on yhteisöllinen, keskusteleva laatukulttuuri sekä taito itsereflektointiin.
- Ekologinen kestävyys on nostettu Taideyliopiston strategiseksi kärjeksi ja läpileikkaavasti mukaan koulutukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan.

### **Kehittämissuositukset**

- Akatemioiden välistä yhteistä koulutustoimintaa, opiskelijoiden liikkuvuutta ja hyvien käytänteiden jakamista sekä yhteisöllisyyttä akatemioiden välillä tulee edelleen vahvistaa.
- Yliopiston strategisia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteita tulee terävöittää ja sanoittaa nykyistä selkeämmin sekä ympäröivälle yhteiskunnalle että omalle henkilöstölle. Henkilöstön yhteiskunnallista vaikuttamista tulee tunnistaa nykyistä paremmin, ja vaikuttavuustyöstä tulee kerätä nykyistä tarkempaa tietoa ja hyödyntää sitä koko yliopistossa.
- Henkilöstön kuormittuneisuuden vähentämiseksi strategisia toimenpiteitä tulee fokusoida, priorisoida ja rytmittää.
- Ekologisen kestävyuden edistämisen jatkuvuus ja johtaminen tulee turvata, kun siihen keskittynyt kehittämisprojekti päättyy.

# Sammandrag

## Publikationens namn

Auditering av Konstuniversitetet (Taideyliopiston auditointi)

## Författare

Hanna-Leena Pesonen, Antti Huntus, Julia Rapo, Rasmus Vuori, Mirella Harri & Mira Huusko.  
Konstuniversitetets självvärderingsrapport (red.) Riikka Mäki-Ontto & Alina Savolainen.

## Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditeringen av Konstuniversitetet godkändes den 30 augusti 2024.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 30 augusti 2030.

## Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: *god nivå*

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: *god nivå*

III: En utvecklingsorienterad och välmående högskola: *god nivå*

## En lärande högskola, utvärderingsområdet som Konstuniversitetet valde

Ekologisk hållbarhet

## Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Personalens arbetshälsa

Partner: Hanken Svenska handelshögskolan

## Centrala styrkor och rekommendationer

### Styrkor

- Vid Konstuniversitetet betonas starkt de studerandes växande som konstnärer, vilket återspeglas i undervisningens och handledningens betoningar. Undervisningen stöder de studerandes utveckling som konstnärer redan under studietiden.
- Konstuniversitetet har en stark och djärv försökskultur. Universitetssamfundet har vilja och

mod att ta sig an samhällliga utmaningar. Personalen, de studerande och alumnerna har breda nätverk och deltar aktivt i den offentliga debatten.

- Konstuniversitetet har en bra uppfattning om sina utvecklingsområden och tar aktivt tag i dem. Universitetet har en kollegial kvalitetskultur baserad på dialog samt en förmåga till självreflektion.
- Konstuniversitetet har valt ekologisk hållbarhet som ett strategiskt fokusområde som integrerats i utbildningen, forskningen och den konstnärliga verksamheten på ett genomgripande sätt.

## **Rekommendationer**

- Gemensamma utbildningsaktiviteter, intern studerandemobilitet, utbyte av god praxis samt känslan av gemenskap mellan akademierna kan ytterligare stärkas.
- Universitetets strategiska mål för genomslag i samhället behöver tydliggöras och tydligare artikuleras både för det omgivande samhället och för den egna personalen. Personalens samhällspåverkan bör bättre erkännas och mer detaljerad information om påverkansarbetet bör samlas in och användas inom hela universitetet.
- De strategiska åtgärderna bör fokuseras, prioriteras och effektiviseras för att minska på personalens arbetsbelastning
- Kontinuiteten och ledningen av främjandet av ekologisk hållbarhet bör säkerställas efter att utvecklingsprojektet som haft fokus på temat avslutas.

# Abstract

## Title of publication

Audit of the University of the Arts Helsinki (Taideyliopiston auditointi)

## Authors

Hanna-Leena Pesonen, Antti Huntus, Julia Rapo, Rasmus Vuori, Mirella Harri & Mira Huusko.  
University of the Arts Helsinki self-assessment report (eds.) Riikka Mäki-Ontto & Alina Savolainen.

## The Higher Education Evaluation Committee's decision

The University of the Arts Helsinki passed the audit on 30 August 2024.

The Quality Label is valid until 30 August 2030.

## The audit team's evaluation of evaluation areas I-III

I: HEI creates competence: *good* level

II: HEI promotes impact and renewal: *good* level

III: HEI enhances quality and well-being: *good* level

## HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by the University of the Arts Helsinki

Ecological sustainability

## Theme and partner for benchlearning

Theme: Staff wellbeing at work

Partner: Hanken School of Economics

## Key strengths and recommendations

### Strengths

- The University of the Arts Helsinki has a strong commitment to supporting students' growth as artists, which is reflected in the emphasis in teaching and guidance. Teaching supports students' growth as artists already during their studies.

- The university has a strong and bold culture of experimentation. The university community has the will and courage to tackle societal challenges. The staff, students and alumni of the university are broadly networked and prominently involved in public debate.
- The university has a good understanding of its development areas and is taking action to tackle them. The university has a collegial quality culture based on dialogue and a good capability for self-reflection.
- Ecological sustainability is the university's strategic focus area, which is integrated throughout its education, research and artistic activities.

## **Recommendations**

- Joint educational activities, internal student mobility, sharing of good practices as well as a sense of community should be further strengthened between the academies.
- The university's strategic goals for societal impact need to be sharpened and more clearly articulated both to the surrounding society and to the university's staff. The social advocacy of staff should be better recognised and more detailed information on social advocacy work should be collected and used throughout the university.
- Strategy implementation needs to be more focused, prioritised and streamlined to reduce staff workload.
- The continuity and management of the promotion of environmental sustainability should be ensured when the development project focusing on the topic comes to an end.

# Auditoinnin lähtökohdat ja toteutus

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toteutti Taideyliopiston auditoinnin. Karvin toiminta perustuu kehittävän arvioinnin periaatteeseen ja vaikuttavan tiedon tuottamiseen koulutuksen kehittämiseksi.

Auditointimallin tehtävänä on

- arvioida, vastaako korkeakoulun laatutyö eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita,
- arvioida, tuottaako laatujärjestelmä strategian toteuttamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin
- rohkaista korkeakouluja kansainvälisyyteen, kokeiluihin ja luovaan ilmapiiriin sekä
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatutyöstä.

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin [auditointikäsi kirjassa](#).

## Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- dekaani, professori **Hanna-Leena Pesonen**, Jyväskylän yliopisto (puheenjohtaja)
- erityisasiantuntija **Antti Huntus**, Taiteen edistämiskeskus
- opiskelija **Julia Rapo**, Lapin yliopisto
- varadekaani **Rasmus Vuori**, Aalto-yliopisto.

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat **Mirella Harri** ja **Mira Huusko** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 9.-10.4.2024. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	15.3.2023
Auditointiryhmän nimeäminen	15.6.2023
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	16.1.2024
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	8.3.2024
Auditointivierailu	9.-10.4.2024
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	30.8.2024
Raportin julkaiseminen	30.8.2024
Julkistamisseminaari	5.9.2024
Kehittämistyön seuranta	2027

## Arviointikriteerit

Arviointialueet I-III arvioitiin kokonaisuuksina käyttäen tasoja *erinomainen, hyvä, riittämätön*.

*Erinomainen* taso edellyttää näyttöä pitkäjänteisestä ja tuloksellisesta kehittämistyöstä. Lisäksi kehittämistoimet tuottavat erityistä lisäarvoa korkeakoululle, sidosryhmille tai molemmille. Korkeakoulu osoittaa vakuuttavia esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

*Hyvän* tason kriteerit on kuvattu tämän raportin liitteessä 1.

*Riittämätön* taso tarkoittaa, että korkeakoululta puuttuvat arviointialueessa (I-III) kokonaan tai keskeisiltä osin systemaattiset, toimivat ja osallistavat menettelytavat eikä laadunhallinnan vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ole selkeää näyttöä.

Arviointialueiden I-III tulee olla vähintään tasolla *hyvä*, jotta korkeakoulu läpäisee auditoinnin.

# Korkeakoulun organisaatio ja strategia

## Taideyliopiston organisaatio

Taideyliopisto tarjoaa ylintä musiikin, kuvataiteen, esittävien taiteiden sekä kirjoittamisen koulutusta Suomessa. Taideyliopisto on taideohjelmien koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälinen suunnannäyttäjä, joka vahvistaa taidetta yhteiskuntaa uudistavana voimana.

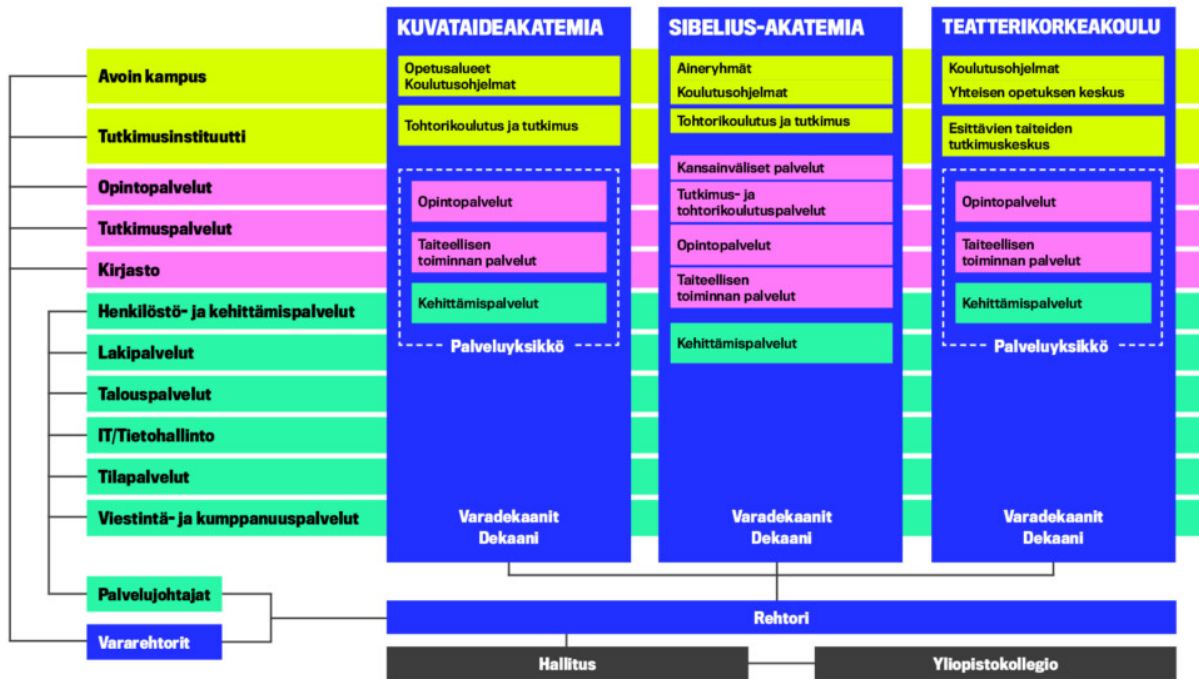
Taideyliopisto syntyi vuonna 2013, kun Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulu yhdistyivät. Akatemit vastaavat oman alansa koulutuksesta, tutkimuksesta ja taiteellisesta toiminnasta yliopiston strategian, yhteisten linjausten, toimintasuunnitelman ja talousarvion ohjaamina.

Organisaatorakenteeseen kuuluvat yhteiset akateemiset yksiköt Avoin kampus ja tutkimusinstituutti. Avoin kampus vastaa yhteisestä koulutuksen kehittämisestä ja opetuksesta sekä jatkuvan oppimisen koulutus- ja palvelukokonaisuudesta. Tutkimusinstituutti kehittää yliopiston tutkimusta sekä edistää monialaisia ja taiteidenvälisiä tutkimushankkeita ja strategisen tutkimusrahoituksen hakemista.

Palvelut tukevat yliopiston ydintoimintaa. Osa palveluista tuotetaan yliopiston yhteisinä palveluina ja osa akatemioiden omina palveluina.

Yliopiston toimielimiä ovat hallitus, rehtori, yksi tai useampi vararehtori sekä yliopistokollegio. Lisäksi yliopistolla on tutkintolautakunta ja vaalitoimikunta. Akatemioiden toimielimet ovat dekaani ja akatemian johtokunta. Muista akatemioiden toimielimistä säädetään ohjesäännöissä.

Rehtori johtaa yliopiston operatiivista toimintaa johtoryhmän tuella. Johtoryhmän jäseniä ovat rehtorin lisäksi vararehtorit, dekaanit ja palvelualueiden johtajat.



Kuvio 1: Taideyliopiston organisaatiokaavio

## Taideyliopiston strategia 2021–2030: Taide tekee tulevaisuuden

Taideyliopiston strategia vuosille 2021–2030 on hyväksytty hallituksen kokouksessa 6.2.2020. Strategian päivitystarvetta arvioidaan vuosittain.

### Tavoitteet

1. Mahdollistamme opiskelijoidemme kasvun korkeatasoisiksi ja laaja-alaisesti ajatteleviksi taiteilijoiksi ja muutoksentekijöiksi.
2. Monialainen tutkimuksemme on kansainvälisesti tunnustettua.
3. Taiteella ja taiteellisella ajattelulla on vahva rooli yhteiskunnassa.
4. Taide on osa ekologisen kestävyyskriisin ratkaisua.
5. Olemme hyvinvoiva, syrjinnästä vapaa ja kansainvälisesti vetovoimainen yhteisö.
6. Taideyliopistossa on tilaa uudistumiselle ja rohkeille avauksille.

# TAIDE TEKEE TULEVAISUUDEN.



Kuvio 2: Taideyliopiston strategia

# 1 Osaamista luova korkeakoulu

## - Auditointiryhmän arvio

*Arviointialueella I arvioidaan niitä menettelytapoja, jotka tukevat opiskelijakeskeistä, työelämälähtöistä ja tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan perustuvaa koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä.*

**Arviointialue I on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.**

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

### **Vahvuudet**

- Taideyliopistossa on vahva ajatus opiskelijoiden kasvamisessa taiteilijoiksi, mikä näkyy opetuksen ja ohjauksen painotuksissa. Opetus tukee opiskelijoiden taiteilijaksi kasvamista jo opiskeluaikana.
- Taideyliopisto kouluttaa osaavia taiteen ammattilaisia. Taiteen opetuksen korkea taso tunnustetaan yliopiston sisällä ja ulkopuolella. Taitojen ja taiteellisen ajattelun opetus sekä yksilöllinen lähiopetus koetaan yliopistossa tärkeiksi.
- Opiskelijoiden, opettajien ja alumniin tiivis vuorovaikutus mahdollistaa syvällisen ymmärryksen opiskelijoiden tarpeista ja kehityksestä, taidekentän muutoksista sekä taiteellisen ajattelun syntymisessä.

### **Kehittämissuositukset**

- Akatemioiden välistä yhteistä koulutustoimintaa, opiskelijoiden liikkuvuutta ja hyvien käytänteiden jakamista sekä yhteisöllisyyttä akatemioiden välillä tulee edelleen vahvistaa.
- Taideyliopiston tulee edelleen kehittää opetuksen vuorovaikutteista palautekulttuuria, mihin kuuluu myös rakentavan kritiikin antaminen opiskelijoiden taiteellisesta työskentelystä.
- Taideyliopiston tulee hyödyntää nykyistä systemaattisemmin koulutustoiminnasta kerättyä palautetta ja tietoa sekä viestiä nykyistä selkeämmin kerätyn tiedon käyttötarkoituksista ja vaikutuksista opetuksen kehittämiseen.

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - Korkeakoulun itsearviointi

### Strategia suuntaa koulutuksen kehittämistä

Tehtävämme on mahdollistaa opiskelijoidemme kasvu korkeatasoisiksi ja laaja-alaisesti ajatteleviksi taiteilijoiksi ja muutoksentekijöiksi. Koulutamme taiteilijoita, taidealojen opettajia ja kasvattajia sekä muiden taidealojen ammattilaisia ja asiantuntijoita. Tohtorikoulutuksessa koulutamme korkeatasoisia, kansallisesti ja kansainvälisesti verkottuneita sekä luovaan ja kriittiseen ajatteluun ja työskentelyyn kykeneviä taiteilijoita ja tutkijoita.

Koulutuksen ajankohtaiset ja taiteenaloikohtaiset kehittämissuunnitelmat määrittävät strategiaa toteuttavissa toimintasuunnitelmissa. Opetussuunnitelmatyötä ohjaavat yliopistotasolla myös yhteiset opetussuunnitelmaperiaatteet sekä yliopistolainsäädännölliset dokumentit.

Perustutkintokoulutuksen opetussuunnitelmatyötä johtaa ja ohjaa koulutuksesta vastaava vararehtori tukenaan perustutkintokoulutuksen johtoryhmä. Perustutkintokoulutus suunnitellaan akatemioiden ja Avoimella kampuksella. Tohtorikoulutuksen osalta OPS-työtä johtaa ja ohjaa tutkimuksesta ja tohtorikoulutuksesta vastaava vararehtori tukenaan tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen johtoryhmä. Tohtoriohjelmien opetus suunnitellaan akatemioiden huomioiden tutkimuksen fokusalueet sekä tohtorikoulutuksen yhteiset tavoitteet. Akatemiointin alumnit- ja taidekenttä ovat vahvasti mukana koulutuksen kehittämisessä, sekä yhteistyöprojekteissa että opintojaksojen toteuttajina.

Opetussuunnitelman hyväksyy koulutuksesta vastaavan akatemian johtokunta tai opetusneuvosto ja yhteisen akateemisen yksikön osalta yksikön ohjesäännössä määritelty toimielin. (Koulutussääntö 36 §) Akatemioiden johtokunnissa on edustus professorien, keskiryhmän ja opiskelijoiden edustajista.

### Opetuksen ja opetustarjonnan suunnittelu Taideyliopistossa

Taideyliopistonkoulutuksen ja opetuksen suunnittelun yleiset periaatteet ja prosessit on kuvattu yliopiston laatukäsikirjassa, ja ne koskevat sekä perustutkinto- että tohtorikoulutusta.

Opetussuunnitelmat perustuvat tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansallisen viitekehysten mukaisesti taidealojen korkeimman tason osaamiseen ja monialaiseen tutkimukseen, ja kytkeytyvät tätä kautta eurooppalaiseen tutkintojen viitekehykseen. Perustutkintokoulutuksen OPS-työssä on kiinnitetty huomiota osaamisperustaisuuteen, ydinainesanalyysin hyödyntämiseen ja osaamistavoitteiden laadintaan kandidaatti- ja maisteritutkinnoille, koulutusohjelmille sekä opintojaksoille. Kuormittavuutta on vähennetty selkeyttämällä opintojen rakennetta, opintojaksojen minimiopintopistemäärällä sekä opiskelijalta vaadittavan työmäärän arvioinnilla. Tohtorikoulutuksen OPS-työ käynnistyy myöhemmin

strategiakauden aikana.

Opetustarjonta on laadittu siten, että opiskelijat voivat opiskella tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti ja suorittaa opintonsa yliopistolain mukaisen tavoitteellisen suorittamisajan puitteissa. Opintojaksojen toteutusten suoritustavat ja vastuuhenkilöt sekä opetus- ja suorituskielet ja arviointiperusteet kuvataan opetustarjonnassa ja opintojaksokuvauksissa. (KS 36§)

Opetuksen ja sen suunnittelun tueksi on laadittu yhteinen pedagogisia lähtökohtia -kokonaisuus opettajien käyttöön. Hyvinvoinnin toteutumista opetuksessa turvataan yhteisellä sanastolla sekä erilaisille kuormittavuuteen ja opetusintensiivisyyteen liittyvillä resurssilaskureilla.

Yhteinen suunnittelu koskee Taideyliopiston yleisopintoja sekä vapaasti valittavia, yhteisesti toteutettavia monitaiteisuuteen ja akatemiarajat ylittämiseen kannustavia opintoja. 1.8.2024 voimaan tulevassa opetussuunnitelmassa on määritelty yliopiston yhteiset yleisopinnot (15 op). Sovitut läpäisyteemat (digitaalisuus, ekologinen ja sosiaalinen kestävyys, hyvinvointi ja kansainvälisyys) toteutetaan opintojaksoihin integroituina.

Kansainvälistyminen huomioidaan mahdollistamalla opiskelija- ja opettajavaihto sekä osassa opintojaksoista myös erimittaisia opintomatkoja. Kansainvälinen opiskelija-, opettaja- ja tutkijakunta lisää mahdollisuuksia kotikansainvälistymiseen.

Jatkuvaan oppimiseen liittyvän koulutustarjonnan suunnittelu nähdään mahdollisuutena osaamisen täydentämiseen tutkinnon jälkeen.

## Ytimessä taiteellinen toiminta – TKI-toiminta limittyy arjen osaksi

Taiteellinen toiminta integroituu kiinteästi opetukseen. Iso osa opetuksesta tähtää taiteellisten tuotosten rakentamiseen, valmistamiseen ja esittämiseen, ja opetuksen tulokset tulevat näkyviksi konserteissa, näyttelyissä ja esityksissä. Korostamme taiteellista työskentelyä sekä opetus- että oppimismenetelmänä, ja opetus on tiiviin työelämäyhteyden kautta työelämätaitoja kehittävä, mutta myös kriittisesti tutkivaa ja alaa kehittävä. Laadukas ja henkilökohtainen taiteellinen ohjaus on yksi yliopistomme vahvuuksista.

Taideyliopistossa tehty yliopisto- ja taidepedagoginen tutkimustieto kytetään koulutukseen tarjoamalla pedagogista koulutusta kaikille opettajille. Koulutuksen tutkimusperustaisuutta sekä tutkimustiedon kytkeytymistä koulutukseen on haluttu vahvistaa ja tuleva opetussuunnitelma nostaa tutkimuksellisuuden osaksi perustutkinto-opetusta aiempaa vahvemmin. Tutkimuksellisuus ja tutkimusperustaisuuden kehittäminen taideperustaisuuden rinnalle on myös kehityskohde, joka sisältää monia näkökulmia taiteiden- ja tieteiden välisyyden vahvistamisesta maisteritutkinnon näyttäytymisestä selkeänä jatkumona tohtorikoulutukseen.

### **Vahvuudet**

### **Kehittämiskohteet**

Työelämärelevanssi näkyy opinnoissa vahvana.

Yhteinen opetussuunnitelmatyö on ollut iso ponnistus, joka on mahdollistanut laaja-alaisempaa keskustelua taiteen alan yhteisistä osaamistarpeista ja aloja läpäisevistä teemoista.

Opetussuunnitelmatyön ja vuosisuunnittelun systemaattiset toimintatavat akatemioiden.

Työelämätaidot sanoitettava selkeästi osaamistavoitteissa.

Yhteistä opetussuunnitelmaprosessia tulee kehittää toimintatapoja, aikatauluja ja opetussuunnitelmien arviointia yhtenäistämällä sekä vastuita selkiyttämällä.

Perustutkinto- ja tohtorikoulutuksen OPSien yhteyden ja koulutusasteiden välisen siirtymän vahvistaminen.

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - Auditointiryhmän arvio

### Koulutuksen suunnittelu on strategista ja yhteisesti ohjeistettua

Taideyliopiston monikärkinen strategia on pohjana kolmen akatemian koulutusten suunnittelussa. Strategian kärjen mukaan Taideyliopisto mahdollistaa opiskelijoiden kasvun korkeatasoisiksi ja laaja-alaisesti ajatteleviksi taiteilijoiksi ja muutoksentekijöiksi. Koulutuksen ajankohtaiset ja taiteenalakohtaiset kehittämislinjaukset määrittellään strategiaa toteuttavissa toimintasuunnitelmissa. Tutkinnot suunnitellaan perustuen Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen. Opetussuunnitelmatyössä on käytössä yhteinen pedagogisia lähtökohtia -kokonaisuus, opetussuunnitelmaperiaatteet ja yhteinen opetuksen sanasto.

Koulutusohjelmilla on pääosin selkeät osaamistavoitteet. Yksittäisten opintojaksojen osaamistavoitteiden välillä on kuitenkin vaihtelua. Etenkin Kuvataideakatemia, mutta myös muiden akatemioiden, yksittäisten opintojaksojen osaamistavoitteet ovat vaillinnaisia ja kuvaavat enemmän opintojakson sisältöä kuin opintojaksolla tavoiteltavaa osaamista. Auditointiryhmä suosittelee, että kaikkien opintojaksojen osaamistavoitteet kirjoitettaisiin selkeästi ja osaamisperustaisesti, jotta opiskelijat tietäisivät, millaisia taitoja opintojakson aikana on tarkoitus oppia ja mistä opintojaksosta saatava arvosana muodostuu. Kun kaikkia osaamistavoitteita ei ole määritelty osaamisperusteisesti, opiskelijoiden ja henkilökunnan on vaikea arvioida niiden toteutumista ja asettaa osaamiselle arviointikriteereitä. Taideyliopiston oppimisympäristöt ovat monipuoliset ja ne tukevat korkean osaamistason saavuttamista ja saivat kiitosta sekä opiskelijoilta että opettajilta.

Opiskelijoille tarjotaan hyvät mahdollisuudet kansainvälistymiselle opintojen aikana, ja kansainvälisyys on pääasiassa huomioitu koulutusten suunnittelussa. Kaikki halukkaat opiskelijat pääsevät kansainväliseen opiskelijavaihtoon, ja kansainvälisyys kuuluu oleellisesti opintoihin. Toisaalta osa opiskelijoista koki, että pakolliset kurssit hankaloittavat vaihtoon lähtöä, ja käytännössä vaihto on osassa koulutusohjelmia vaikeaa erityisesti kandidivaiheessa. Auditointivierailun opiskelijatyöpajoissa opintojaksoilla tehtävät kansainväliset opetusprojektit nostettiin esiin onnistumisina. Huomattava osa Taideyliopiston opiskelijoista on kansainvälisiä opiskelijoita.

Strategian yleisten suuntien lisäksi Taideyliopistolla on käytössä jatkuvan oppimisen toimenpideohjelma, joka toimii strategisena suunnitelmana jatkuvan oppimisen tarjonnan ja palveluiden kehittämiseksi. Taideyliopiston jatkuvasta oppimisesta vastaa Avoin kampus. Avoimen kampuksen vuosisuunnittelu on osa yliopiston toiminnanohjausprosessia. Toimintasuunnitelmien mukaan Avointa kampusta on tarkoitus kehittää oveksi yhteiskuntaan. Avoimen kampuksen keskeisenä tavoitteena on myös toimia akatemia- ja taidealat yhdistävänä

kohtaamispaikkana, joka tarjoaa joustavia, taiteidenvälisiä opintoja yliopiston tutkinto- ja jatkuvan oppimisen opiskelijoille. Avoimen kampuksen tuominen osaksi yliopiston toiminnanohjausprosessia tukee jatkuvan oppimisen tarjonnan strategista ja systemaattista suunnittelua ja arviointia osana yliopiston muuta toimintaa.

Opiskelijat osallistuvat eri koulutuksen suunnittelun työryhmiin ja ovat mukana eri päätöksentekoprosesseissa. Opiskelijatyöpajan mukaan Taideyliopistossa arvostetaan opiskelijoiden palautetta. Opiskelijoiden mukaan heillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa koulutusohjelmiinsa. Toisaalta opiskelijat kokivat välillä, että heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan ei ole otettu riittävästi huomioon lopullisessa päätöksenteossa.

Sidosryhmien edustajien mukaan sidosryhmillä on keskusteluyhteys Taideyliopistoon koulutusten suunnittelussa. He olivat myös mukana opetussuunnitelman uudistamisprosessissa sisältöehdotuksilla. Osa sidosryhmien edustajista ei osannut kuitenkaan sanoa, millaisia muutoksia heidän ideoistaan ja toiveistaan on kehitetty koulutusohjelmiin esimerkiksi ekologisesta osaamisesta. Taideyliopisto voisikin pitää keskusteluyhteyden auki myös toiseen suuntaan ja kertoa sidosryhmien edustajille, mitä kehittämisideoiden pohjalta on tehty.

Taideyliopistolla on selkeät opintojen mitoitusohjeet ja opiskelijapalautejärjestelmällä seurataan opintojen mitoitusta. Opintojen kuormittavuuden vähentäminen oli yksi opetussuunnitelmauudistuksen keskeisistä tavoitteista ja opetussuunnitelmauudistuksessa on käytetty kuormittavuuslaskureita. Henkilöstötyöpajassa opettajat toivat esiin, että opintojaksojen linjakuus ja pitkät jatkumot, jossa opiskelijat syventyvät samoihin teemoihin, keventävät koulutusta ja tuovat siihen mielekkyyttä. Auditointivierailun haastateltavien mukaan opintojaksojen kuormittavuus suhteessa opintopisteisiin vaihtelee akatemioiden sekä opintojaksojen ja opettajien välillä, vaikka opintojaksot suunnitellaan noudattamaan kansainvälistä ECTS-opintopistejärjestelmää. Opintojen työmäärä yhtä opintopistemäärää kohti tulisi olla yhdenmukainen eri koulutusohjelmien ja akatemioiden välillä.

## Yhteistä opetussuunnitelmatyötä voitaisiin tehdä vielä nykyistä kunnianhimoisemmin

Taideyliopisto on tarttunut opetussuunnitelmatyössä kunnianhimoisesti useisiin kehittämiskohtiin, vaikka opetussuunnitelmien yhdenmukaistaminen ja kehittäminen ei tulekaan valmiiksi yhdellä kertaa. Akatemiakohtaiset johtokunnat hyväksyvät opetussuunnitelmat sekä opetustarjonnan omassa akatemiassaan. Auditointivierailun haastateltavien mukaan opetussuunnitelmatyössä työelämänäkökulmien huomiointi toteutettiin koulutusohjelmissa, vaikka haastateltavat olisivat kaivanneet siihen mukaan myös yliopiston yhteistä näkökulmaa ja tukea. Eri koulutusohjelmilla oli auditointivierailun mukaan erilaiset mahdollisuudet ja osaamista käsitellä ja huomioida työelämänäkulia osana opetussuunnitelman kehittämistä.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan työelämän näkökulmien huomiointi on Taideyliopiston

edustamalla taideoiloilla haastavaa, sillä taidealan työelämä on moninainen ja sirpaleinen. Keskeisenä työelämävalmiutena tuleekin opintojen aikana taiteellisen osaamisen rinnalle kehittyä resilienssiä ja innovointikykyä. Auditointivierailun haastateltavien mukaan osa opettajista opettaa osa-aikaisesti eri akatemoissa ja ovat muuten tiukasti kiinni yliopiston ulkopuolisessa työelämässä alansa taiteilijoina. Tämä tuo opetukseen vahvaa työelämänäkökulmaa ja taideammattilaisen arkea. Auditointivierailun haastateltavien mukaan yhteys taidekenttään on vahvaa kaikessa opetuksessa.

Auditointiryhmän mielestä on tärkeää pitää opetussuunnitelmatyön kehittämistavoitteet selkeänä ja jatkaa työtä niiden saavuttamiseksi tulevaisuudessa. Opetussuunnitelmatyöhön voisi ottaa seuraavalla kierroksella vielä nykyistä kunnianhimoisempia tavoitteita. Taideyliopisto työskentelee jo nyt aktiivisesti löytääkseen yhteisiä toimintaperiaatteita kolmen itsenäisen akatemian välillä. Auditointivierailun perusteella opetustyössä yhtenäistämisyrietykset, kuten yhteisten arviointikriteeristöjen kehittäminen ja yhteisen opetuksen järjestäminen, törmäävät sekä perinteisiin tapoihin toimia että käytännön hankaluuksiin. Akatemioiden itsenäisyydestä juontuvat yhteisen tekemisen ja uudistumisen esteet ovat arjen ja käytäntöjen yhteensovittamisen haasteita. Auditointiryhmän mukaan tilannetta voisi helpottaa riittävän ajoissa käynnistettävä opetuksen suunnittelutyö, joka huomioisi erilaiset lähtötilanteet ja opetustoiminnan luonteen. Opetussuunnitelmia laadittaessa kaikille opiskelijoille yhteinen sisältö voitaisiin päättää ensin, kuten yhteiset kieliopinnot, ja vasta tämän jälkeen niiden ympärille rakentaa akatemiakohtainen opetus.

## Koulutuksen tutkimusperustaisuuden kehittämistä tulee jatkaa

Taideyliopisto tuo esiin itsearviointiraportissaan kehittämiskohteena tutkimuksellisuuden ja tutkimusperustaisuuden kehittämisen taideperustaisuuden rinnalle sekä taiteiden- ja tieteidenvälisyyden vahvistamisen. Auditointivierailun henkilöstötyöpajaan osallistuneiden mukaan henkilöstön osaaminen on vahvasti taiteellisessa toiminnassa. Henkilöstötyöpajan mukaan tutkimuksen liittämistä perusopintoihin ollaan parhaillaan kehittämässä, mikä vaatii tutkimuksen ja opetuksen yhteyksien luomista esimerkiksi projekteissa. Kehittämiskohteeksi nostettiin opetukseen liittyvän tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan suhde opetussuunnitelmaprosessiin ja erityisesti sen johtamiseen ja kehittämiseen.

Opiskelijatyöpajan mukaan osassa koulutusohjelmia, kuten pedagogisissa koulutusohjelmissa, tutkimus on vahvasti läsnä ja tukea on tarjolla tutkimuksesta kiinnostuneille opiskelijoille. Auditointiryhmä suosittelee, että Taideyliopisto vahvistaisi koulutuksen tutkimusperustaisuutta ja henkilöstön tutkimusosaamista vahvan taiteellisuuden rinnalle ja huomioisi koulutuksen suunnittelussa uusimman taiteellisen toiminnan rinnalla myös uusimmat alan tutkimustiedot. Auditointivierailun haastateltavien mukaan tutkimusopintojen määrä onkin jo lisääntynyt viime aikoina, ja uudessa opetussuunnitelmassa tutkimustaitoihin on kiinnitetty erityistä huomiota. Yliopisto on myös kiitettävästi tarttunut tutkimuksen ulkoisen arvioinnin palautteeseen. Esimerkiksi Kuvataideakatemiassa kehitetään tutkimuksen, tohtorikoulutuksen ja perusopetuksen kytköstä. Teatterikorkeakoulussa on käynnissä tutkimuksen vahvistamisprojekti, jonka myötä koulutusohjelmien tutkimusintressit ovat vahvistuneet ja useita tutkimushankkeita

on vireillä.

## 1.2 Koulutuksen toteutus

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Haluttu opiskelupaikka

Taideyliopisto on Suomessa yksi suosituimmista hakukohteista ja koulutukseemme kohdistuu iso hakupaine. Aloituspaiikkojen määrästä päättää Taideyliopiston hallitus ja niiden jakautumisesta rehtori. Yliopiston yleisistä valintaperusteista päättää koulutuksesta vastaava vararehtori perustutkintokoulutuksen johtoryhmän valmistelun pohjalta. Akatemiakohtaisista perus- ja jatko-opiskelijoiden valintaperusteista päättää akatemiassa joko johtokunta, dekaani, opetus- tai tutkintoneuvosto. Opiskelijavalinnan järjestämisestä vastaavat akatemit, ja perus- ja jatkotutkinto-opiskelijat ottaa akatemian dekaani.

Opiskelijavalinnassa noudatetaan etukäteen päätettyjä ja julkistettuja valintaperusteita. Tutkinnonsuoritusoikeuden yliopistoon voi kaikilla koulutustasoilla saada ainoastaan osallistumalla valintakoeprosessiin. Taideyliopistossa ei ole käytössä todistusvalintaa tai ensikertalaisten kiintiöitä perustutkintokoulutuksessa. Avoimen yliopiston väyläopintojen kautta hakeminen on mahdollista muutamaaan hakukohteeseen.

Valinnan läpinäkyvyyttä varmistetaan yliopiston yhteisillä ja akatemiakohtaisilla valintaperusteilla sekä yhteisillä ohjeilla yksilöllisistä järjestelyistä, saavutettavuudesta ja turvallisesta tilasta. Prosessia tuetaan valintoja yhteisissä palveluissa ja akatemioiden toteuttavien tahojen yhteistyöllä ja arvioidaan hakijapalautteen avulla.

Opiskelijavalintoja myös tutkitaan. Näyttelijäntaiteen koulutusohjelmassa on käynnissä tutkimus osana SA:n rahoittamaa Artist Pedagogy -profiloitumishanketta, jossa tutkitaan keitä, miten ja miksi valitaan opiskelemaan näyttelijäksi.

#### Opiskelijan tuki ja hyvinvoinnin varmistaminen opiskelun eri vaiheissa

Opiskelijan hyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat nousseet esille opiskelijakyselyissä ja -palautteissa. Myös ylioppilaskunta on pitänyt aiheita aktiivisesti esillä. Kuormitukseen, mitoitukseen sekä opintojen ajoitukseen liittyvät teemat ovat olennainen osa opiskelijan hyvinvointia, ja osa perustutkintokoulutuksen OPS-työtä.

Yliopisto on ottanut käyttöön yhteisen opintojaksopalautejärjestelmän, uudistanut opiskelijoiden viestintäkanavaa, lisännyt opintopsykologiresursseja, parantanut opiskelijoiden liikuntapalveluja, selkiyttänyt toimintaohjeita epäasialliseen kohteluun ja koulutuksen eettisiin ohjeisiin liittyen sekä kampanjoin muistuttanut aiheisiin liittyvistä teemoista. Opiskelijoiden hyvinvointia tukee myös jatkuvan oppijan opinto-oikeus, jonka avulla valmistuneilla on oikeus maksutta täydentää opintojaan kaksi vuotta valmistumislukukauden päättymisen jälkeen.

Opiskelijat opiskelevat henkilökohtaisen opintosuunnitelman mukaisesti, jonka tarkoituksena on auttaa opiskelijaa suunnittelemaan omaa opintopolkuaan, seuraamaan opintojensa ja tavoitteidensa edistymistä sekä ennalta ehkäistä opintojen keskeytymistä. Opiskelijalla on oikeus saada ohjausta opintojensa suunnitteluun ja toteuttamiseen sen eri vaiheissa opiskelukielellään. Alkuvaiheessa uusia perustutkinto-opiskelijoita tuetaan opiskelijatuutoroinnilla.

Akatemiat seuraavat tutkintoa suorittavan opiskelijan opintojen etenemistä. Vuosittaiset HOPS-keskustelut on nähty tärkeinä, vaikka ne myös vaativat henkilöresursseja erityisesti Opintopalveluissa työskenteleviltä. Osassa akatemioista on lisäksi hyvin toimiva omaopettaja-käytäntö. Opinnäytteen osalta opiskelija saa henkilökohtaista ohjausta sen tekemiseen, tavoitteisiin ja työn etenemiseen liittyviin kysymyksiin. Akateemisen ohjaajan roolin vahvistaminen yliopiston yhteisenä toimintatapana voidaan nähdä yhtenä kehittämiskohteena.

Aikaisemmin hankitun osaamisen hyväksiluvun menettelyt pohjautuvat yliopistojen yhteiseen AHOT-suositukseen. AHOT-menettelyllä voi hakea esimerkiksi tutkintorakenteeseen kuuluvien pakollisten opintojen korvaamista. Joustavia opintopolkua ja liikkuvuutta akatemioiden välillä on varmistettu varaamalla lukuvuoden alusta ja lopusta aikaa yhteisen opetuksen viikoille, jolloin järjestetään kaikille Taideyliopiston akatemioiden opiskelijoille yhteistä opetusta ja produktioita. Kansallista ja kansainvälistä liikkuvuutta on vahvistettu kahdenvälisellä yhteistyöllä, ristiinopiskelulla sekä vaihto- ja kaksoistutkinto-opiskelua mahdollistamalla.

## Opetusmenetelmät tukevat tavoitteellista opinnoissa etenemistä ja taiteen alan ammattilaiseksi kasvamista

Opiskelu ja opetusmenetelmät Taideyliopistossa ovat käytännönläheisiä ja usein konkreettiseen tekemiseen valmistavia. Opiskelija saa opintojaksojen aikana henkilökohtaista ohjausta ja palautetta opettajaltaan. Opiskelija itse voi antaa palautetta opettajalleen henkilökohtaisen ohjaamisen tilanteissa ja opintojaksopalautteen kautta. Opettajan vastapalaute on mahdollistettu.

Opetussuunnitelman uudistaminen tuottaa uusia käytänteitä opetuksen suunnitteluun ja pedagogisiin kysymyksiin. Pedagogisen kouluttautumisen mahdollisuudet ovat laajasti tarjolla ja mahdollistavat henkilöstölle sekä yliopistopedagogiikan että opettajan erillisten pedagogisten opintojen kokonaisuudet. Osana OPS-työtä on toteutettu opetussuunnitelman laadintaa tukevia verkkolinikoita ja vuosisuunnittelua tukevia pedagogisia työpajoja sekä laadittu pedagogisia lähtökohtia -tietovaranto. Hyvinvoinnin toteutumista opetuksessa turvataan esimerkiksi kuormittavuuteen ja opetusintensiivisyyteen liittyvillä resurssilaskureilla.

### **Vahvuudet**

Opinnot tukevat alakohtaisia osaamistavoitteita käytännönläheisesti.

### **Kehittämiskohteet**

Hyvinvointia tukevien toimien vahvistaminen ja sanoittaminen opetussuunnittelussa.

Yksilöopetuksen vahva perinne.	Akateemisen ohjauksen kehittäminen yliopiston yhteisenä toimintamallina.
Yhteiset läpäisyteemat uudessa opetussuunnitelmassa.	Jatkotutkintokelpoisuuden varmistaminen perustutkinnossa.
Palveluhenkilöstön yhteistyö perustutkinto-opiskelijan valintaprosessin aikana toimivaa ja sujuvaa.	Opiskelijavalintojen yhteistyön laajentaminen myös hakukohdekohtaisten valintakriteerien yhteiseen työstämiseen sekä tohtorikoulutukseen.

## 1.2 Koulutuksen toteutus

### - Auditointiryhmän arvio

#### Monivaiheinen ja avoin opiskelijavalintaprosessi

Kuten itsearviointiraportissa todetaan, akatemian johtokunta, dekaani, opetus- tai tutkintoneuvosto määrittelevät perustutkinto- ja jatko-opiskelijoiden valintakriteerit kyseisessä akatemiassa. Akatemioiden vastaavat opiskelijavalinnan käytännön järjestämisestä, ja valinta toteutetaan hyvän hallintotavan mukaisesti. Tutkinnonsuoritusoikeuden saaminen Taideyliopistoon edellyttää osallistumista valintakoeprosessiin. Taideyliopistossa ei sovelleta todistusvalintaa tai kiintiöitä ensimmäisen kerran hakijoille. Tietyissä hakukohteissa voi olla tosin mahdollista hakea avoimen yliopiston väyläopintojen kautta. Auditointivierailun haastateltavien mukaan erityisesti kandidaattivaiheen opiskelijavalinnat ovat monivaiheinen prosessi, joka vaatii koulutusohjelmilta paljon resursseja. Yliopiston hakijapalvelut ja koulutusohjelmasuunnittelijat tukevat prosessia.

Auditointivierailulla opiskelijat kuvasivat valintakoetilaisuutta intensiiviseksi, mutta valintakokeet antavat opiskelijoille hyvän kuvan haetusta alasta, sen ominaispiirteistä ja vaatimuksista sekä Taideyliopiston yleisestä ilmapiiristä. Taideyliopistossa tiedostetaan valintaprosessia koskeva vastuu, sillä valitut hakijat ovat tulevaisuuden taiteilijoita ja edustavat taidekenttää sen monimuotoisuudessaan. Auditointivierailulla haastateltavat toivoivat lisää moninaisuutta valittaviin opiskelijoihin, jolloin moninaisuus kasvaisi entisestään myös taidekentällä.

#### Koulutuksen toteutus tukee taiteen ammattilaiseksi kasvamista erinomaisella tavalla

Taideyliopiston vahvuutena on ajatus opiskelijoiden kasvamisesta taiteilijoiksi, mikä näkyy opetuksen ja ohjauksen painotuksissa. Auditointivierailulla opiskelijat, henkilöstö ja sidosryhmien edustajat toivat esiin, että Taideyliopiston taiteen opetus on laadukasta ja opetushenkilökunta ammattitaitoista. Opintonsa suorittanut voi olla varma, että oma taiteellinen osaaminen on korkeatasoista. Auditoinnin haastatteluihin ja työpajaan osallistuneet opiskelijat arvostivat yliopistonsa tasokasta opetusta, yksilöllistä ohjausta ja hyvää tukea opettajilta, opetustarjonnan runsautta ja resursseja, keskustelukulttuuria sekä vertaispalautetta.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan opetus on vahvasti taiteen tekemisen opettamista. Opiskelijat saavat ainutlaatuisen mahdollisuuden kehittää taiteellista osaamistaan suorassa vuorovaikutuksessa yleisön ja muiden alan toimijoiden kanssa. Vuorovaikutus yleisön ja taideyhteisön kanssa edistää luovaa toimintaa ja uusien ideoiden syntymistä sekä tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden nähdä taiteensa vaikutukset ja merkityksen yhteiskunnassa. Sen sijaan opiskelijoiden tutkijanuran tukeminen ja tutkimuksellisen osaamisen kehittäminen eivät ole auditointihaastatteluiden mukaan korostuneet yhtä vahvasti.

Yksittäisten akatemioiden historiat ovat muovanneet taiteenaloille erilaiset tavat suunnitella ja toteuttaa opetusta. Musiikin opetus tapahtuu yksilöpainotteisesti, teatteritaiteen opetus on tiiviissä ryhmässä työskentelyä ja kuvataiteen opetus on yksilötyöskentelyä, vaikka opetus järjestetäänkin usein ryhmätyöskentelynä. Pienet ryhmäkoot saivat opiskelijoilta kiitosta auditointivierailun aikana. Taideyliopiston tilat ovat monipuoliset ja vapaasti opiskelijoiden käytössä myös opintojaksojen ulkopuolella, jolloin opiskelijat voivat omaehtoisesti kehittää osaamistaan kiinnostuksenkohteidensa mukaan.

Taideyliopiston opetuksessa korostuvat lähiopetus ja yksilöllinen ohjaus. Opetus keskittyy taiteellisen ilmaisun taitojen sekä taiteellisen ajattelun kehittämiseen. Taiteellisen työskentelyn ja taiteen arviointi on erottamaton osa taiteilijan ammattia. Opettajat toivat esiin auditointivierailulla, että opiskelijoiden osaaminen vaikuttaa paljon koulutussisältöihin. Opettajien mukaan opetus rakentuu ymmärrykseen perinteistä mutta myös perinteiden kyseenalaistamiseen. Osaaminen syntyy prosessissa, jossa tieteen ja taiteen vuoropuhelu sekä taidetutkimus kehittyvät työskentelyn aikana. Prosessi itsessään on jatkuvaa kehittämistä ja dialogia opiskelijoiden ja opettajien välillä. Opettajien puheessa korostui opiskelijoiden ja heidän osaamisensa arvostus.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopiston opetus elää vahvasti ajassa. Taideala onkin voimakkaassa muutoksessa. Taideyliopiston opiskelijat ovat tiedostavia ja valveutuneita. Opiskelijat haastavat opetusta, sen lähestymistapoja ja vaativat opettajilta ymmärrystä ajankohtaisista ilmiöistä. Henkilöstötyöpajassa nostettiin esiin, että nopeiden paradigman muutosten vaatimus stressaa osaa opettajista. Opettajien pitää reagoida erilaisiin kyseenalaistuksiin osana opetusta. Opettajien mukaan opetus vaatii myös uutta tutkimusta ja työtä, joka ei synny hetkessä.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan opiskelijat ovat moninaistuneet. Henkilöstön mukaan monen opiskelijan kädentaidot ja kielten osaaminen ovat heikentyneet, neuropsykologiset haasteet lisääntyneet, opiskelijoiden ajankäytön ja kuormituksen haasteet ovat akuutteja ja opiskelijoiden teoreettisiin asioihin keskittymiseen käyttämä aika on lyhentynyt. Opiskelijoiden sitoutuminen ja poissaolot aiheuttavat opetukselle myös haasteita. Opettajien mukaan osa haasteista on lisääntynyt tutkintoon käytettävän ajan kiristymisen takia. Ratkaisuja haasteisiin on pyritty löytämään ja niitä on löydettykin esimerkiksi uusilla tavoilla järjestää opetusta ja tukea opiskelijoiden opiskelussa tekemiä valintoja, tutustumalla eri vaihtoehtoihin osana opintoja, tukea tarvitsevien opiskelijoiden tunnistamisella ja tukemisella sekä huolehtimalla opetuksen perusasioista. Opetuksessa tehdään myös yksilöllisiä mukautuksia, mutta ne vaativat lisäresursseja. Opettajat kaipaavatkin Taideyliopistolta nykyistä enemmän tukea opiskelijoiden muuttuvien tarpeiden kanssa toimimiseen ja lisäkoulutusta erityispedagogisiin taitoihin.

## Rakentavan kritiikin antamista opiskelijoiden taiteellisesta työskentelystä tulee kehittää

Auditointivierailun haastateltavien mukaan palaute- ja arviointikäytännöt ovat moninaisia

Taideyliopiston sisällä. Osassa koulutusohjelmista ei tehdä numeerista arviointia, mutta jonkinlaista palautetta annetaan kaikissa koulutusohjelmissa. Useat koulutusohjelmat ovat siirtyneet arvioinnissa numeerisesta arvioinnista kirjalliseen ja suulliseen palautteeseen. Osaamisen arvioinnin tavat eroavat kuitenkin akatemioittain. Opiskelijat toivoivat auditointivierailulla osaamisen arviointiin akatemioiden välistä yhtenäisyyttä sekä selkeyttä. Henkilöstötyöpajassa tuotiin esiin, että opettajien antamaa arviointia helpottaisi opintojaksokohtainen arviointikriteeristö, missä auttaisivat myös opintojaksojen nykyistä tarkemmat osaamistavoitteet. Työpajassa painotettiin, että arvioitsijoiden samanmielisyys kriteereistä ja opintojaksojen sisällöistä on tärkeää. Arvioitsijoiden täytyy ymmärtää toisiaan ja opiskelijoille annettavaa palautetta ja niiden perusteita. Auditointiryhmä suosittaleekin, että osaamisen arvioinnille määriteltäisiin opintojaksokohtaiset kriteerit ja opetushenkilöstöä koulutettaisiin nykyistä syvällisemmin taidealan osaamisen arviointiin.

Osa opiskelijoista kaipasi vierailulla nykyistä suurempaa palautetta eli kritiikkiä opettajilta omasta taiteellisesta työskentelystään, jotta he tunnistaisivat myös kehittämisen paikkansa. Kritiikin rakentava antaminen ja vastaanottaminen ovat taiteilijan ammatissa tärkeitä taitoja, joita on hyvä opetella jo opintojen aikana. Toisaalta osa opiskelijoista oli tyytyväisiä koulutusohjelmansa palautekäytäntöihin. Palaute- ja arviointikulttuuriin on kiinnitetty osassa aineryhmistä paljon huomiota. Opiskelijoiden saaman kritiikin tulisikin olla kaikissa koulutusohjelmissa pedagogisesti perusteltua, oppimista tukevaa ja osaamisperusteista eikä kritiikki-sanan ympärille tule luoda kielteisiä mielleyhtymiä.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan henkilöstön avoin ja kannustava suhtautuminen opiskelijoiden itsenäiseen taiteelliseen toimintaan sekä vahva yhteys taidekenttään auttavat Taideyliopistoa pysymään kiinni taide- ja kulttuurialan ajankohtaisissa ilmiöissä. Auditointiryhmä suosittalee, että opiskelijoiden taiteellista toimintaa tukevia hyviä käytäntöjä, kuten kummitaiteilijoita ja ohjausryhmiä, jaetaan ja sovelletaan nykyistä enemmän eri akatemioiden välillä ja eri yhteistyöfoorumeissa. Auditointiryhmä suosittalee koulutusohjelmiin lisää yleisiä työelämävalmiuksiin tähtäviä opintojaksoja sekä erityisesti taidealan työelämävalmiuksien vahvistamiseen tähtäviä opintojaksoja. Näitä myös opiskelijat toivoivat lisää auditointivierailulla.

## Akatemioiden välistä hyvien käytänteiden jakamista tulee lisätä

Auditointihaastatteluissa ja työpajoissa opettajat toivoivat enemmän akatemiarajat ylittävää opettajien yhteistä tekemistä ja toisilta oppimista. Haastateltavat ja työpajoihin osallistuneet opettajat tunnistivat, että yhteistyön esteiksi muodostuvat aikataulut, toimintakulttuureiden erilaisuus sekä koordinoinnin haasteet. Henkilöstötyöpajassa tuli esiin, että akatemioiden välillä on eriytminen aikataulut, joka aiheuttaa haasteita yhteisten opintojen järjestämiseen ja aikataulutukseen. Aikataulutushaasteita on myös akatemioiden sisällä sekä aineryhmien ja koulutusohjelmien sisällä. Tällä hetkellä opinnoissa on aikataulujen päällekkäisyyttä pakollisissa opinnoissa, mikä voi hankaloittaa opiskelijoiden etenemistä opinnoissa. Auditointivierailun haastateltavien mukaan yliopiston konkreettisia kehittämiskohteita ovat yhteisen opetuksen järjestäminen, opetuksen aikataulujen synkronoinnin ja koordinoinnin parantaminen sekä akatemioiden ja oppiaineiden välisen yhteisen suunnittelun ja opintokokonaisuuksien

kehittäminen.

Yksi keino akatemioiden välisen yhteisöllisyyden lisäämiseksi on yhteinen akatemiarajat ylittävä koulutuksen suunnittelu. Suunnittelu vaatii tasapainoilua akatemioiden omien identiteettien ja ominaispiirteiden kunnioittamisen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen välillä.

Henkilöstötyöpajassa nostettiin esiin kielten opetuksen integrointi muuhun opetukseen onnistuneena esimerkkinä yhteisopettajuudesta. Opiskelijat toivoivat myös nykyistä kattavampaa viestintää eri akatemioiden kaikille opiskelijoille avoimista opintojaksoista.

Auditointivierailulle osallistuneet tohtorintutkintoa tekevät opiskelijat pitivät Taideyliopiston tohtorikoulutuksen vahvuutena monitieteellistä, opiskelijalähtöistä ja vertaisoppimiseen perustuvaa lähestymistapaa taiteelliseen tutkimukseen. Opiskelijat perehtyivät osana jatko-opintoja myös muihin kuin oman alansa lähestymistapoihin ja menetelmiin. Tohtorintutkintoa tekevät kaipasivat opintoihinsa nykyistä selkeämpää rakennetta sekä enemmän ohjausta ja tukea. Osa tohtorintutkintoa tekevästä koki, että he jäivät prosessissaan yksin, sillä ohjaajat eivät ennätä ohjata heidän työskentelyään tarpeeksi.

Henkilöitä, jotka tekevät tohtorintutkintoa Taideyliopistossa, kutsutaan välillä jatko-opiskelijoiksi, välillä tohtorikoulutettaviksi ja välillä väitöskirjatutkijoiksi. Tohtorintutkintoa tekevät kaipasivatkin heistä käytettäviin nimityksiin selkeyttä ja yhdenmukaisuutta. Tohtorintutkintoa tekevät kaipasivat enemmän opetusta erityisesti laadullisista menetelmistä sekä kaikille yhteisiä opintojaksoja. Taideyliopistolla tulisi olla myös yhtenäiset käytännöt, miten tohtorintutkintoa tekevien rahoituksesta riippumatta saavat käyttää yliopiston tiloja. Osa tohtorintutkintoa tekevästä koki, että heidän työtään ei arvosteta Taideyliopistossa, väitöskirjaan liittyvän taiteellisen työn toteuttamista ei tueta riittävästi ja erityisesti taiteelliseen väitöskirjaan on vaikea saada rahoitusta. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto etsisi ratkaisuja näihin haasteisiin yhdessä tohtorintutkintoa tekevien kanssa.

## Tiukat läsnäolovaatimukset kuormittavat opiskelijoita

Auditointihaastatteluiden mukaan osassa akatemiosta on tiukat läsnäolovaatimukset. Ne voivat asettaa opiskelijoille kohtuuttomia paineita ja rajoittaa heidän mahdollisuuksiaan tasapainottaa opintojaan muiden elämäalueiden kanssa. Opiskelijat antoivat auditointivierailulla opettajille kuitenkin kiitosta ymmärryksestä tilanteissa, joissa opintojaksojen suorittamiseen oli tehty henkilökohtaisia sovellutuksia pakollisten poissaolojen takia. Työpajoihin osallistuneet opettajat kokivat, että poissaolot vaikeuttavat opetusta ja oppimista. Opettajat toivoivatkin opiskelijoilta intensiivistä, psyykkistä läsnäoloa opetustilanteissa.

Auditointiryhmä suosittelee, että Taideyliopisto tarkastelee läsnäolovaatimuksia ja opetuskuultuurejaan laajasti. Osaamisen kehittymisen ja oppimisen lisäksi läsnäolovaatimusten tulisi tukea opiskelijoiden hyvinvointia. Auditointiryhmä suosittelee, että läsnäolovaatimuksia yhtenäistettäisiin nykyistä enemmän koulutusohjelmien välillä ja lisättäisiin niihin joustavuutta. Oppimisympäristön joustavoittaminen voisi sisältää läsnäolovaatimusten tarkastelua, suorittamispaineen vähentämistä ja opiskelijoiden aktiivisen osallistumisen opetuksen

kehittämiseen. Koulutustarjontaa aikatauluttaessa olisi hyvä muistaa jättää intensiivisten opintojaksojen väliin tilaa hengähtää sekä reflektoida opiskelijan omaa oppimistaan ennen seuraavan projektin alkua.

## Koulutusten työelämäyhteydet hyvällä tasolla

Auditointivierailun perusteella Taideyliopisto tekee yhteistyötä työelämän sidosryhmien kanssa ja opinnot sisältävät taiteilijan työelämän kannalta oleellisia opintosisältöjä. Työpajaan osallistuneet opiskelijat arvostivat vierailevia opettajia ja taiteilijoita, jotka tuovat erilaisia näkökulmia opintoihin, luovat yhteyden alan työelämään ja laajemmin alalle. Useissa koulutuksissa työelämäyhteydet ovat hyvällä tasolla, ja koulutus on sidoksissa työelämään jo opintojen aikana. Toisaalta osa opiskelijoista toivoi koulutusohjelmaansa nykyistä vahvempaa kytköstä työelämään, esimerkiksi alumnien, uraohjauksen ja mentoroinnin avulla. Taidekentän laajuus ja monialaisuus asettavat kuitenkin omat haasteensa opiskelijoiden työelämään integroitumiselle. Opiskelijoiden mukaan tietyt tutkinnot ovat kapeakatseisia sille, mihin ammattiin tutkinnon suorittanut työllistyy, vaikka mahdollisuudet voivat olla paljon laajemmat. Esimerkiksi kaikki opettajan pedagogisia tutkintoja suorittavat opiskelijat eivät välttämättä työllisty aineenopettajiksi, vaan he toivoivat pääsevänsä soveltamaan taiteellista ja pedagogista osaamistaan muissa yhteyksissä.

Taideyliopistossa on tunnistettu auditointivierailun perusteella taiteellisen toiminnan ja työntekemisen opinnollistamisen merkitys opintojen suorittamisessa. Opinnollistaminen tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden integroida käytännön työkokemusta osaksi opintoja ja saada siitä opintopisteitä. Opinnollistaminen on nähty Taideyliopistossa tehokkaana keinona vähentää opiskelijoiden kuormitusta ja edistää heidän opintojensa etenemistä. Aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustamisen ja tunnustamisen (AHOT) mahdollisuudet tunnustetaan laajasti Taideyliopistossa. Itsearviointin mukaan Taideyliopistolla onkin käytössä yliopiston yhteinen AHOT-suositus. AHOT-menettelyllä voi hakea tutkintoon kuuluvien pakollisten opintojen korvaamista.

Opiskelijat tekevät oman henkilökohtaisen opetussuunnitelman (HOPS), jonka mukaan he suorittavat opintonsa. HOPSin laatimiseen tarjotaan opiskelijoille apua, ja opiskelijat voivat jutella omista tavoitteistaan esimerkiksi tuutoriopettajan kanssa. Auditointivierailun haastateltavien mukaan opiskelijoiden etenemistä opinnoissa seurataan. Jos opiskelijat eivät etene opinnoissaan toivotusti, heihin ollaan yhteydessä. Jatkuvan oppimisen opinto-oikeudella tuetaan opiskelijoiden valmistumista aikataulussa, sillä opintojen päätyttyä opiskelijalla on kaksi vuotta aikaa tehdä veloituksetta täydentäviä opintojaksoja ja käyttää yliopiston tiloja. Tämä on nopeuttanut auditointivierailun haastateltavien mukaan opiskelijoiden valmistumista.

## Opiskelijoiden hyvinvointi, moninaisuus ja yhdenvertaisuus haastavat koulutustoimintaa

Auditointivierailulla nousi esiin opiskelijoiden kuormittuminen, huonovointisuus ja jaksaminen,

joiden syyt ovat moninaiset. Erilaisia ratkaisuja on pyritty löytämään yliopisto-, akatemia- ja koulutusohjelmatasoilla. Hyvinvoinnin parantamiseen liittyviä toimenpiteitä ja onnistumisia seurataan yliopiston toiminnanohjausprosessissa. Auditointiryhmän mukaan yliopiston kehittämistoimista olisikin hyvä viestiä nykyistä paremmin opiskelijoille. Opiskelijoiden mukaan opintopsykologit ovat pahasti ruuhkautuneita. Opiskelijat toivoivatkin lisää henkilöitä, joihin voisi olla matalalla kynnyksellä yhteydessä. Opiskelijat toivoivat myös enemmän ryhmäytymistä ja yhteisöllisyyden vahvistamista opintojen alkuvaiheessa sekä akatemioiden välistä sosiaalista toimintaa, tapahtumia ja yhteisprojekteja.

Suurin osa työpajaan osallistuneista opiskelijoista tiesi, keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteessa, jos he kokivat epäasiallista käyttäytymistä tai kohtelua. Taideyliopistolla oli olemassa selkeät puuttumismekanismit eri tilanteisiin. Auditointivierailun perusteella turvallisemman tilan periaatteiden käytännön toteutus on yliopistossa vielä kehittymässä. Osassa koulutusohjelmia turvallisemman tilan periaatteet olivat opiskelijoiden mukaan jo käytössä. Osa opiskelijoista koki periaatteiden toteutumisen opettajakohtaiselta eikä opettakohtauutta laajempi yliopiston käytäntö ollut selkeää. Auditointiryhmän mukaan Taideyliopiston tulisi edelleen viestiä ja jatkaa yliopistoyhteisön kouluttamista turvallisemman tilan periaatteista ja menettelyistä.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopiston tulee kehittää kansainvälisten opiskelijoiden integrointia yliopistoon ja yhteiskuntaan. Auditointiryhmä suosittelee, että kansainvälisille tutkinto-opiskelijoille tulee järjestää lisää tukea suomalaiseen yhteiskuntaan integroitumiseksi sekä monipuolisia suomen kielen opintoja. Yksi keskeinen haaste ja opiskelijoita eriarvoistava tekijä on kieli, joka vaikuttaa opiskelijoiden opiskeluun ja mahdollisuuksiin. Yliopisto on tunnistanut kielihaasteen, ja on kehittämässä kielipolitiikkaansa. Kansainvälisillä opiskelijoilla on haasteita löytää etsimäänsä tietoa verkkosivuilta ja eri järjestelmistä englanniksi. He toivoivatkin opiskelijaviestintää myös englanniksi kaikissa akatemioiden. Kansainväliset opiskelijat toivoivat kaikille pakollista yhdenvertaisuus-, moninaisuus- ja inklusiivisuuskoulutusta. Kielihaaste koskettaa myös ruotsinkielisiä opiskelijoita ruotsinkielisissä koulutusohjelmissä, joissa opiskelijoiden mukaan ruotsi ei toteudu opetus- ja opiskelukielenä kovin hyvin.

## 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Koulutuksen arvioinnin ja kehittämisen lähtökohdat ja työkalut Taideyliopistossa

Koulutuksesta ja opetuksesta kerätään systemaattisesti arviointitietoa ja palautetta, ja saatua tietoa hyödynnetään koulutuksen ja opetuksen kehittämisessä ja opetussuunnitelmatyössä. Kehittämisessä hyödynnetään lisäksi tilastotietoja ja sidosryhmiltä saatavaa palautetta. Yksikkötasolla alumnit- ja taidekenttä ovat vahvasti mukana koulutuksen kehittämisessä, sekä yhteistyöprojekteissa että opintojaksoissa (partnereina tai tuntiopettajina).

Perustutkintokoulutusta ja tohtorikoulutusta kehitetään osana opetus- ja vuosisuunnittelua. Uudistustyössä viedään läpi yhteisiä linjauksia ja muita strategisia tavoitteita.

Arvioinnin ja kehittämisen keskeisiä työkaluja ovat opetussuunnitelman ja opetusohjelman arvioinnit, opiskelijapalautteet, tilastotiedon ja mittariston hyödyntäminen (Tiedolla johtamisen portaali), kansallinen ja kansainvälinen vertaisarviointi, sidosryhmien osallistaminen (sidosryhmäkyselyt), muut ulkoiset ja sisäiset arvioinnit (esim. Advisory Board -menettelyt), laadunvarmistuselinten työ, mm. opin- ja taidonnäytteiden tarkastus ja oppimisen arviointimenettelyt.

Opetussuunnitelma-arvioinnit pohjautuvat esimerkiksi toimintaympäristöanalyysiin (koulutuksen kysyntä, tarve ja laatu), sidosryhmäkyselyihin, opiskelijapalautteeseen sekä tilastoanalyysiin. Kansainvälistä vertailukehittämistä on myös hyödynnetty arvioinnissa. Uudet ohjelmat ja niiden opetussuunnitelma arvioidaan pääsääntöisesti pilotoinnin jälkeen. Opetusohjelmia arvioidaan vuosittain koulutusohjelmissa.

Koulutuksen ja yliopiston ohjelmatarjonnan yhteiseen kehittämiseen ja arviointiin ei ole vielä vakiintunutta menettelytapaa. Perustutkintokoulutuksen ja tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen johtoryhmien roolia on jatkossa ajateltu yhteistä arviointia tukevaksi. Kehitysajatuksia voisi nousta myös akatemioiden välisestä ristiinarvioinnista.

#### Koulutuksen kehittäminen opiskelijapalautteen avulla

Yliopisto edistää vastuullista palautekulttuuria, joka perustuu kannustavaan vuorovaikutukseen opiskelijoiden ja opettajien välillä sekä tuottaa merkityksellistä palautetietoa. Palautekyselyt kohdistuvat opintojen eri vaiheisiin. Opiskelijapalautteen keräämistä ja käsittelyä ohjaavat Taideyliopiston yhteiset palauteperiaatteet.

Palautekyselyt tähtäävät opetuksen vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja auttavat samalla opiskelijaa reflektoimaan omaa oppimistaan. Myös opiskelijan vastuulla on

antaa palautetta ja kehittää yliopiston toimintaa työryhmien ja yhteisön jäsenenä.

Palautetta saadaan opiskelijoilta suullisesti ja kirjallisesti. Yliopiston yhteisiä koulutusta, oppimista ja opetusta arvioivia kirjallisia palautekyselyitä ovat opintojaksopalaute, hakijapalaute, vaihto-opiskelijoiden palaute, kandipalaute, rehtorin kysely sekä uraseurantakyselyt maisteriksi ja tohtoriksi valmistuneille. Käytössä on myös yleinen palautelomake omalla nimellä tai anonyymisti. Myös opiskelijoiden opintojen aikana tuottamat oppimispäiväkirjat, oppimisportfoliot, harjoitteluraportit ja ryhmäkeskustelut tuottavat tietoa, jota voidaan hyödyntää opetuksen kehittämisessä. Lisäksi osa koulutusohjelmista kerää opiskelijoilta lukukausikohtaista palautetta.

Opettajat käyvät läpi saamansa opintojaksopalautteen ja sitä käsitellään esihenkilöiden kanssa vuosi- ja kehityskeskusteluissa. Opiskelijapalautetta käsitellään yksiköiden, ohjelmien ja aineryhmien eri johtamisfoorumeilla ja kehittämisseminaareissa vuosittain. Opiskelijapalautteen hyödyntämisen osalta tulee miettiä palautteen käsittelyn sykliä ja miettiä tapoja, jotka mahdollistavat myös vuosikeskusteluja nopeamman reagoinnin.

Tuudo-opintojaksopalaute mahdollistaa opettajan vastapalautteen opiskelijaryhmälle. Molemminpuolinen palautteenanto on mahdollistettu myös yksilöopetuksen osalta. Yksilöopetuksen palautteenannon osalta on käyty keskustelua palautteen antajan tunnistettavuudesta ja varmistettu palautteen käsittelyn luottamuksellisuutta.

## Koulutuksen laadun arviointi

Koulutuksen laatua varmistavat Taideyliopiston johtoryhmä, perustutkintokoulutuksen sekä tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen johtoryhmät, johtokunnat ja akatemioiden akateemiset neuvostot, opetusneuvosto tai perustutkintokoulutuksen jaosto. Perustutkintokoulutuksen ja tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen johtoryhmät vastaavat vastuualueidensa yhteisestä kehittämisestä ja edistämisestä.

Akatemiat ja yhteiset akateemiset yksiköt seuraavat koulutuksen tuloksellisuutta ja kehittävät sen laatua. Akatemiat vastaavat järjestämänsä koulutuksen ja myöntämiensä tutkintojen laadusta. Koulutusta järjestävät yksiköt vastaavat kukin antamansa koulutuksen ja opetuksen laadusta. Opetussuunnitelmatyöprosessiin kuuluu yksikkökohtaisesti tehtävä opetussuunnitelmien itsearviointi.

Opettaja vastaa opetuksensa laadusta ja opiskelijoiden osaamisen arvioinnista. Opiskelija vastaa oppimisestaan ja opintojensa etenemisestä.

## Tukipalveluiden toiminnan kehittäminen

Taideyliopisto pyrkii olemaan uudistuva ja viisaasti johdettu yhteisö, ja sujuvoittaa palveluitaan yhdenmukaistamalla niitä käyttäjälähtöisesti ja digitalisaatiota hyödyntäen. Palveluprosesseja on päivitetty säännöllisesti IMS-prosessikuvausjärjestelmään. Kehitämme palveluitamme paitsi opiskelija ja -hakijapalautteen ja rehtorin vuosikeskustelusta saadun palautteen pohjalta, myös

suhteessa muuhun toimintaympäristöön ja kansallisen kehyksen muutostarpeisiin.

### **Vahvuudet**

Koulutuksen laadun ja tuloksellisuuden seuranta vakiintunutta.

Yhteinen opintojaksopalautejärjestelmä käytössä ja yhteiset palauteperiaatteet vahvistettu.

Alumnit ja taidekenttä kytkeytyvät koulutuksen toteuttamiseen ja sen kehittämiseen yksiköissä.

### **Kehittämiskohteet**

Yliopiston koulutustarjonnan kokonaisuuden arvioinnin kehittäminen vahvistumassa.

Vastapalautteen antamisen käytännöt ja opintojaksopalautteen vastausprosentin kasvattaminen.

Sidosryhmien systemaattinen hyödyntäminen yliopiston yhteisessä OPS-työssä.

## 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

### - Auditointiryhmän arvio

#### Taideyliopiston tulee hyödyntää nykyistä systemaattisemmin koulutustoiminnasta kerättyä palautetta

Taideyliopiston vahvuuksia ovat avoimuus, opetushenkilöstön ja opiskelijoiden väliset palautejärjestelmät, opiskelijoiden edustavuus eri työryhmissä sekä kyky rakentavaan dialogiin. Opiskelijoiden ja opettajien välillä on tiivis vuorovaikutus, joka luo perustan opetuksen arvioinnille. Vuorovaikutus mahdollistaa opettajien ymmärryksen opiskelijoiden tarpeista ja kehityksestä, mikä edistää samalla opetuksen jatkuvaa parantamista.

Opetuksen arvioinnissa käytetään erilaisia määrällisiä ja laadullisia tietolähteitä. Lisäksi käytetään Tiedolla johtamisen portaalia. Palautetieto auttaa tunnistamaan opetuksen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Auditointivierailun haastateltavien mukaan opiskelijapalautetta kerätään aktiivisesti, ja sitä on kehitetty paljon viimeisten vuosien aikana. Palautetta kerätään kaikilta opintojaksoilta ja yksilöopetuksesta. Opiskelijoiden tietojärjestelmän kautta antaman palautteen määrä on suhteellisen vähäinen, vaikka opettajia on muistutettu antamaan opetuksessa aikaa palautteen antamiseen. Työpajojen mukaan osa opiskelijoista kokee palautteenantoa hankalana. Sekä opiskelijat että opettajat kokivat usein Tuudon palautekanavan ylimääräisenä. Opettajat kyseenalaistivat Tuudon anonyymina palautekanavana, koska ryhmäkoot ovat pieniä. Opettajien mukaan opiskelijapalautteen suhde opiskelijoiden osaamisen arviointiin, opiskelijoiden itsearviointiin ja opettajien omaan kehittämistyöhön vaatii parantamista. Valtakunnallisten kyselyiden, kuten Kandipalautteen, vastaajamäärät ovat Taideyliopistossa suhteellisen suuria. Taideyliopisto saa palautetta myös keskusteluista ylioppilaskunnan edustajien kanssa.

Vastapalautteen antamisen suhteellinen määrä on alhainen. Vastapalautetta ei anneta opiskelijoiden mukaan riittävästi, mikä saattaa jättää opiskelijat epä tietoisiksi siitä, mihin tarkoitukseen ja miten heidän antamansa palaute hyödynnetään. Erityisesti opintojaksopalautteen käsittelyprosessi ja konkreettiset vaikutukset olivat useille opiskelijoille epäselviä. Auditointivierailun haastateltavien mukaan järjestelmän kautta annettava vastapalaute ei taidealoilla ole aina järkevää, sillä alalla toimivat sitä paremmin erilaiset palautekeskustelut ja palautteiden käsittely suullisesti. Taideyliopiston kulttuuri onkin keskusteleva, kriittinen ja itsereflektioiva, mikä mahdollistaa keskustelun vaikeistakin asioista ja kehittämiskohteisiin tarttumisen.

Vaikka auditointivierailun perusteella yliopiston johto ja henkilöstö tunnustivat laajalti palautetiedon merkityksen, auditointiryhmän mielestä sen systemaattista hyödyntämistä tulee lisätä. Auditointiryhmä suosittelikin, että nykyistä selkeämpi viestintä saadun palautetiedon käyttötarkoituksista ja sen vaikutuksista opetuksen kehittämiseen parantaisi kerätyn palautetiedon laatua ja helpottaisi sen pohjalta tehtävää kehittämistä ja päätöksentekoa.

Nykyistä selkeämpi viestintä palautteiden käytöstä tukisi opetuksen kehittämistä sekä parantaisi opiskelijoiden oppimis- ja vaikuttamismahdollisuuskokemuksia.

Taideyliopistossa opetus ja taiteellinen toiminta ovat tiiviisti yhteydessä alan ammattikenttään, mikä varmistaa koulutuksen soveltuvuutta työelämän muuttuviin vaatimuksiin. Tämä vuorovaikutus mahdollistaa opetussuunnitelmien jatkuvan päivittämisen vastaamaan alan uusia suuntauksia ja ammatillisia kehityksiä, mikä edistää opiskelijoiden valmiuksia siirtyä työelämään. Lisäksi yhteistyö moninaisen taidekentän kanssa tarjoaa opiskelijoille arvokkaita verkostoitumismahdollisuuksia ja projekteja, jotka syventävät heidän käytännön osaamistaan.

Taideyliopisto on itsearvioinnissaan tunnistanut koulutustarjonnan kokonaisuuden arvioinnin kehittämiskohteeksi. Koulutusohjelmien säännöllistä sisäistä ja ulkoista kokonaisarviointia voisi kehittää osana Taideyliopiston koulutustoiminnan laadun varmistamista ja kehittämistä. Itsearvioinnissa mainittu koulutusten sisäinen ristiinarviointi olisi hyvä menettely vertaisoppimiseen ja hyvien käytäntöjen levittämiseen yliopiston eri akatemioiden välillä. Taideyliopistossa kehitetään systemaattisesti opiskelijoiden ja opetushenkilöstön tukipalveluita osana toiminnanohjausprosessia eri tietolähteisiin perustuen.

## 1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### OPS2024 – kohti yhteistä opetussuunnitelmaa

Yliopiston akatemioiden ja Avoimen kampuksen ensimmäinen yhteinen perustutkintokoulutuksen opetussuunnitelmatyöhanke toteutetaan vuosina 2021–2024 ja uusi opetussuunnitelma astuu voimaan 1.8.2024. Hankkeen avulla on rakennettu yliopiston ensimmäinen yhteinen tutkintorakenne, yhteiset yleisopinnot sekä toteutettu ydinainesanalyysiprosessi kaikissa akatemioiden.

OPS-läpäisyteemat on määritelty strategiaa tukevasti ja hyvinvointia huomioitu opintojen kuormitusta ja mitoitusta tarkentamalla, vapaasti valittavien opintojen kokonaismäärää pienentämällä sekä ylisuuria tutkintoja välttämällä. Työssä on vahvistettu akatemioiden ja Avoimen kampuksen yhteistyötä ja rakennettu OPS-työhön tukea työkaluin, koulutuksin sekä uusien yhteistyörakentein ja prosessein. OPS-hankkeen onnistumista ja oppeja arvioidaan kevään 2024 aikana.

#### Pandemiasta potkua valintojen kehittämiseen

Koronapandemia vaikutti laajasti opiskelijavalintaan ja sen järjestämiseen. Tämä tarkoitti siirtymistä sähköisiin ennakkotehtäviin, mikä helpotti ennakkotehtävien käsittelyä ja sujuvoitti valintojen prosesseja. Muutoksessa opettajat olivat keskeisessä roolissa. Sähköisiin ennakkotehtäviin siirtyminen on lisännyt hakijoiden yhdenvertaisuutta, kun kustannukset ennakkotehtävien toimittamisesta ovat samat kaikille.

Valintoja on kehitetty niiden kestoa ja vaihteistusta lyhentämällä, mikä auttaa erityisesti kansainvälisiä hakijoita. Tähän on päästy digitalisoimalla pääsykokeen vaiheita ja kehittämällä valintakokeiden sisältöä. Samalla on vähennetty yliopiston tiloihin kohdistuvia tarpeita.

Uudet käytännöt on todettu toimiviksi ja tarpeellisiksi myös normaaliajassa. Myös valintojen turvallisuusohjeita on yhdenmukaistettu sekä laajennettu tapahtumien turvallisen tilan periaatteet myös hakutilanteita koskeviksi.

#### Peppi ja Tuudo opiskelijan polkua tukemassa

Peppi-opintotietojärjestelmän käyttöönotto vuonna 2021 yhdistyi prosessityöhön ja yhdenmukaisesti toteutettavien prosessien rakentamiseen, ja siihen osallistui asiantuntijoita eri akatemioiden. Käyttöönoton jälkeen käyttäjätuki on toteutettu vertaistukena, jossa eri akatemioiden opintohallinnon toimijat edistävät yhteisiä käytänteitä eri teemaryhmien kautta.

Peppi yhdistää myös tilojen varaamisen samaan järjestelmään, mikä on käyttäjien kannalta kätevää.

Opettaja näkee oman kokonaisuutensa aikaisempaa paremmin, sillä Peppi yhdistää opetuksen tiedot ja tuntiopettajien tehtäväsuunnitelmat toisiinsa, ja antaa lisäksi opettajalle mahdollisuuden seurata, keitä hänen opetukseensa osallistuu. Opettajat vievät myös antamansa arvioinnit suoraan järjestelmään, mikä nopeuttaa arviointien näkymistä opiskelijoille.

Tuudo-sovellus tarjoaa opiskelijoille modernin työkalun opiskelun arjenhallintaan. Opiskelija pystyy tarkastelemaan omia tietojaan, tekemään tilavarauksia ja antamaan opintojaksopalautteen. Tilojen varausmahdollisuutta on opiskelijoiden palautteessa kiitetty. Opintojaksopalautteen kerääminen aloitettiin Tuudolla vuonna 2022 ja keväällä 2023 palaute laajennettiin yksilöopetuksen palautteenkeräämiseen. Yhtenäinen opintojaksopalaute on yhdenmukaistanut Taideyliopiston opintojaksopalautekäytäntöjä.

## Oppimisalustan modernisointi

Opetusteknologian merkitys oppijan polulle kävi ilmeiseksi koronapandemian alkaessa, ja yliopisto vahvisti opetusteknologian palveluja. Ensimmäiseksi tehtäväksi määrittyi oppimisalustojen uusiminen. Työ eteni teknisten vaatimusten ja pedagogisten tarpeiden määrittelyllä. Pedagogisten tarpeiden osalta työtä hankaloitti esitettyjen tarpeiden erilaisuus ja osittainen määrittelemättömyys. Alustaksi valikoitu Moodle, ja vaakakupissa painoi toteutettavuus SaaS-palveluna sekä testattu integroitavuus Peppi-opintotietojärjestelmään.

Tekninen käyttöönotto tapahtui ketterin menetelmin kesän 2021 aikana ja yhteisö pääsi käyttämään alustaa loppusyksystä. Aikaisempi oppimisalusta oli päällekkäiskäytössä lukuvuoden 2021–2022. Moodlen käyttäjämäärä kasvoi vuoden 2022–2023 aikana 800:sta ja yli 2300:een.

Modernisoinnin onnistumisesta kertoo käyttäjämäärän nopea nousu ja pääosin tyytyväiset käyttäjät. Onnistumisen edellytyksiä olivat vararehtorin vahva sitoutuminen, työrauhan antaminen ja yhteinen ymmärrys ja viestintä siitä, että yhteisö oppii Moodlen käyttöä yhdessä ja ajan myötä. Käyttöön opastettiin aktiivisesti ja osin henkilökohtaisesti. Käytön siirtyessä Moodleen tarvetta useampien, joskus yliopiston ulkopuolisten, alustojen käyttöön ei enää ollut.

Yliopistossa on panostettu pedagogiseen kehittämiseen monimuoto-opetuksen asiantuntijan avulla sekä jatkettu oppimisalustan jalkauttamistyötä yliopistossa. Tärkeiksi asioiksi ovat nousseet opiskelijan ja opettajan kohtaamisen ja luovuuden mahdollistaminen digitaalisessa oppimisympäristössä. Yliopisto jatkaa opettajien perusosaamisen kehittämistä sekä oppimisanalytiikan hyödyntämistä myös laajemmin osana tiedolla johtamista.

## 2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

### - Auditointiryhmän arvio

*Arviointialueella II arvioidaan menettelytapoja, joilla johdetaan ja kehitetään yhteiskunnallista vuorovaikutusta, edistetään korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta sekä tuetaan kokeilevaa toimintakulttuuria.*

### Arviointialue II on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

#### **Vahvuudet**

- Taideyliopistossa on vahva ja rohkea kokeilukulttuuri. Yliopistoyhteisöllä on halu ja rohkeus tarttua yhteiskunnallisiin haasteisiin. Taideyliopiston johto, henkilöstö, opiskelijat ja alumnit ovat laajasti verkostoituneet ja osallistuvat näkyvästi julkiseen keskusteluun.
- Taideyliopistolla on korkeat tavoitteet taidetutkimukselle. Moninaisuuden ymmärrys ja arvostus on yksi taidetutkimuksen vahvuuksista.
- Akatemioiden toimintakulttuurien vahvat perinteet kietoutuvat osaksi niiden historiallista brändiä ja muodostavat perustan yliopiston sidosryhmäyhteistyölle.

#### **Kehittämissuositukset**

- Yliopiston strategisia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteita tulee terävöittää ja sanoittaa nykyistä selkeämmin sekä ympäröivälle yhteiskunnalle että omalle henkilöstölle. Henkilöstön yhteiskunnallista vaikuttamista tulee tunnistaa nykyistä paremmin, ja vaikuttavuustyöstä tulee kerätä nykyistä tarkempaa tietoa ja hyödyntää sitä koko yliopistossa.
- Yliopiston tulee parantaa osallisuutta ja dialogia toimintaympäristöanalyysin toteuttamisessa ja tiedon levittämiseen yhteisöön.
- Yliopiston tulee laatia selkeät tavoitteet ja seuranta taidetutkimuksen vaikuttavuudelle. Yliopiston tulee tehdä taidetutkimusta aiempaa näkyvämmäksi sekä kehittää aiempaa rohkeampaa tutkimusviestintää. Lisäksi tutkimusyhteistyötä tulee kehittää läheisten tieteenalojen kanssa.

## 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Vahvistamme taiteen ja taiteellisen ajattelun roolia yhteiskunnassa

Yliopiston strateginen tavoite on vahvistaa taiteen ja taiteellisen ajattelun roolia yhteiskunnassa. Tuomme taidetta ja taiteellista ajattelua yhteiskunnalliseen keskusteluun, päätöksentekoon ja työelämään. Taideyliopiston visiossa taide ja tutkimus rakentavat pohjaa yhteiskunnan menestykselle ja sivistykselle.

Taideyliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteena on vaikuttaa siten, että yliopistossa syntynyt tieto ja osaaminen hyödyttävät koko yhteiskuntaa ja kehittävät taide- ja kulttuurielämää. Taideyliopiston kouluttamat osaajat ja yliopiston henkilökunta vaikuttavat yhteiskunnan eri tehtävissä, tuottavat taidealan tutkimusta, asiantuntijatietoa ja julkaisuja sekä julkisia esityksiä, konsertteja ja näyttelyitä. Avoimen tieteen ja tutkimuksen edistäminen lisäävät osaltaan yliopiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yliopiston tarjoama avoin yliopisto-opetus ja tutkinnon jälkeinen koulutus alan ammattilaisille lisäävät ymmärrystä ja osaamista ja tätä kautta uudistavat yhteiskuntaa. Lisäksi yliopisto on sitoutunut edistämään vastuullisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteita kaikessa toiminnassaan.

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus liittyvät kiinteästi koulutukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan. Näiltä osin YVV-toiminnan suunnittelu tapahtuu perustehtävien suunnittelun kautta. Toiminnansuunnittelua tehdään osana rehtorin toiminnanohjausprosessia. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimenpiteitä suunnitellaan yhteistyössä keskeisten sidosryhmien ja yhteistyötahojen kanssa. Näitä ovat esimerkiksi työelämäkumppanit, yritykset, muut korkeakoulut ja oppilaitokset, yliopiston alumnit, säätiot, järjestöt, kunnat ja muu julkinen sektori.

Yliopiston yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta vastaa strategisella tasolla yliopiston rehtori tukenaan johtoryhmä. Koulutukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan kytkeytyvästä vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta vastuut ulottuvat laajalle ja niistä vastataan yliopiston johtamisjärjestelmän mukaisilla vastuilla.

Yliopisto on asettanut yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ja vaikuttavuudelle strategiset mittarit ja seuraa mm. yliopiston houkuttelevuutta yhteistyökumppanina ja kumppaneiden kanssa toteutettujen hankkeiden määrää. Mittareiden toteutumista tarkastellaan osana vuosiarviointia, mutta mittareita tulee edelleen kehittää. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta arvioidaan myös saadun palaute-, selvitys- ja tilastotiedon (sidosryhmäpalaute, alumnikyselyt, mainetutkimukset, tilastotiedot julkaisuista ja taiteellisesta toiminnasta) pohjalta. Vuosittainen julkisuusanalyysi tuottaa tietoa yliopiston ja sille tärkeiden teemojen näkyvyydestä

mediassa. Täydentävällä ulkopuolisella rahoituksella tehtävää hanketoimintaa seurataan ja arvioidaan säännöllisesti yliopiston johtoryhmässä ja siitä raportoidaan hankkeiden rahoittajille.

## Toimintaympäristön analyysi ja ennakointi

Taideyliopiston nykyinen strategia on laadittu vuosille 2021–2030. Se sisältää tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita. Strategian laadinnassa hyödynnettiin laajaa toimintaympäristöanalyysiä, joka auttoi tunnistamaan merkittävimmät toimintaympäristön muutostekijät. Toimintaympäristöanalyysia päivitettiin keväällä 2023 strategian päivitystarpeen arvioinnin yhteydessä. Strategian päivitystarve arvioidaan vuosittain ja tarvittaessa strategian toimenpiteitä tarkistetaan.

Strategian ohella merkittäviä toimintaa ohjaavia dokumentteja ovat OKM:n kanssa solmittava sopimus, kehitysohjelmat (mm. ympäristöohjelma) sekä tiekartat. Ennakointi on olennainen osa yliopiston ja yksiköiden toiminnansuunnittelua, jota tehdään neljän vuoden aikajänteellä edellä mainittujen suunnitelmien keskeisiin tavoitteisiin liittyen. Tavoitteena on myös ottaa huomioon yleiset kehityssuunnat, yhteiskunnan muutokset ja poliittiset tavoitteet korkeakoulutuksen ja tiedepolitiikan kehittämisessä.

Keskeiset havainnot ja muutostekijät keskustellaan rehtorin johdolla keväisin strategian seurantakeskusteluissa, sekä syksyisin rehtorin ja akatemioiden ja yksiköiden vuosikeskusteluissa. Hallitukselle ja keskeisille toimielimille esitetään säännöllisesti katsauksia merkittävistä muutoksista. Sisäisen rahoitusmallin käyttöönotto ja siihen linkittyvä rullaava budjetointi on lisännyt ennakointia ja ennustamista yliopiston toiminnan ja talouden suunnittelussa.

### **Vahvuudet**

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus kytkeytyy kiinteästi yliopiston perustoimintaan.

Yliopiston strategiaprosessiin kytkeytyvää ennakointia on systematisoitu ja kehitetty.

Yliopiston toimintasuunnitelmaprosessi on toimiva ja tukee strategian ja vaikuttavuuden seurantaa.

### **Kehittämiskohteet**

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kokonaisuuden johtaminen.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden seurantaindikaattoreita tulee kehittää edelleen.

Tutkijoiden aktivointi ja näkyvyyden lisääminen yhteiskunnallisina keskustelijoina.

## 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

### - Auditointiryhmän arvio

#### Yliopiston strategisia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteita tulee terävöittää

Taideyliopiston yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus syntyvät ydintoiminnan eli taiteen ammattilaisten kouluttamisen sekä taidetutkimuksen, taiteellisen toiminnan ja tuotantojen sekä henkilöstön vaikuttamistyön avulla. Taideyliopiston strateginen tavoite on vahvistaa taiteen ja taiteellisen ajattelun vahvaa roolia yhteiskunnassa. Taideyliopisto on määritellyt strategiassaan yhteensä kuusi päätavoitetta, jotka mahdollistavat yliopiston yhteiskunnallisen vaikuttavuuden.

Yliopiston toiminnanohjausprosessi sisältää suunnittelun, toteutumisen seurannan ja palautteen rehtorilta yksiköille ja yksiköiltä rehtorille. Auditointiaineiston perusteella prosessi perustuu dialogiin ja tukee strategisten tavoitteiden toteuttamista. Taideyliopiston valittujen strategisten päätavoitteiden kunnianhimoisuus ja laajuus sekä opetusintensiivisen yliopiston perusluonne asettavat kuitenkin haasteita tavoitteiden toteutumiselle. Auditointivierailun haastateltavien mukaan yliopiston strategisia vaikuttavuuden tavoitteita voisi vielä terävöittää ja sanoittaa niitä nykyistä selkeämmin sekä yhteiskunnallisille toimijoille että omalle henkilöstölle. Perustoimintaan ja toimintakulttuuriin liittyvissä strategisissa tavoitteissa Taideyliopisto on sen sijaan jo pitkällä.

#### Taideyliopiston henkilöstö, opiskelijat ja alumnit ovat laajasti verkostoituneet ja osallistuvat näkyvästi julkiseen keskusteluun

Taideyliopisto mahdollistaa synergian luomisen eri taiteenalojen välillä ja vahvistaa yliopistoyhteisön asemaa taidekentän vaikuttajana. Taideyliopiston kolmella akatemialla on vankat ja pitkät perinteet omien taidealojensa edelläkävijöinä ja aktiivisina toimijoina sekä taidekentällä että osana vilkasta yhteiskunnallista keskustelua. Taideyliopiston johto, henkilöstö, opiskelijat ja alumnit ovat laajasti verkostoituneet ja osallistuvat julkiseen keskusteluun. Yliopiston yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta vastaa rehtori yhdessä johtoryhmän kanssa. Auditointihaastatteluiden mukaan rehtorivetoinen malli toimii hyvin. Toisaalta auditointiryhmän näkemyksen mukaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden strategista johtamista voisi jakaa nykyistä useammalle vastuutaholle.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen kasvattaminen vaatii myönteistä vaikuttamistyötä sekä vahvaa sidosryhmätyöskentelyä. Yliopiston johdon näkyvä julkinen osallistuminen hyötyisi strategisesti johdetusta ja nykyistä laajemmin henkilöstöä osallistavasta vaikuttamistyöstä. Auditointiryhmä suosittelee Taideyliopistoa selvittämään nykyisten

yhteiskunnallisissa merkittävässä tehtävissä toimivien asiantuntijoidensa vaikutusmahdollisuuksista, -kanavista ja verkostoista kattavan tilannekuvan ja johtamaan sitä strategisesti erillisellä työryhmällä tai vahvistetulla johtoryhmällä. Keskeisissä sidosryhmissä on myös vaikuttavia toimijoita ja heillä on halua osallistua nykyistä enemmän Taideyliopiston vaikuttavuuden parantamiseen. Tämä on osin hyödyntämätön voimavara.

## Taideyliopiston erityislaatuista ja vaikuttavuutta ei vielä tunnisteta

Taideyliopisto on asettanut yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ja vaikuttavuudelle strategiset mittarit. Taideyliopisto seuraa muun muassa yliopiston houkuttelevuutta yhteistyökumppanina ja yhteistyössä toteutettujen hankkeiden määrää. Taideyliopiston henkilöstön tekemä yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus tulee tunnistaa nykyistä paremmin, kerätä siitä kattavasti tietoa ja hyödyntää sitä koko yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämisessä. Taideyliopisto tarvitsee nykyistä enemmän tietoa omasta vaikuttavuudestaan, joka tukee vaikuttavuuden johtamista ja sen sanoittamista ulospäin.

Vaikka vaikuttavuuden kehittämisen haasteet ovat pitkälti yliopiston tutkimuksen puolella, merkittävin haaste on silti ulkoinen: yhteiskunta, päättäjät ja korkeakoulupolitiikka eivät täysin tunnista Taideyliopiston erityislaatuista. Taideyliopiston on mahdollista saavuttaa nykyistä vahvempi sija suomalaisessa korkeakoulukentässä sekä vahvistaa taiteen asemaa yhteiskunnassa. Yliopisto voisikin viestiä nykyistä selkeämmin erityisluonteestaan ja yliopiston tärkeästä roolista yhteiskunnassa. Arvot ja kulttuurinen sivistys olisi mahdollista nostaa nykyistä vahvemmin esiin.

## Yliopiston vaikuttavuutta olisi mahdollista vahvistaa uusilla yhteistyökumppanuuksilla

Taiteen muutosvoiman osoittaminen yhteiskunnallisten ongelmien tai kestävyyskriisin ratkaisussa ei ole pelkästään Taideyliopiston vastuulla. Taideyliopisto tarvitsee vahvoja strategisia kumppanuuksia yltääkseen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden strategisiin tavoitteisiin, kuten taiteen ja taiteellisen ajattelun roolin vahvistamiseen yhteiskunnassa ja taiteen osallisuuden kasvattamiseen ekokriisin ratkaisussa. Auditointiryhmän mukaan tällä hetkellä kaikkiin strategian kunnianhimoisiin tavoitteisiin asetetut indikaattorit eivät ole riittäviä. Asetetuissa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden päätavoitteissa Taideyliopistolla on vahvaa toimijuutta, mutta niissä onnistuminen edellyttää myös monitasoista kumppanuutta. Kumppanuuksia voisi löytyä sekä valtion virastoista ja liikelaitoksista että yksityiseltä sektorilta.

Taideyliopiston oma pyrkimys monialaisen ja monia politiikkasektoreita kattavan vaikuttajafoorumin perustamiseen tukisi osaltaan kumppanuuksien kehittämistä. Vaikuttajafoorumin lisäksi Taideyliopisto voisi harkita laajemman yhteisön sitouttamista toimintaansa jonkinlaisen taiteiden koulutuksen ystävät -verkoston luomisen avulla. Yhteisön luominen voisi auttaa Taideyliopistoa varainhankinnassa ja nykyistä suurempien lahjoitusten saamisessa. Auditointivierailun haastateltavien mukaan myös yrityksiä voisi sitouttaa nykyistä

enemmän taiteiden ja taiteiden koulutuksen ja taidetutkimuksen tukemiseen.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopiston strategian teon yhteydessä on teetetty vuosittain toimintaympäristöanalyysiä sekä kokonaisuutena että tarvittaessa taidealakohtaisesti. Auditointiryhmän mukaan toimintaympäristöanalyysijä laadittaessa on tärkeää varmistaa yliopiston vaikuttamistyötä tekevän henkilöstön osallisuus tehdyistä päätelmistä ja näistä johdetuista toimenpiteistä. Kuluvalla vuosikymmenellä taide- ja kulttuuripolitiikan ja samalla alan rakenteiden muutosvauhti kiihtyy osana julkisen talouden vahvistamista, minkä vuoksi toimintaympäristön analyysi on syytä ottaa jatkuvaan seurantaan ja päivittää tarpeen mukaan. Auditointiryhmä suosittelee, että Taideyliopiston tulee parantaa osallisuutta ja dialogia toimintaympäristöanalyysin toteuttamisessa ja tiedon levittämisessä yliopiston sisällä sekä soveltaen myös ulkopuolelle.

## 2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Vaikuttavaa ja kansainvälistä tutkimusta

Taideyliopistossa tehtävä tutkimus on taidetutkimusta, joka kattaa taiteen ja taidekasvatuksen tutkimuksen sekä taiteellisen tutkimuksen. Tutkimuksen tavoitteet asetetaan strategiassa, toimintasuunnitelmissa sekä TKI-tiekartassa. Strateginen tavoitteemme on, että monialainen tutkimuksemme on kansainvälisesti tunnustettua. Kehitämme ja uudistamme tutkimusprofiiliamme. Profiloitumisalueitamme ovat taidealojen yliopistopedagogiikka ja taiteilijoiden koulutuksen tutkimus. Tavoittelemme julkaisumäärien ja kilpaillun tutkimusrahoituksen kasvattamista. TKI-tiekartan tavoitteena on TKI-kyvykkyyden kehittäminen sekä taiteen ja taidetutkimuksen merkityksen, vaikuttavuuden ja yhteistyöverkostojen vahvistaminen. Kv-tavoitteitamme tukee tutkimuksen EU-edunvalvontasuunnitelma.

Tutkimustoiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä vastaavat akateemiset yksiköt, sekä tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen johtoryhmä (TTJOR) tutkimusvararehtorin johdolla. Keskeisimmät prosessit tutkimuksen alueella ovat rahoituksen hakeminen, hankkeen toteuttaminen, julkaiseminen sekä tutkimuksen arviointi ja kehittäminen. Yliopiston koko henkilöstöä kannustetaan julkaisutoimintaan erilaisilla foorumeilla.

Taideyliopiston tutkimuksen laadunhallinnan ydin on tutkimuksen arviointi. Yliopistossa toteutettiin vuosina 2021–2022 ensimmäistä kertaa kansainvälinen tutkimuksen kokonaisarviointi, jonka tuloksia hyödynnetään tutkimustoiminnan kehittämisessä. Taideyliopisto on nimittänyt kansainvälisen Research Advisory Boardin (RAB) tukemaan yliopistoa tutkimuksen kehittämistoimenpiteissä.

Tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta arvioidaan vuosiarvioinnissa, jossa hyödynnetään tiedolla johtamisen portaalin indikaattoritietoa. Tutkimusta seurataan osana toiminnanohjausprosessia ja tutkimuksen kehittämisohjelmien etenemisen arviointia.

#### Vahvistamme taidetta ja sen muutosvoimaa

Taideyliopistossa taiteellinen toiminta on keskeinen ja välttämätön osa opetusta ja tutkimusta, ja sitä on määrällisesti paljon. Yliopisto järjestää vuosittain yli 1000 julkista esitystä, näyttelyä ja konserttia. Yleisöä taiteellisen toiminnan tilaisuuksissa käy vuosittain lähes 100 000.

Opettajat ja tutkijat harjoittavat myös omaehtoista taiteellista toimintaa, josta sovitaan työsuunnitelmissa. Taiteelliseen tutkimukseen liittyvät taiteellisen työn tavoitteet määritellään tutkimussuunnitelmissa. Opetus- ja tutkimushenkilöstön raportoimaa omaehtoista taiteellista

toimintaa on vuositasolla hieman alle tuhat.

Taideyliopisto toteuttaa taiteellisia ja tapahtumallisia projekteja myös yhteistyössä taide- ja kulttuurikentän toimijoiden kanssa. Lisäksi Taideyliopisto on yksi Helsingin Musiikkitalon kolmesta päätoimijasta ja ylläpitää ja kehittää kansallista konserttitaloa ja tapahtumakeskusta talon muiden toimijoiden kanssa.

Opiskelijoiden, opettajien ja tutkijoiden taiteellinen toiminta on keskeinen osa yliopiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Taiteellisen toiminnan tilaisuus- ja kävijämääriä seurataan vuosittain vuosiarvioinnin yhteydessä. Yliopisto kehittää tunnettuuttaan mm. mediaseurannassa kerätyn tiedon avulla.

## Tutkimuksesta ja taiteellisesta toiminnasta viestiminen

Tutkimustuloksista, hankkeista ja taiteellisesta toiminnasta viestitään verkkosivuilla, uutiskirjeissä ja sosiaalisessa mediassa. Yliopiston henkilöstö ja tohtoriopiskelijat tallentavat UniartsCRIS-järjestelmään tiedot julkaisuistaan ja muista tutkimusaktiiviteeteista sekä taiteellisesta toiminnasta. Tiedot ovat järjestelmässä julkisesti nähtävissä.

Tarjoamme taiteen ja tutkimuksen asiantuntemusta, näkökulmia ja innovaatioita osaksi julkista keskustelua. Viestimme ja synnytämme keskustelua uutisin ja mielipide- ja blogikirjoituksin. Koulutamme henkilöstön monipuolista viestintäosaamista ja kannustamme viestimään omasta toiminnasta.

## Panostamme avoimeen tieteeseen ja noudatamme hyvää tieteellistä käytäntöä

Taideyliopisto on sitoutunut vastuullista tiedettä ja tutkimusta edistäviin kansallisiin ja kansainvälisiin sopimuksiin, kuten Avoimen tieteen julistukseen, Dora-julistukseen ja CoARA-sopimukseen. Yliopistolla on oma tutkimusaineistopolitiikka ja julkaisupolitiikka, jotka ovat linjassa kansallisten suositusten kanssa.

Taideyliopisto kannustaa tutkijoita avoimuuteen tutkimusprosessissa ja edellyttää avointa julkaisemista aina kuin se on mahdollista. Avoin julkaisuarkisto Taju mahdollistaa rinnakkaistallentamisen. Yliopisto tukee kultaisen mallin mukaista avointa julkaisemista korvaamalla kirjoittajamaksuja. Yliopistossa noudatetaan FAIR-periaatteita erityisesti digitaalisen tutkimusaineiston osalta.

Taideyliopistossa toimii avoimen tieteen ja tutkimuksen työryhmä, joka valmistelee linjauksia ja tukee avointa tiedettä ja tutkimusta. Tutkimusaineistonhallinnan työryhmä tukee aineistonhallinnan kokonaisuuden kehittämistä. Lisäksi yliopisto on mukana avointa tiedettä edistävissä kansallisissa ohjaus- ja työryhmissä.

Taideyliopisto on sitoutunut tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen

käytännön (HTK) sekä ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohjeeseen. Yliopistolla on sisäiset prosessit HTK-loukkausepäilyjen käsittelyssä, ja tutkimuseetiikan tukihenkilöt neuvovat tutkijoita mahdollisissa epäilytapauksissa. Tutkimuseettisen ennakoarvioinnin toimikunta vastaa tutkimusasetelmien ennakoarvioinnista. Tutkimuseetiikkaan, avoimeen tutkimukseen ja tietosuojaan liittyviä koulutuksia järjestetään säännöllisesti henkilökunnalle ja tohtorikoulutettaville.

### **Vahvuudet**

Tutkimustoiminnan rakenteita ja edellytyksiä on kehitetty strategian mukaisesti ja arviointien pohjalta.

TKI-tiekartta on luotu strategian tueksi.

Avoin julkaiseminen on erittäin hyvällä tasolla.

Suuria yleisömääriä tavoittava taiteellinen toiminta.

### **Kehittämiskohteet**

Tutkimuksen vahvistaminen tutkimuksen kokonaisarvioinnin suositusten pohjalta.

TKI-tietoisuuden lisääminen ja yhteisön sitouttaminen.

Tutkijoiden uran tukeminen uran eri vaiheissa.

Tutkimukseen käytettävän työajan mahdollistaminen.

## 2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

### - Auditointiryhmän arvio

Tutkimuksen määrään ja laatuun sekä hankittuun tutkimusrahoitukseen keskittyvä yliopistojen rahoitusmalli ja siihen liittyvä mittaaminen eivät palvele parhaalla mahdollisella tavalla opetusintensiivistä ja suhteellisen pientä Taideyliopistoa. Taideyliopiston tutkimuksen erityisyytenä on taiteellinen tutkimus, joka on yliopistotutkimuksen pitkässä historiassa uudehko ja osin muotoaan hakeva tulokas. Taideyliopisto on hiljattain perustanut tutkimustyötä kokoavan ja koordinoivan tutkimusinstituutin, mutta sen vaikuttavuutta ja syntyvää lisäarvoa tutkimukselle on vielä liian varhaista arvioida.

### Taideyliopisto on asettanut taiteelliselle työlle ja taidetutkimukselle korkeat tavoitteet

Taideyliopistossa tehtävä tutkimus on taidetutkimusta, joka kattaa taiteen ja taidekasvatuksen tutkimuksen sekä taiteellisen tutkimuksen. Tutkimuksen merkitys on tunnustettu koko Taideyliopistossa, ja tutkimustoiminta on nostettu strategiseksi kärjeksi, jonka tavoitteena on, että Taideyliopistossa tehtävä taidetutkimus on kansainvälisesti tunnustettua. Taideyliopistossa taiteelle ja taiteelliselle ajattelulle on asetettu vahva rooli yhteiskunnassa, ja taide toimii yhteiskunnassa ajattelun ja dialogin avaajana sekä aktiivisena toimijana muun muassa ekologisen kestävyuden kriisissä. Taideyliopisto haluaa taiteen avulla uudistaa yhteiskuntaa. Strategian lisäksi Taideyliopistossa on tehty TKI-tiekartta.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopistossa taide nähdään voimakkaana muutoksen ajurina ja yhteiskunnallisen keskustelun katalyyttinä, joka haastaa vallitsevia käsityksiä ja luo uusia näkökulmia. Yliopistossa toteutettava taidetutkimus kattaa monet taiteen ja tutkimuksen muodot, tutkimusaiheet ja -menetelmät. Taideyliopisto on sitoutunut laaja-alaiseen ja monimuotoiseen tutkimuskulttuuriin. Taideyliopisto on pyrkinyt varmistamaan, että tutkimusprojektit ja -aloitteet edistävät kulttuurisen moninaisuuden ymmärrystä ja arvostusta. Käytännön taiteellisessa toiminnassa ja taidetutkimuksessa painotetaan taiteen tekemisen korkeaa tasoa. Auditointiryhmän mukaan Taideyliopiston ainutlaatuinen asema taidealan edelläkävijänä luo puitteet monitieteiselle lähestymistavalle ja innovatiiviselle taidetutkimukselle, joka rikastuttaa sekä taideyhteisöä että laajempaa yhteiskuntaa. Auditointivierailun haastateltavien mukaan opetushenkilöstö voi käyttää 10 prosenttia työajastaan itsenäiseen taiteelliseen toimintaan, mutta sen mittaaminen on todettu haastavaksi. Itsenäisen taiteellisen toiminnan määrä sovitaan työsuunnitelmissa.

Taideyliopistossa on yli tuhat taiteellista tapahtumaa vuodessa, jotka ovat kaikki julkisia ja niiden vaikuttavuus yleisöön on suoraa. Eri tilaisuuksissa käy vuosittain noin 100 000 ihmistä. Osa

projekteista on valtakunnallisia. Taiteellisen toiminnan tilaisuuksia ja yleisömääriä seurataan osana vuosiraportointia. Auditointivierailun haastateltavien mukaan taiteellisen toiminnan vaikuttavuus tulee näkyvyyden kautta. Taiteellisen toiminnan vaikuttavuuden mittareina käytetään muun muassa julkisuusanalyyssejä, mielikuvamittauksia ja mediaseurantaa.

Taideyliopisto on tunnistanut taiteellisten alojen erityistarpeet työmarkkinoilla ja sitoutunut innovaatiotoimiin vastatakseen näihin tarpeisiin. Taideyliopistossa toimii muun muassa Helsingin kaupungin rahoittama Uniarts Hub -esihautomotoimintaa. Innovaatiotoiminta on toistaiseksi suhteellisen pienimuotoista ja koskee vain rajattua määrää toimijoita.

Auditointihaastatteluissa taidetutkimuksen laadunarvioinnista keskusteltiin paljon. Taideyliopistolla on käytössä normaalit tutkimuksen laadunarvioinnin käytänteet, jotka perustuvat vertaisarvioinnille. Vasta perustettu tutkimusinstituutti, tutkimusrahoituksen haun ja muun tutkimuksen tukipalvelut, yliopiston omat tutkimuksen kokonaisarvioinnit ja Research Advisory Board (RAB) tuottavat tietoa taidetutkimuksen vaikuttavuudesta. Taidetutkimuksen vaikuttavuutta arvioidaan myös vuosiarvioinnissa, jossa hyödynnetään Tiedolla johtamisen portaalia. Auditointiryhmän mukaan Taideyliopistossa tehtävän taidetutkimuksen vaikuttavuus hyötyisi nykyistä vielä laajemmasta yhteistyöstä lähitieteenalojen kanssa. Tiivis yhteistyö helpottaisi tutkimusrahoituksen saamista ja isojen tutkimuskonsortioiden syntymistä.

Auditointivierailulla tutkijat eivät tunnistaneet suoraan taidetutkimuksen vaikuttavuuteen liittyviä tavoitteita. Auditointiryhmä suosittelee, että Taideyliopiston tulee laatia nykyistä selkeämmät tavoitteet ja seuranta taidetutkimuksen vaikuttavuudelle sekä hyödyntää kerättyä tietoa taidetutkimuksen kehittämisessä. Auditointihaastatteluiden mukaan tutkimukseen keskittynyt henkilöstö toimii hieman muusta henkilöstöstä erillään. Auditointiryhmä suosittelee, että tutkimushenkilöstön yhteyttä muuhun henkilöstöön ja opiskelijoihin vahvistetaan.

## Taideyliopiston tulee tehdä taidetutkimusta aiempaa näkyvämmäksi sekä kehittää aiempaa rohkeampaa tutkimusviestintää

Itsearviointiraportin mukaan henkilöstöä kannustetaan julkaisutoimintaan eri foorumeilla. Taideyliopistossa julkaistu tutkimustieto on avoimesti saatavilla yliopiston avoimessa julkaisuarkistossa Tajussa ja UniartsCRIS-tutkimustietojärjestelmässä, mikä mahdollistaa sen uudelleentarkastelun ja validoinnin. Taideyliopisto edistää aktiivisesti avointa tiedettä. Auditointivierailun ja itsearviointiraportin mukaan Taideyliopisto on allekirjoittanut Avoimen tieteen julistuksen, Dora-julistuksen (San Francisco Declaration on Research Assessment) ja CoARA-sopimuksen (Coalition for Advancing Research Assessment). Digitaalisten tutkimusaineistojen osalta noudatetaan FAIR-periaatteita (findable, accessible, interoperable, reusable). Vaikka Taideyliopistossa tehtävä taidetutkimus on avointa, se ei tavoita toivotulla tavalla koko taidekenttää. Auditointiryhmä suosittelee, että Taideyliopiston tekee taidetutkimustaan aiempaa näkyvämmäksi sekä kehittää nykyistä rohkeampaa tutkimusviestintää monikanavaisesti.

Eettiset ohjeistukset ja hyvä tiedon käsittely ovat keskeisiä hyviä tieteellisiä käytäntöjä, jotka

varmistavat tutkimuksen eettisen tason. Taideyliopistolla on selkeät prosessit, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen. Itsearviointiraportin mukaan Taideyliopisto on sitoutunut Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön (HTK) ja ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohjeeseen. Taideyliopistolla on myös omat prosessit HTK-loukkausepäilyjen käsittelyyn, tutkimuseetiikan tukihenkilöt sekä tutkimuseettisen ennakoarvioinnin toimikunta. Auditointivierailun haastateltavien mukaan tutkimuseettiset prosessit ja yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) huomioiminen vaatii tutkijoilta paljon työtä ja osaamista, mutta toisaalta niiden huomiointi varmistaa taidetutkimuksen korkean tason. Vaikka Taideyliopisto järjestää koulutuksia eri tutkimuksen prosesseihin liittyen, auditointiryhmä suosittelee tarjoamaan lisätukea kaikille tohtorin tutkintoa tekeville ja tutkijoille eettisistä prosesseista, hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä avoimen tieteen periaatteista.

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Tilaa uudistumiselle ja rohkeille avauksille

Taideyliopiston strateginen tavoite on, että yliopisto on uudistuva ja viisaasti johdettu yhteisö, jossa annamme tilaa uudistumiselle ja rohkeille avauksille. Toimenpiteenä mahdollistamme kokeilut ja uudet avaukset, sujuvoitamme palveluita ja hyödynnämme digitalisaatiota.

Laatujärjestelmä tukee uudistumista jakamalla laatutyön ja toiminnan kehittämisen vastuut koko yhteisölle. Kannustamme antamaan palautetta ja kehittämään. Kokeilevan toimintakulttuurin syntymistä tuetaan mm. taiteen alojen rajat ylittävällä yhteistyöllä, uusilla koulutuksilla ja digitaalisten välineiden pilotoinnilla. Tutkijoita kannustetaan tekemään aloitteita uusien fokusalueiden kehittämiseen. Kokeiluille etsitään usein myös täydentävää hankerahoitusta.

Yliopistossa toteutettava taidetutkimus tuo taiteen keinot TKI-kentälle. Esimerkiksi Health, Narrative and the Arts -hankkeessa koulutetaan sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisia hyödyntämään tarinallisuutta omassa työssään. Erityisesti taiteellisen tutkimuksen lähestymistavat laajentavat tutkimustoiminnan totuttuja lähestymistapoja.

Taideyliopiston Uniarts Hub -esihautomo tukee luovan alan toimijoita liikeidean kehittämisessä ja yrityksen perustamisessa. Ohjelma tarjoaa tietoa ja tukea yrittäjyyystaitoihin sekä testialustan taiteilijoiden ja taideopiskelijoiden liikeideoille.

Uusia kokeiluja arvioidaan perustoiminnan ja erityisesti projektitoiminnan arviointimallien mukaisesti.

#### Yhteistyöverkostot

Taideyliopiston strategisena tavoitteena on luoda yliopistosta houkutteleva yhteistyökumppani uusien ideoiden luomiseen, testaukseen ja pilotointiin sekä tehdä pääkaupunkiseudusta maailman vetovoimaisin oppimis- ja innovaatioekosysteemi. Yliopistolla on laaja-alaiset yhteistyöverkostot taide- ja yliopistokentän, kaupunkien sekä muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. Yhteistyötä tehdään kansainvälisellä, kansallisella ja alueellisella tasolla.

Taidekentän toimijat ovat Taideyliopiston elintärkeä yhteistyökumppani. Yliopistolla on lukuisia yhteistyöjärjestelyjä- ja sopimuksia taidekentän toimijoiden kanssa. Taidekentän kanssa tehtävän yhteistyön tavoitteena on mm. saada näkyvyyttä ja tilaa Taideyliopiston toiminnalle.

Muut korkeakoulut ovat Taideyliopiston tärkeitä kumppaneita. Helsingin yliopiston kanssa Taideyliopistolla on kaksi yhteisprofessuuria. Pääkaupunkiseudun yliopistojen kanssa kehitetään mm. yhteistä kielikoulutusta.

Alueellista yhteistyötä tehdään erityisesti pääkaupunkiseudulla, Seinäjoella, Kuopiossa ja Järvenpäässä, missä Taideyliopistolla on toimipisteet. Alueellisen yhteistyön tavoitteena on tukea ja vahvistaa alueellista kulttuuritoimintaa ja harrastuneisuutta sekä lisätä vaikuttavuutta ja vuorovaikutusta alueella. Taideyliopistolla on esim. Helsingin kaupungin rahoittama Uniarts Hub - esihautomo -ohjelma. Seinäjoella Taideyliopisto toimii osana Seinäjoen yliopistokeskusta. Sibelius-Akatemian nuorisokoulutus tekee yhteistyötä musiikkiopistojen kanssa.

Taideyliopisto on mukana kahdeksan eurooppalaisen yliopiston yliopistoallianssissa. Tavoitteena on kehittää korkeatasoista koulutusta, tutkimusta ja innovaatioita sekä lisätä liikkuvuutta. IN.TUNE - Innovative Music & Art Universities in Europe -hanke on ensimmäinen musiikkilähtöinen monitaiteinen yliopistoallianssi Euroopassa. Taideyliopisto on OKM:n tuella käynnistänyt afrikkalaisten kumppaneidensa kanssa hankkeita, joiden tavoitteena on kehittää pedagogisia menetelmiä ja opetussisältöä ja vahvistaa globaaleja kumppanuuksia. Yliopiston muita tärkeitä kv-yhteistyöverkostoja ovat mm. taiteen korkeakoulutuksen Euroopan laajuinen verkosto ELIA ja musiikkikasvatuksen järjestö ISME.

Taideyliopiston alumnitoiminta on aktiivista ja alumnit ovat kiinteä osa yliopistoyhteisöä. Alumnit toimivat mm. tuntiopettajina tai opiskelijoiden kummeina ja mentoreina. Alumnien kantoja kuullaan systemaattisesti yliopiston keskeisissä prosesseissa kuten strategiatyössä ja koulutuksen kehittämisessä. Alumnien roolia yliopiston varainhankinnassa on kehitetty. Vuosittain valitaan kolme vuoden alumnia, joiden kautta tuodaan esiin alumniemme toiminnan laajaa vaikuttavuutta yhteiskunnassa. Yliopisto ylläpitää yhteyttä alumniensa kanssa säännöllisellä uutiskirjeellä, joka sisältää mm. tietoa toiminnasta ja koulutusmahdollisuuksista sekä kutsuja osallistua yliopiston toimintaan ja sen arviointiin. Alumnitoimintaa kehitetään alumnitoiminnan avulla sekä tapaamalla alumneja vuosittaisessa alumnitapahtumassa.

Säätiöt ja muut yksityiset lahjoittajat ovat Taideyliopiston tärkeä kumppani. Taideyliopiston johto pitää nykyisiin ja mahdollisiin rahoittajiin säännöllistä yhteyttä. Yhteistyökumppaneille, rahoittajille ja lahjoittajille raportoidaan säännöllisesti toiminnasta, lahjoitusvarojen käytöstä ja vaikuttavuudesta. Pyrkimyksenä on n vahvistaa kumppanuuksia yksityisten rahoittajien kanssa.

Yhteistyöverkostoja hallinnoidaan sekä yksiköissä että yhteisesti koko yliopistossa. Kumppanuuksia ja niiden jatkoa arvioidaan suhteessa omaan toimintaan ja yhteistyössä saavutettuihin hyötyihin. Yliopiston johto ja muu yhteisö osallistuu aktiivisesti uusien tarpeellisten kumppanuuksien ja yhteistöiden kartoittamiseen.

Taideyliopiston tavoitteena on perustaa vaikuttajafoorumi, joka kokoaa yhteen eri yhteiskunnan sektorien edustajia, kuten elinkeinoelämää, kuntia ja kaupunkia, kolmannen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan toimijoita sekä taidekentän edustajia. Tavoitteena on luoda ja jakaa visio taiteen ja kulttuurin positiivisista mahdollisuuksista tulevaisuuden yhteiskunnan rakentamisessa ja löytää konkreettisia keinoja tämän vision toteuttamiseksi.

## **Vahvuudet**

## **Kehittämiskohteet**

Moninaiset yhteistyöverkostot myös kansainvälisesti.

Alumnit ja sidosryhmät ovat orgaaninen osa yliopiston toimintaa.

Toimintakulttuurin ja tilojen tulisi tukea entistä vahvemmin rohkeita avauksia ja toiminnan kehittämistä.

Kumppanuuksien vahvistaminen yksityisten rahoittajien kanssa.

Neuvoa-antavan vaikuttajafoorumin perustaminen.

## 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

### - Auditointiryhmän arvio

#### Taideyliopistossa on vahva ja rohkea kokeilukulttuuri

Taideyliopiston yhtenä strategisena kärkenä on, että siellä on tilaa uudistumiselle ja rohkeille avauksille. Taideyliopiston runsas julkinen taiteellinen toiminta ja tätä kautta avautuva yhteiskunnallinen suhde on oma merkittävä ja ainutlaatuinen vaikutuskanavansa. Taiteen vapauden vuoksi tätä toimintaa ei tule auditointiryhmän mielestä jatkossakaan välineellistää liikaa, vaan antaa sen muovautua ja kukoistaa autonomisesti, kuten yliopisto on tehnytkin. Kokeilukulttuuri ja yhteisöllinen toiminta oli selkeä vahvuus osassa akatemioita. Osa opettajista toivoi silti nykyistä enemmän kokeiluja perinteiden säilyttämisen lisäksi.

Taideyliopiston opetushenkilöstö piti yliopiston vahvuutena henkilöstön ammattitaitoa, sitoutuneisuutta ja intohimoa omaan työhönsä ja omaan taiteenalaansa. Henkilöstö on vahvasti kiinnittynyt niin Taideyliopistoon kuin koko yhteisöön. Opettajat kokivat yliopiston voimavaraksi kriittisyyden, hierarkioiden vähäisyyden ja kollegiaalisuuden sekä yliopiston kolme erilaista akatemiaa. Akatemioista ja niiden erisnimistä oltiin ylpeitä. Opettajat antoivat kiitosta Taideyliopiston toimintakulttuurista, jossa huomioidaan eri akatemit ja niiden erityispiirteet. Akatemioiden omat toimintatavat eivät henkilöstön mielestä estä yhteistyötä. Henkilöstö koki yliopiston sisäisen verkostoitumisen olevan olennainen osa toimintaa, ja siihen on myös rohkaistu. Toisaalta haastateltavat ja työpajojen osallistujat olivat suhteellisen yksimielisiä siitä, että sisäistä yhteistyötä ja yhteistä toimijuutta tulee vielä kehittää. Yhteinen toimijuus voi olla vahvaa pienten yksiköiden sisällä, mutta yksiköiden välillä tai yliopiston tasolla vähäisempää.

Yksittäisten akatemioiden toimintakulttuurissa omat vahvat perinteet kietoutuvat osaksi niiden historiallista brändiä. Tämä on sekä vahvuus että kehittämiskohde. Yhtäältä akatemit ovat kehittyneet huippuunsa hiotuiksi ammattilaisten tuottajiksi ja niiden korkea taso tunnustetaan kansainvälisesti. Auditointivierailun haastateltavien mukaan akatemit konkretisoivat ja tukevat ruohonjuuritason yhteyksien luomista ja yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Toisaalta akatemioiden autonomiasta ei saisi tulla yhteisen toimintakulttuurin rakentamista ehkäisevä tai yhteistä suunnittelua jäykistävä tekijä. Taideyliopistolla on mahdollisuus olla akatemioitaan huomattavasti laaja-alaisempi taide- ja kulttuurialan yhteiskunnallinen vaikuttaja, jos se onnistuu luomaan innostuneen ja rohkean yhteiskehittämisen hengen.

Taideyliopistossa vallitsee avoin ja innovatiivinen keskustelukulttuuri. Opetushenkilöstö ja opiskelijat työskentelevät tiiviisti yhdessä. Henkilöstötyöpajan mukaan yksi yliopiston vahvuuksista on henkilöstön ja opiskelijoiden vuorovaikutus, joka perustuu avoimeen, tasa-arvoiseen keskusteluun, tiedon jakamiseen ja yhteisten ongelmien ratkaisemiseen. Opiskelijoiden toiveet ja pyynnöt ovat myös keskeinen kehittämisideoiden lähde. Lähestymistapa on opiskelijalähtöinen ja edistää vuorovaikutusta, luovaa ajattelua ja opiskelijoiden näkemysten ja

osaamisen hyödyntämistä toiminnassa.

## Alumnit ovat vahvasti läsnä yliopiston toiminnassa

Haastatteluun osallistuneet sidosryhmien edustajat arvostivat Taideyliopiston toimintaa: ne tunnustavat Taideyliopiston rohkeana toiminnan kehittäjänä, ajassa elävänä ja eteenpäin katsovana. Työtä vahvistavat hyvät yhteydet alumneihin ja alumniaktiivinen osallistuminen tuotantoihin. Taideyliopiston tiivis yhteistyö alumneihin onkin yliopiston merkittävä vahvuus, joka vahvistaa opiskelijoiden ammattitaitoa ja luo jatkumoa opintojen ja työelämän välille. Alumniverkosto tarjoaa arvokasta tietoa työelämästä ja mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Taidealan työelämä on monimuotoista ja pirstoutunutta, mikä tekee työelämän osaamistarpeiden ymmärtämisestä haastavaa.

Auditointiryhmä pitää tärkeänä tunnustaa ja ylläpitää ymmärrystä työelämän kehittymisestä. Taideyliopiston tulee jatkossakin ylläpitää aktiivista vuoropuhelua alumniaktiivien kanssa, jotta eri koulutusohjelmissa ymmärrettäisiin nykyistä paremmin työelämän tarpeita ja trendejä ja jotta alumniverkosto tukisi osaltaan taiteen ja taideopetuksen tärkeyttä yhteiskunnassa. Alumniverkosto voisi auttaa muiden sidosryhmien kanssa myös Taideyliopiston varainhankinnan laajentamisessa.

Taideyliopiston sidosryhmäyhteistyöstä syntyy auditointihaastattelujen perusteella myönteinen kuva. Sidoryhmät arvostavat yliopistoyhteisön inhimillisiä vahvuuksia: rohkeutta, luovuutta, lähestyttävyyttä ja avoimuutta. Yhteistyön syventämiselle ja edelleen kehittämiselle on lisäksi edellytyksiä puolin ja toisin. Maakunnissa sidosryhmä- ja yritysryhmäyhteistyötä tulee kehittää alueiden erityispiirteet ja -tarpeet huomioiden. Lisäksi auditointihaastatteluissa nostettiin esiin, että avoimuutta ja yhteyksiä työelämään ja ympäröivään yhteiskuntaan olisi mahdollista vahvistaa koko yliopistossa. Esimerkiksi akatemioiden välillä oli tässä eroja.

## Verkostoja voisi hyödyntää vielä laajemmin toiminnan kehittämisessä

Taideyliopisto osallistuu aktiivisesti käynnissä olevaan kulttuuripoliittiseen keskusteluun ja on tukemassa sen kehittymistä ja uudistumista. Uudistumishalua ja rohkeutta korostaa kiinnittyminen sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyys-teemoihin sekä ekologiseen kestävyys-teemaan. Taideyliopisto vaalii suomalaisen yhteiskunnan sivistystä ja kirittää siinä eteenpäin. Auditointihaastatteluiden mukaan yliopiston henkilöstö haluaa uudistua ja kehittää muun muassa erilaisten valtarakenteiden tunnistamista, syrjimättömyyttä, kielellisiä ja kulttuurisia oikeuksia sekä moninaisuutta.

Henkilöstötyöpajassa opettajat nostivat esiin kansainvälisen ja kansallisen verkostoyhteistyön merkityksen, kuten uusien näkökulmien ja tutkimusyhteistyön syntymisen, mutta myös osana ratkaisujen etsimisessä taidekentän ja modernin maailman ongelmiin. Auditointiryhmän mukaan Taideyliopiston olisi mahdollista hyödyntää verkostoja vielä laajemmin toimintansa kehittämisessä.

Taideyliopisto on mukana In.Tune - Innovative Music & Art Universities in Europe - yliopistoallianssissa. Taideyliopisto on merkittävä ja pitkäaikainen jäsen esimerkiksi Euroopan taiteen korkeakoulutuksen verkostossa Eliassa ja ISME (International Society of Music Education) -verkostossa. Auditointivierailulla mainittiin myös näitä pienempinä verkostoina kuvataiteen ekologisen kestävyuden ajankohtaiset verkostot, kuten Kestävä kuvataide ja Vihreä paletti. Auditointivierailun perusteella läheisiä kumppaneita ovat myös Pohjoismaiden ja Baltian maiden taideyliopistot. Taideyliopisto toimii aktiivisesti eri taidealojen kenttien kanssa niin eri alueilla kuin kansallisestikin.

Auditointihaastatteluiden mukaan Taideyliopiston kansallinen korkeakouluysteistyö on toimivaa yliopiston eri toimipisteissä, ja toiminta tukee yliopiston alueellista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta. Taideyliopisto tekee tutkimusyhteistyötä eri yliopistojen kanssa esimerkiksi yhteisprofessoreiden avulla. Taideyliopiston olisi mahdollista etsiä uusia kokeiluja ja projekteja sidosryhmäyhteistyötä kehittämällä ja rakentamalla lisää yhteyksiä esimerkiksi kestävyuden alueilla toimiviin järjestöihin.

## 2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Tutkimuksen kehittäminen

Taideyliopistossa on tehty tutkimuksen alueella paljon kehittämistyötä, jonka vaikutusten odotetaan näkyvän lähivuosina. Taideyliopistossa on käynnissä tutkimuksen kehittämisohjelma, jonka osana on toteutettu tutkimuksen kokonaisarviointi 2021–2022, perustettu Taideyliopiston tutkimusinstituutti 2023 sekä vahvistettu tutkimuksen profiloitumista sekä sisäisin toimenpitein että täydentävällä rahoituksella. Yliopistossa tehtävää tutkimustoimintaa tukemaan on perustettu yhteiset tutkimuspalvelut, joiden toiminnot vastaavat myös kasvaviin kansallisiin ja kansainvälisiin velvoitteisiin tutkimustoiminnan alueella.

#### Tiekartat

Taideyliopistossa valmisteltiin vuosien 2022–2023 aikana kolme tiekarttaa digitalisaation, kansainvälistymisen ja TKI-toiminnan alueilla. Tiekartat ovat Taideyliopiston strategiakärkiä poikkileikkaavia ja koskettavat laajasti yliopiston eri yksiköitä. Ne ovat yliopiston merkittävä kehittämistoimi yliopiston toiminnot läpäisevänä kehittämisenä. Tiekartat vahvistavat yliopistoyhteisön yhteistä ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista sekä tukevat Taideyliopiston organisointi-, johtamis- ja toimintamallien kehittämistä ja toiminnan priorisointia. Tiekarttojen toimenpiteet integroidaan toiminnan vuosisuunnitteluun.

#### Kansainvälisyyden kehittäminen

OKM:n rahoittamalla kansainvälisyysohjelmalla pyritään Taideyliopistossa edistämään kv-tavoitteita yhteistyöhön kannustavan mallin avulla. Sisällöllistä kehittämistä on tehty sekä akatemioiden oman opetuksen osalta, yksikköjen koulutusta/tutkimusta yhdistävissä globaaliverkostoissa, että yhteisissä kieli- ja työelämäopinnoissa. Yhdessä tekemällä on kannustettu yhteistyöhön yli yksikkörajojen, parhaiden käytäntöjen löytymiseen ja muilta oppimiseen sekä rohkeuteen tehdä asioita eri tavalla kuin aikaisemmin. Samalla on tunnistettu asioita, jotka hankaloittavat ohjelman toteuttamista ja pyritty löytämään näihin tilanteisiin sopivia ratkaisuja ja muutosta. Taideyliopiston globaaliverkostojen toimintaan on pyydetty mukaan opetus- ja tutkimushenkilökuntaa ja opiskelijoita kaikista yksiköistä, jolloin yhteinen tekeminen sekä tavoitteena ollut koulutuksen ja tutkimuksen välisen synergian edistäminen on ollut mahdollista. Tukipalveluita on kehitetty palvelualueajat ylittävän yhteistyön edistämiseksi ja yhteisten ratkaisujen löytämiseksi. Samalla on kehitetty ja yhdenmukaistettu mm. talous- ja HR-prosesseja, riskienhallintaa, toimintatapoja sekä ohjeistuksia tukemaan kansainvälisen yhteistyön tarpeita.

## Taideyliopiston Uniarts Hub -esihautomo

Ohjelma tukee luovan alan toimijoita liikeidean kehittämisessä ja yrityksen perustamisessa. Ohjelma tarjoaa tietoa ja tukea yrittäjyystaitoihin sekä testialustan taiteilijoiden ja taideopiskelijoiden liikeideoille. Opiskelijaosallistujat saavat ohjelmasta 8 op kurssisuorituksen. Esihautomo on osa Helsingin kaupungin tukemaa Kampusinkubaattorit-ohjelmaa, jossa mukana ovat Taideyliopiston lisäksi Aalto Yliopisto, Arcada, Haaga-Helia, Hanken, Helsingin yliopisto ja Metropolia. Uniarts Hub on käynyt läpi kaksi kierrosta ja osoittautunut onnistuneeksi toimintamuodoksi, jonka kautta on syntynyt ja on syntymässä uutta yritystoimintaa.

## 3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

### - Auditointiryhmän arvio

*Arviointialueella III arvioidaan laatujärjestelmän toimivuutta ja kehittämistä sekä järjestelmän hyödyntämistä strategisessa johtamisessa. Lisäksi arvioidaan niitä menettelytapoja, joilla tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia.*

**Arviointialue III on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.**

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

#### **Vahvuudet**

- Taideyliopistolla on hyvä käsitys kehittämiskohteistaan ja niihin myös tartutaan. Yliopistossa on yhteisöllinen, keskusteleva laatukulttuuri sekä taito itsereflektointiin.
- Laatujärjestelmän vahva yhteys Taideyliopiston johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmään sekä tiedolla johtamisen kehittäminen tukevat yliopiston johtamista ja strategian toteuttamista.
- Taideyliopisto on sitoutunut osaamisen kehittämiseen, pedagogisiin koulutuksiin ja kielikoulutuksiin sekä työntekijöiden hyvinvointiin.

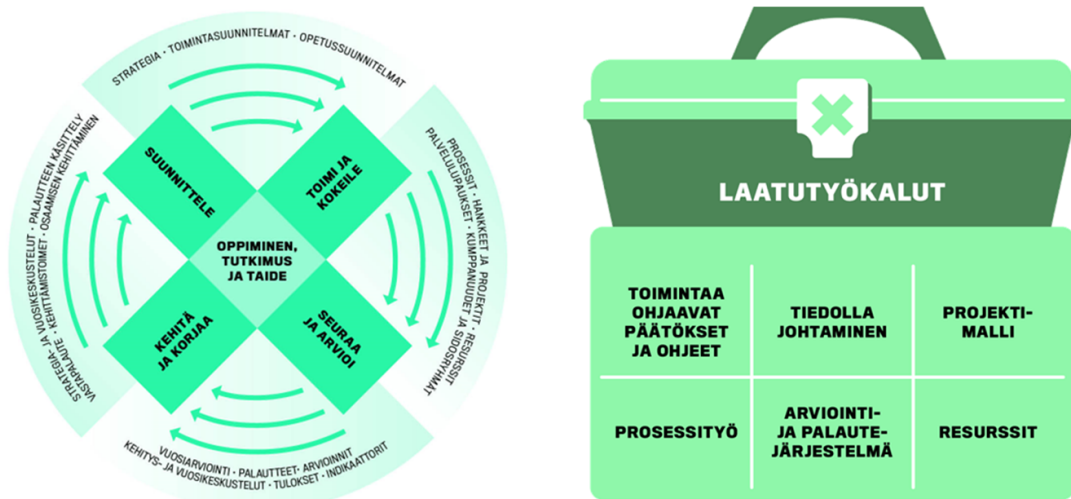
#### **Kehittämissuositukset**

- Henkilöstön kuormittuneisuuden vähentämiseksi strategisia toimenpiteitä tulee fokusoida, priorisoida ja rytmittää.
- Taideyliopiston tulee kehittää inklusiivista monikielistä yhteisöä, jossa kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet ilmaista itseään ja osallistua päätöksentekoon.
- Laatujärjestelmää ja sen järjestelmällistä hyödyntämistä tulee kehittää Taideyliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tueksi.

## 3.1 Laatujohtamisen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

### Taideyliopiston laatujohtaminen



\*

Kuvio 3: Taideyliopiston laatujohtaminen

### Laatujohtaminen tukee toiminnan suunnittelua

Laadunhallinnan periaatteet, laatujohtamisen tavoitteet ja vastuut kuvataan laatujohtamisessa ja laatujohtamisessa.

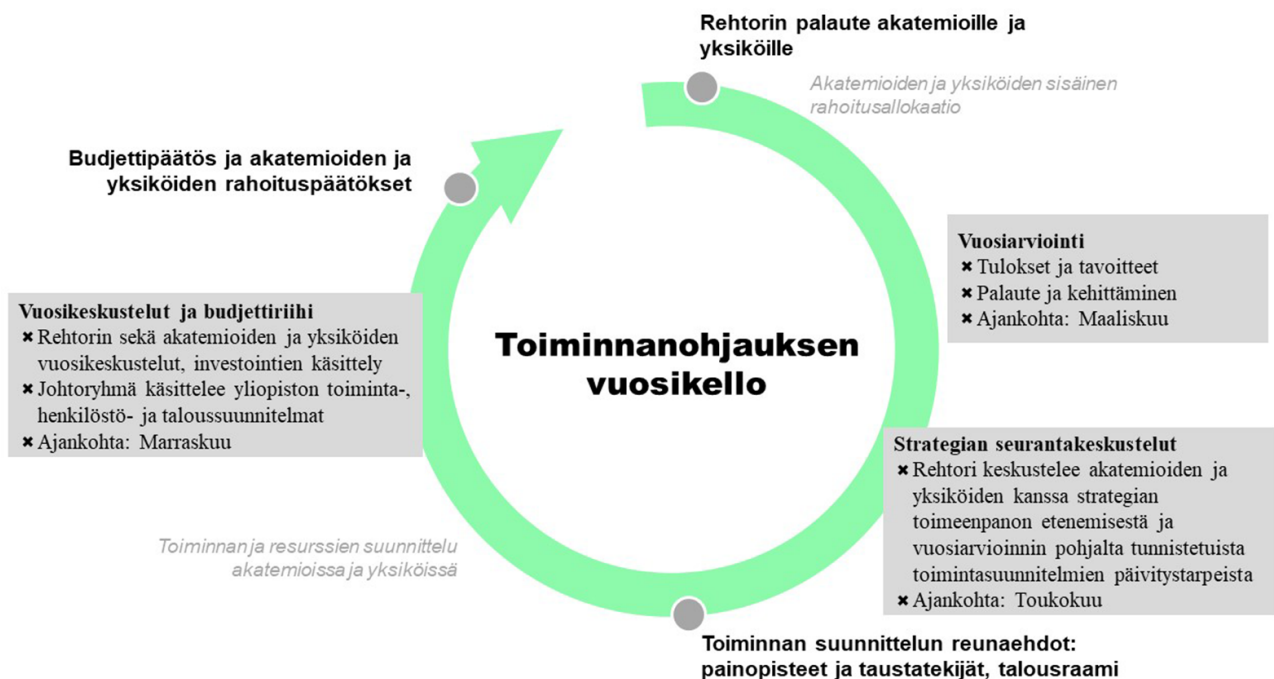
Taideyliopiston laatujohtamisen tehtävänä on varmistaa yliopiston tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva kehittäminen. Johtoryhmä on asettanut laatujohtamisen eli laatujohtamisen tavoitteet. Laatujohtamisen tavoitteena on varmistaa Taideyliopiston strategian ja vision toteutuminen sovitujen arvojen mukaisesti, mahdollistaa ydintehtävän eli oppimisen, opetuksen, taiteen tekemisen ja tutkimuksen laadukas toteutuminen, sekä varmistaa selkeät ja toimivat palvelut Taideyliopistossa.

Laatujohtaminen kytkeytyy suoraan yliopiston johtamisjärjestelmään ja sujuvan johtamisen varmistamiseen kaikilla tasoilla. Laatujohtaminen on siten samalla johtamisen menetelmä, jolla varmistetaan strategian ja ydintoiminnan tavoitteiden toteutuminen. Rehtori toimii laatujohtamisen omistajana ja yliopiston johtoryhmä laatujohtamisen ohjausryhmänä. Laatujohtamisen operatiivisesta kehittämisestä vastaa HR- ja palvelujohtaja.

Taideyliopistolla on vuoteen 2030 saakka ulottuva strategia, jota konkretisoidaan toimintasuunnitelmilla. Strategiaa on vuoden 2023 aikana täydennetty tiekartoilla. Strategisen johtamisen tavoitteena on varmistaa strategian, OKM-sopimuksen ja muiden tavoitteiden toteutuminen. Strategiaa täsmentävät yksiköiden strategiaan pohjautuvat nelivuotiskauden toimintasuunnitelmat. Strategialle ja yksiköiden toimintasuunnitelmille on asetettu tavoitetasot ja mittarit. Operatiivinen toiminnanohjauksen prosessi (vuosisuunnittelu) varmistaa strategian siirtymisen käytännön toimintaan. Vuosisuunnittelu yhdistää tavoitteet, toimenpiteet ja käytettävissä olevat resurssit.

## Kaksivaiheinen toiminnanohjausprosessi varmistaa strategian toteuttamista

Taideyliopistossa on käytössä kaksivaiheinen toiminnanohjauksen prosessi. Syksyisin käydään rehtorin johdolla vuosikeskustelut ja laaditaan yksiköittäin seuraavan vuoden tarkennettu strategiaan pohjautuva toimintasuunnitelma, henkilöstösuunnitelma ja budjetti. Keskusteluiden jälkeen yksiköt saavat rahoituspäätöksen yhteydessä rehtorilta kirjallisen palautteen toiminnastaan ja suunnitelmista. Strategiassa ja toimintasuunnitelmissa asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan laatujärjestelmän mukaisesti: Maaliskuussa tuotetaan edellisen vuoden laadulliseen ja määrälliseen arviointitietoon perustuva vuosiarviointi, joka sisältää analyysin keskeisistä kehittämiskohteista. Keväällä käydään rehtorin johdolla strategian seurantakeskustelut, joiden tavoitteena on syventää ymmärrystä strategian toteutumisesta. Seuraavan syksyn vuosisuunnittelussa toimintasuunnitelman päivittämisen tukena toimivat rehtorilta saatu palaute, vuosiarviointi ja strategian seurantakeskustelut.



#### Kuvio 4: Taideyliopiston toiminnanohjauksen vuosikello

Taideyliopisto on vahvistanut kaksivaiheista toiminnanohjausprosessia, kehittänyt tiedolla johtamista tiedolla johtamisen portaalien avulla ja kytkenyt vuosittaisen vuosiarviointin kiinteämmin strategian seurantaan. Strategian seuranta on kehitetty strategian seurantaindikaattoreiden avulla. Strategian päivittämistarvetta arvioidaan vuosittain.

#### **Vahvuudet**

Kattava ja systemaattinen strategian seuranta: Rehtorin palaute, vuosiarviointi & strategian seurantakeskustelut.

Yhteisöllinen ja osallistava strategiaproessi ja strategian tunnettuus.

Yhteiset toiminnan mittarit, jotka ovat nähtävillä yliopiston tiedolla johtamisen portaalissa ja joita seurataan säännöllisesti osana yliopiston vuosiarviointia.

#### **Kehittämiskohteet**

Kevään strategiakeskusteluiden tavoitteen ja tavan selkeyttäminen.

Strategiset poisvalinnat ja priorisointi.

Strategian mittareiden ja tavoitetasojen edelleen kehittäminen.

## 3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Auditointiryhmän arvio

#### Laatu järjestelmällä on vahva yhteys johtamis- ja toiminnanohjaus järjestelmään

Edellinen Karvin laatu järjestelmän auditointi vuonna 2018 toimi tämänkertaisen auditointivierailun haastateltavien mukaan lähtölaukauksena yliopiston strategiatyölle. Nyt toteutettu auditointi ja siihen valmistautuminen käynnistivät uuden kehittävän syklin, missä johtamis järjestelmää, toiminnanohjausta ja laadunhallintaa on kehitetty rinnakkain strategian pohjalta. Laatu järjestelmän ja toiminnanohjauksen välille on rakentunut vahva yhteys, mikä takaa laatu järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisen yliopiston johtamisessa. Laatu työn ja toiminnan ohjauksen yhteyttä kuvaa haastatteluissa esitetty näkemys siitä, kuinka toiminnanohjaus kehittyä arvioinnin kautta.

Taideyliopisto korostaa strategiassaan tiedon merkitystä toiminnan kehittämisen perustana. Tiedolla johtamisen merkitystä korostetaan myös laatu työkaluna. Sekä johtamista että laatu työtä tukemaan on rakennettu yliopiston strategisten tavoitteiden ympärille Tiedolla johtamisen portaali, joka sisältää keskeisiä avainlukuja ja mittareita visuaalisesti selkeässä muodossa yhteisön käyttöön. Portaalin käyttöanalytiikka osoittaa, että sitä käytetään yliopistoyhteisössä kohtuullisen aktiivisesti ja se on auditointihaastatteluiden mukaan käyttökelpoista. Portaali tuottaa nopeasti kokonaisnäkemys yliopiston tai yksittäisen akatemian etenemisestä strategisten tavoitteiden suhteen. Portaalilla on tärkeä rooli uusien johtajien perehdytyksessä tehtäviinsä. Auditointihaastattelujen mukaan portaalin tieto on kuitenkin yksittäisen akatemian opetuksen johtamiseen liian yleisellä tasolla, joten sen tuottamaa tietoa täydennetään muulla tietoaaineistolla.

Tiedolla johtamisen portaali ja muut yliopiston tietojärjestelmät tuottavat tietoa johtamisen tueksi. Laatu järjestelmän arviointikäytännöt tuottavat tietoa, josta kootaan yhteenveto strategian edistymisestä Taideyliopiston ja akatemioiden vuosiarviointia varten. Rehtorin katsaukset tuottavat strategian edistymisestä säännöllisesti tietoa hallitukselle, joka arvioi vuosittain tiedon pohjalta strategian ajantasaisuutta ja mahdollisia muutostarpeita.

Taideyliopiston laatu politiikka on luotu yhteisöllisesti osana laatu käsikirjan kehittämistä ja tarjoaa konkreettisesti ilmaistun perustan yliopiston laatu työlle. Ajatus laatu työn konkreettisuudesta tuotiin esille myös auditointivierailulla: haastateltavat kuvasivat laatu työtä arjen konkreettiseksi kehittämiseksi, mistä esimerkkinä annettiin yliopiston yhteinen opetussuunnitelmatyö. Yliopisto on nostanut laatu järjestelmän tunnettuuden kehittämiskohteeksi. Auditointihaastatteluissa laatu järjestelmää ei pidetty itseisarvona, vaan laatu työ toteutuu tekemisen kautta. Toimivat

prosessit ja jatkuvan kehittämisen varmistaminen ovat osoitus laatujärjestelmän toimivuudesta. Laatupolitiikkaa on julkisesti saatavilla sidosryhmille yliopiston nettisivuilla. Haastatteluissa henkilöstön edustajat tunsivat hyvin laatupolitiikan ja jatkuvan parantamisen periaatteen, vaikka eivät välttämättä tunnustaneet olemassa olevia menettelyitä osana laatujärjestelmän kokonaisuutta.

## Taideyliopiston strategia ohjaa toimintaa

Taideyliopistolla on yhteinen strategia. Akatemioiden strategiatyö tapahtuu vuosittaisten toimintasuunnitelmien kautta, mikä on käytännössä yliopiston strategian toteuttamista. Akatemioilla ei ole varsinaisia omia strategioita, vaikka ne täsmentävät yliopiston yhteistä strategiaa oman taiteenalan osalta toimintasuunnitelmissaan.

Akatemioilla on vahva autonomia ja omat johtokunnat. Niitä pidetään tärkeinä oman taiteenalan tuntemuksen ja kehittämisen näkökulmasta, mikä on myös arviointiryhmän näkemyksen mukaan perusteltua. Akatemioiden itsenäisyys ja erilaiset toimintatavat tekevät yhteisestä strategisesta tavoitteenasettelusta ja johtamisesta välillä haastavaa. Yliopiston yhteiset kuusi päätavoitetta eli strategian kärjet tunnetaan yliopistoyhteisössä hyvin. Vastuuta strategisten kärkien johtamisesta on jaettu yliopiston johdossa kohtuullisen laajasti dekaaneille, mikä vahvistaa yliopiston yhteisten tavoitteiden yhteyttä eri akatemioissa.

Taideyliopiston strategia sisältää kullekin kuudelle strategian kärjelle laajan listan kehittämistoimenpiteitä sekä muutaman keskeisen strategiaindikaattorin. Strategisissa kärjissä ei kuitenkaan oteta kantaa indikaattoreiden tavoitetasoon, mihin kunkin strategisen kärjen osalta pyritään. Tämän Taideyliopisto on itsekin tunnistanut kehittämiskohteekseen. Auditointiryhmä kannustaa yliopistoa täsmentämään strategiaansa niin, että ainakin keskeisten indikaattoreiden tavoitetaso olisi asetettu.

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Osaamisen ja johtamisen kehittäminen

Taideyliopiston henkilöstöpolitiikkaa kehitetään vaiheittain henkilöstön kanssa vuoropuhelussa mm. henkilöstösäännön ja -politiikan sekä urajärjestelmän käyttöönotolla. Keväällä 2021 tarkasteltiin akateemisten määräaikaisten työsuhteiden perusteita ja vakinaistettiin suurin osa tehtävistä. Henkilöstöpolitiikassa ja työsuhdekäytännöissä on myös muita selkeyttämistä vaativia kysymyksiä.

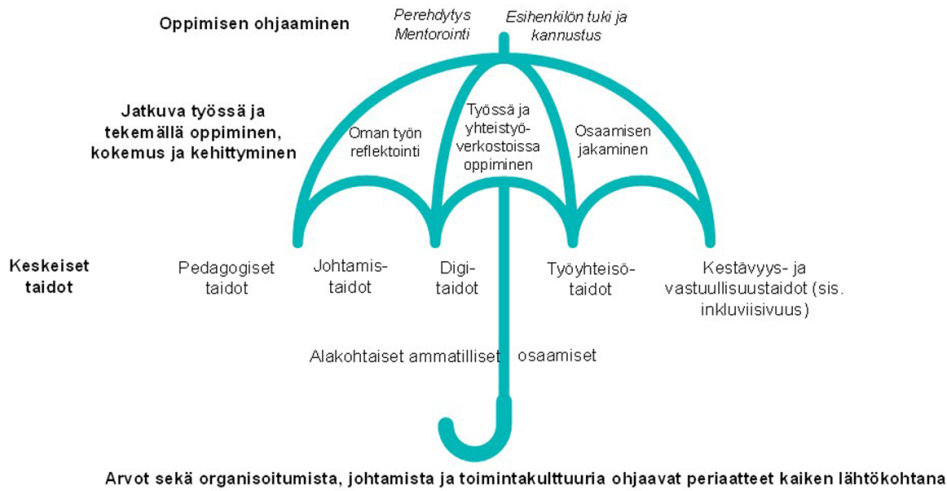
Osaamisen ja johtamisen kehittämistarpeet perustuvat strategiaan tavoitteisiin, toimintasuunnitelmiin ja vuosi- ja tavoitekeskusteluihin. Esihenkilöt ovat avainasemassa erityisesti osaamisen kehittämisen kartoituksessa. Osaamisen kehittämisen tarpeiden tunnistamista toiminnanohjausprosessissa on tarpeen terävöittää. Taideyliopistossa noudatetaan 70-20-10 -mallia osaamisen kehittämisessä, missä 70 % oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, 20 % työyhteisön vuorovaikutuksessa ja yhteistyöverkostoissa, ja 10 % koulutuksessa. Mallin ovat kehittäneet Robert Eichinger ja Michael Lombardo 90-luvulla.

Perehdytys on tärkeä työkalu tavoitteiden saavuttamiseen. Yliopiston perehdytyskokonaisuuteen kuuluvat HR-suunnittelijan tarjoama perehdytys, esihenkilön toteuttama perehdytys, Tervetuloa Taideyliopistoon -tilaisuudet ja kampuskävelyt. Perehdyttämistä tuetaan toimintaohjeilla.

Henkilöstön osaamista kehitetään myös henkilöstökoulutusten ja avoimen yliopiston opintojen avulla. Yliopistotasoiset koulutukset keskittyvät keskeisiin osaamisalueisiin kuten pedagogiikka, esihenkilötyö, digiosaaminen, kestävyys ja vastuullisuus sekä työyhteisöosaaminen (vuorovaikutus, IT, kielitaito). Johtajille ja esihenkilöille toteutetaan säännöllisesti 360-johtamisen arviointeja, jotka auttavat kehittämään johtamistyötä.

Taideyliopiston osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät suunnitelmat, tavoitteet ja mittarit on kuvattu työyhteisön kehittämissuunnitelmassa. Suunnitelmaa päivitetään vuosittain yhteistyössä henkilöstön kanssa toiminnanohjausprosessista saatujen muutostarpeiden ja palautteiden pohjalta.

## Taideyliopiston osaamisen kehittämisen kokonaisuus



Kuvio 5: Taideyliopiston osaamisen kehittämisen kokonaisuus

### Työhyvinvointitoiminnassa korostuvat ennakointi ja arkipäivän johtaminen

Työsuojelun, -hyvinvoinnin ja työterveyden johtaminen on integroitu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Taideyliopistossa panostetaan ennalta ehkäisevän työhyvinvointijohtamisen edellytyksiin. Yliopiston johto seuraa työhyvinvoinnin kehitystä ja toimenpiteiden vaikuttavuutta, ja niistä käydään yhteistoiminnallista vuoropuhelua. Mittareiden, selvitysten ja riskien arvioinnin avulla pyritään ennakoiviin toimenpiteisiin.

## Työhyvinvointitoiminnassa korostuvat ennakointi ja arkipäivän johtaminen



Kuvio 6: Taideyliopiston työhyvinvointitoiminnassa korostuvat ennakointi ja arkipäivän johtaminen

Työhyvinvointikysely ja työpaikkaselvitys tukevat työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä. Yliopistojen yhteinen työhyvinvointikysely toteutetaan joka toinen vuosi. Yliopiston johto ja yksiköt käsittelevät tulokset ja kehittämistoimenpiteet kirjataan yhteiseen alustaan. Keskeiset havainnot huomioidaan osana yliopiston vuosiarviointia. Työterveyshuollon työpaikkaselvitys toteutetaan joka kolmas vuosi ja sen prosessiin sisältyvät sähköinen esikysely, työpaikkakäynnit, keskustelutilaisuudet tuloksista sekä kehittämistoimista sopiminen.

Taideyliopistossa tarjotaan monia työhyvinvointia ja -kykyä ylläpitäviä palveluita ja etuja yksilö-, yksikkö- ja yliopistotasolla. Nämä palvelut kohdennetaan siten, että ne tavoittavat koko henkilökunnan tasapuolisesti ja samalla vahvistavat hyvinvointia. Toimenpiteiden ja etujen vaikuttavuutta seurataan mittareiden avulla.

### Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu

Taideyliopiston strategisena tavoitteena on olla hyvinvoiva, syrjinnästä vapaa ja kansainvälisesti vetovoimainen yhteisö. Yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma tukee yliopiston strategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Yliopistolla on myös saavutettavuussuunnitelma. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyötä tukevat ja edistävät omalta osaltaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvastaava ja yhdenvertaisuusyhdyshenkilöt sekä häirintäyhdyshenkilöt opiskelijoille. Luottamushenkilöiden kanssa käydään säännöllistä vuoropuhelua yhdenvertaisuudesta.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustoiminnan tavoitteina ovat yhteisön ymmärryksen lisääminen

inklusiivisuudesta, epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja monikielisyyden toteutuminen. Koulutusten, tietoisuuden ja työpajojen avulla lisätään tietoisuutta ja tunnustetaan epätasa-arvoistavia tekijöitä. Taideyliopistossa on toteutettu konkreettisia toimenpiteitä monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden parantamiseksi, ja parannettu mm. tiloja, ohjeita, verkkosivuja ja prosesseja.

Taideyliopiston toiminnassa ja esihenkilötyössä painotetaan yhteisön jäsenten perehtymistä ohjeisiin ja eettisiin periaatteisiin. Keskeistä on myös hyvän vuorovaikutuskulttuurin rakentaminen sekä jokaisen yhteisön jäsenen vastuun ottaminen ilmapiiristä ja hyvinvoinnista.

Taideyliopistossa varmistetaan henkilöstön rekrytointiin liittyvien menettelyiden läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus yhteisten käytäntöjen ja prosessien avulla. Jokaisessa rekrytoinnissa on mukana HR-henkilö, joka varmistaa prosessin oikeellisuuden ja sujuvuuden sekä vastaa selkeästä viestinnästä. Rekrytointiprosessit on yhtenäistetty ja kuvattu ja luotu ohjeistukset eri henkilöstöryhmille, mikä on parantanut rekrytointiprosessien sujuvuutta, läpinäkyvyyttä ja tasalaatuisuutta koko yliopistossa.

### **Vahvuudet**

Työhyvinvoinnin, -  
turvallisuuden ja  
työterveyden johtaminen  
ennakoivasti ja  
systemaattisesti, yhtenä  
kokonaisuutena ja  
mittareilla seuraten.

Työhyvinvointiedut ja -  
toimenpiteet on valittu  
todettujen  
kehittämiskohteiden  
parantamiseen  
vaikuttaviksi.

Kattava  
toimintaohjekokonaisuus,  
jossa myös prosessit  
kuvattu.

### **Kehittämiskohteet**

Terveyskyselyn ja  
työhyvinvointikyselyn  
vastausaktiivisuuksien  
nostaminen.

Yhteistoiminnan  
päällekkäisyyksien  
purkaminen (ettei  
samoja asioita  
käsiteltäisi useissa eri  
toimielimissä).

Ohjeiden  
jalkautuminen  
arkipäivän toimintaan.

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Auditointiryhmän arvio

#### Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista

Taideyliopisto on kehittänyt rekrytointiprosessejaan yhdenmukaistamalla akateemiset rekrytointikäytännöt ja ottamalla käyttöön selkeät akateemiset urapolut. Rekrytointiprosessit on arvioitu ja ohjeistukset standardoitu, mikä on parantanut prosessien läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta. Taideyliopistossa on otettu käyttöön yhtenäinen rekrytointijärjestelmä, joka on kerännyt auditointihaastatteluiden mukaan kiitosta. Rekrytointiprosessiin osallistuu useita asiantuntijoita, mikä varmistaa prosessin avoimuuden ja tasapuolisuuden hakijoille. Vakinaistetut opettajien työsuhteet mahdollistavat opetuksen pitkäjänteisen kehittämisen.

Auditointivierailun ja itsearviointiraportin mukaan Taideyliopisto tukee monipuolisesti henkilöstönsä osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on laaja-alaista, proaktiivista ja perustuu tietoon. Taideyliopisto seuraa henkilöstönsä osaamista ja hyvinvointia käyttäen useita mittareita, jotka muodostavat yhteisen kokonaisuuden. Eri lähteistä kerättyä tietoa analysoidaan systemaattisesti, jotta saadaan luotua yhtenäinen käsitys henkilöstön osaamisesta. Tällainen strateginen lähestymistapa varmistaa, että opetushenkilöstö ja muu henkilöstö päivittävät jatkuvasti taitojaan ja pysyvät ajan tasalla alansa uusimmista kehityssuunnista.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopistossa on laaja pedagogisen koulutuksen ja kielikoulutuksen sekä vaihtelevista teemoista muodostuvien näitä pienempien koulutusten koulutustarjonta. Opettajille tarjotaan mahdollisuus suorittaa 60 opintopisteen taidealojen yliopistopedagoginen koulutus, mikä valmistaa opettajia opetus- ja ohjaustehtäviin taidealan erilaisissa ympäristöissä. Koulutuskokonaisuus vahvistaa opettajien pedagogisia valmiuksia ja edistää opetuksen laadun jatkuvaa parantamista sekä lisää Taideyliopiston opettajien välistä yhteisöllisyyttä. Lisäksi yliopisto tarjoaa pienempiä viiden opintopisteen kokonaisuuksia ajankohtaisista teemoista, jotka perustuvat opettajien toiveisiin. Auditointihaastatteluiden mukaan Taideyliopisto pystyy ketterästi ja nopeasti räätälöimään pieniä opintojaksoja eri aiheesta. Opintopsykologien kanssa on järjestetty hyvinvointiin ja mielenterveyteen liittyviä koulutuksia. Lisäksi tarjolla on ollut koulutustilaisuuksia esimerkiksi moninaisuuteen, ei-binääreihin identiteetteihin sekä ekologiseen kestävyysliikkeen liittyen. Eri vuosina henkilöstön koulutustarjonnassa painotetaan eri teemoja. Auditointivierailulla ja itsearviointiraportissa esitetty osaamisen kehittämisen sateenvarjo on kattava ja esimerkillinen.

Henkilöstötyöpajan mukaan Taideyliopiston henkilöstö tiedosti hyvin oman osaamisen kehittämisen ja sen ajantasaisuuden tärkeyden. Useat työpajaan osallistuneet opettajat kokivat yhtenä tärkeimpänä keinona kehittää omaa osaamistaan mahdollisuuden saada käyttää osan

työajastaan tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan. Opettajat kokivat yliopiston tarjoamat koulutukset hyödyllisiksi, mutta opettajat kaipasivat vielä enemmän moninaisuuteen ja erityispedagogiikkaan liittyviä koulutuksia.

Työpajaan osallistuneiden opettajien kokemukset osaamisen kehittämisen tuesta vaihtelivat jonkin verran. Osa opettajista koki saaneensa erinomaista tukea oman ammatillisen osaamisen syventämiseen eri tavoin esimerkiksi osana kokonaistyöaika. Toisaalta osa opettajista ei tunnistanut tukea ja kokivat, että oman osaamisen kehittäminen tapahtuu omalla ajalla.

Taideyliopiston osaamisen kehittämisen 70-20-10-mallin mukaan 20 prosenttia osaamisen kehittämisestä tulisi tapahtua työyhteisön vuorovaikutuksessa ja yhteistyöverkostoissa. Osa henkilöstötyöpajaan osallistuneista opettajista toivoi lisää avointa keskustelua opetuksen hyvistä käytännöistä akatemioiden sisällä ja välillä. Auditointiryhmän mukaan ideoiden ja kokemusten jakaminen sisäisesti on oleellinen tapa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä ja tätä Taideyliopiston olisi mahdollista vielä kehittää nykyisestä.

## Henkilöstön hyvinvointihaasteisiin vastataan erilaisin keinoin

Taideyliopiston yhtenä strategisena kärkenä on olla hyvinvoiva, syrjinnästä vapaa ja kansainvälisesti vetovoimainen yhteisö. Yliopistossa työterveyttä, työsuojelua ja työhyvinvointia käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopistossa vastataan aktiivisesti erilaisiin henkilöstön hyvinvointihaasteisiin. Henkilöstön sitoutuneisuus omaan työhönsä on voimakasta. Sitoutuminen lähtee taiteellisesta identiteetistä sekä akateemisella henkilöstöllä että tukihenkilöstöllä. Auditointivierailulla tunnistettiin, että henkilöstö tekee pitkiä työpäiviä ja työskentelee myös viikonloppuisin, joten haasteena on henkilöstön kuormittuminen. Henkilöstön työssä kuormittuminen on tunnistettu eri lähteistä, kuten hyvinvointikyselyistä, tulleen palautteen perusteella.

Taideyliopisto on pyrkinyt vähentämään kuormitusta eri keinoin, esimerkiksi vakinaistamalla määräaikaista henkilöstöä, kokonaistyöajan kehittämisellä, esihenkilötyöhön panostamisella ja opetussuunnitelmatyöllä. Opiskelijoiden huonovointisuuden ja erilaisten oppijoiden lisääntyminen kuormittaa myös opettajia. Opetussuunnitelmauudistuksen yksi keskeinen tavoite oli opiskelijoiden kuormituksen vähentäminen, ja tällä toivotaankin olevan myönteinen vaikutus myös opettajiin. Kokonaistyöaika on pyritty kehittämään niin, että työntekijöille mahdollistuu aikaa myös tutkimustyölle, mikä tukee tutkimuksen tekemistä, innovaatioiden syntymistä ja akateemista kehitystä. Auditointihaastatteluiden mukaan erilaiset opetustraditiot ovat johtaneet erilaisiin tapoihin kirjata asioita työsuunnitelmiin. Kokonaistyöaika-uudistuksen myötä työ on tarkoitus yhteismitallisesti kirjata suunnitelmiin.

Osa-aikainen henkilöstö toivoi auditointihaastatteluissa nykyistä joustavampia odotuksia ajankäytön suhteen. Kun osa-aikainen työtehtävä täydennetään toisella työllä, voisi työpanoksen jaksottaminen olla mahdollista ilman, että odotetaan samaa sitoutumista kuin täysipäiväiseltä henkilöstöltä. Työjärjestelyjen tulisi huomioida henkilön vuosittainen kokonaistyömäärä ja tarjota mahdollisuus sovittaa yhteen eri tehtäviä ilman kohtuutonta työkuormaa. Auditointiryhmän

mukaan nykyistä joustavampi lähestymistapa työn hallintaan parantaisi työntekijöiden työhyvinvointia sekä lisäisi työn tuottavuutta.

Auditointiryhmä painottaa, että henkilöstön hyvinvointia edistettäessä on tärkeää ottaa huomioon heidän omien identiteettinsä moninaisuus ja monitahoisuus, jotka muodostavat perustan inklusiiviselle ja tasapainoiselle työympäristölle. Yksilö saattaa kokea itsensä samanaikaisesti opettajaksi, tutkijaksi ja taiteilijaksi, ja nämä roolit voivat vaihdella ja limittyä toisiinsa eri tilanteissa ja eri yhdistelminä. Työympäristön tulisi tukea ja kunnioittaa työntekijöiden monimuotoista identiteettiä tarjoamalla joustavia mahdollisuuksia ilmaista ja toteuttaa itseään eri rooleissa. Tämä voi luoda hedelmällisen ja kannustavan ilmapiirin, joka tukee työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sitoutumista työhönsä.

## Taideyliopiston tulee kehittää inklusiivista ja monikielistä yhteisöä

Taideyliopistolla on systemaattiset rakenteet, vastuut ja menettelyt, joilla tuetaan henkilöstön tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua. Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja saavutettavuus on osa henkilöstön kokonaiskehittämistä. Yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvotyöstä määritellään työyhteisön kehittämissuunnitelmassa, mikä sisältää myös saavutettavuussuunnitelman. Auditointivierailun aikana tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa oltiin päivittämässä seuraavalle kaudelle. Epäasiallisen kohtelun tilanteisiin pyritään puuttumaan aktiivisesti ja esihenkilöille tarjotaan tukea. Auditointihaastattelussa tunnistettiin, että yliopistossa on mahdollista vielä edelleen kehittää rakentavia vuorovaikutustilanteita ja puuttumista epäasialliseen kohteluun. Taideyliopiston pyrkimyksenä on luoda ilmapiiri, jossa pystytään turvallisesti ja toisia kunnioittavasti käymään eri tilanteita läpi.

Moninaisuuden edistäminen on yliopiston keskeinen tavoite, ja sillä keskitytään inklusiivisuuden ja aktiivisen osallistumisen vahvistamiseen. Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopistossa on vielä kehitettävää kansainvälisen henkilöstön yhdenvertaisessa kohtelussa ja monikielisyden toteuttamisessa. Auditointivierailun haastateltavien mukaan ulkomaalaistaustaisten henkilöiden nykyistä tehokkaampi integrointi yhteisöön kaipaa myös vahvistusta. Auditointivierailulla Taideyliopistolta kaivattiin selkeää kielipolitiikkaa, joka nykyistä vahvemmin tukisi yliopiston kansainvälistymistä, monikielisyyttä ja huomioisi myös nykyistä paremmin yliopiston ruotsinkielisen koulutuksen vastuut. Vaikka kansainvälisen henkilöstön mukaan kielipolitiikka on kehittynyt viime vuosien aikana parempaan suuntaan, haastatteluiden perusteella nykyiset käytännöt eivät kaikilta osin tue kansainvälisen henkilöstön osallisuutta ja uralla etenemistä. Yliopistossa on tunnistettu kielikysymys keskeiseksi kansainvälisyyden haasteeksi ja ”iloisesti monikielinen” -kielilinjaus oli auditointivierailun aikana viimeistelyvaiheessa. Auditointiryhmä kannustaa yliopistoa edelleen kehittämään monikielisyyttä tukevaa ympäristöä, joka kannustaa yhteisön jäseniä osallistumaan ja ilmaisemaan omia näkemyksiään.

Taideyliopiston sitoutuminen osaamisen kehittämiseen, pedagogiseen koulutukseen ja kielikoulutukseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin osoittaa yliopiston pyrkimystä olla edelläkävijä. Pyrkimys vahvistaa Taideyliopiston asemaa johtavana toimijana taidekentällä ja luo

pohjan jatkuvasti kehittyvälle ja inspiroivalle oppimisympäristölle.

## 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Perustehtävien laadunhallinta

Laatujärjestelmän kokonaisuus on kuvattu sähköisessä laatukäsikirjassa, joka löytyy yliopiston intrasta. Taideyliopiston laatukäsikirjassa kuvataan perustehtävien laadunhallinnan kokonaisuuden (suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen) menettelyt ja vastuut kullakin toiminnan osa-alueella. Laadunhallintaan kuuluu toiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, suunnitelmien toteuttaminen, toiminnan seuranta ja arviointi sekä päätöksenteko tarvittavista toimista. Näin laatujärjestelmä tukee suunnitelmallista ja järjestelmällistä ydintehtävien laadunhallintaa.

Laatujärjestelmän avulla varmistetaan, että tavoitteet asetetaan ja toiminnan suunnittelu perustuu asetetuille tavoitteille. Perustehtävien laadunhallintaa tukevat yhteisesti tunnistetut laatutyökalut. Laadukasta toimintaa tuetaan toimintaohjeilla, prosessityöllä, projektimallilla, sekä toimintaan suunnatuilla resursseilla. Systemaattisen arviointi- ja palautejärjestelmän avulla tuotetaan toimintaan liittyvää arviointitietoa. Tiedolla johtaminen tukee arviointitiedon analyysiä ja siihen pohjautuvaa ennakkointia, kehittämistä ja päätöksentekoa. Lisätietoa laatutyökaluista löytyy laatukäsikirjasta.

#### Osallistava laatu kulttuuri

Taideyliopistossa koko yhteisö osallistuu laadunhallintaan. Laatu kulttuuri perustuu osallistumiselle ja rohkealle asenteelle kehittää toimintaa.

Toiminnan laatutyöstä vastaavat kaikki johtajat, päälliköt ja esihenkilöt sekä työntekijät johtamisjärjestelmän ja vastuunjaon mukaisesti:

- ydintoiminnan laadunvarmistus (vararehtorit, dekaanit sekä koulutusohjelma-/opetusalue-/ainejohtajat)
- palveluiden laadunvarmistus (HR- ja palvelujohtaja)
- oman yksikön prosessien ja toiminnan kehittäminen yhteisten periaatteiden mukaisesti (johtajat, palvelualueiden päälliköt ja esihenkilöt)
- useat laadunvarmistukseen liittyvät tehtävät (toimielimet)
- projektien sujuva edistäminen (projektipäälliköt)

Viime kädessä koko yliopiston henkilöstö on vastuussa oman työnsä kehittämisestä ja laatutyöstä. Opiskelijat osallistuvat luontevasti laatutyöhön yhteisön jäsenenä ja ottamalla osaa toimielinten ja työryhmien työhön sekä antamalla palautetta opiskelusta ja palveluista. Ulkoiset sidosryhmät osallistetaan keskeisiin prosesseihin (esim. strategia, koulutuksen kehittäminen, rekrytoinnit) esim. keskustelutilaisuuksien, kyselyiden avulla ja kutsumalla sidosryhmiä

prosesseihin ulkopuolisiksi asiantuntijajäseniksi.

Kehittämiskohteeksi on tunnistettu laatujärjestelmän tunnettuuden kehittäminen. Olemassa olevat laadunhallinnan konkreettiset ja tutut menettelyt eivät välttämättä aina hahmotu osana laatujärjestelmän kokonaisuutta.

## Laatujärjestelmän kehittäminen

Laatujärjestelmä kytkeytyy osaksi Taideyliopiston johtamista ja organisaatiota. Taideyliopiston johtoryhmä toimii laatutyön ohjausryhmänä ja linjaa rehtorin johdolla siitä, miten laatujärjestelmää kehitetään. Laatujärjestelmän operatiivisesta kehittämisestä vastaa HR- ja palvelujohtaja.

HR- ja palvelujohtaja, kehittämisspalveluiden päällikkö sekä suunnittelupäälliköt muodostavat yliopiston operatiivisen laaturyhmän. Laaturyhmä valmistelee, koordinoi ja kehittää yliopiston laatutyötä. Laaturyhmä myös hankkii tietoa laatujärjestelmän toimivuudesta eri puolella organisaatiota toimimalla laatutyön lähitukena akatemoissa ja muissa yksiköissä.

Laatujärjestelmän kokonaisuuden toimivuutta tarkastellaan toiminnanohjausprosessin kautta. Toiminnanohjausprosessi on laadunhallinnan, eli toiminnan suunnittelun, arvioimisen ja kehittämisen keskiössä. Laatujärjestelmä ja siten laatukäsikirja päivitetään säännöllisesti vuosittain. Laaturyhmä ja laatukäsikirjan eri sivuista vastaavat henkilöt huolehtivat päivittämisestä.

Laatujärjestelmän kehittämiskohteeksi on tunnistettu palveluiden palautejärjestelmän kokonaisuus ja sen kattavuuden kehittäminen ja varmistaminen.

Laatujärjestelmän toimivuus arvioidaan säännöllisesti ulkopuolisissa laatujärjestelmän auditoinneissa.

### Vahvuudet

Perustehtävien laadunhallinta on kuvattu kattavasti laatukäsikirjassa ja laadunhallintaa tuetaan laatutyökaluilla.

Selkeät johtamisjärjestelmään kytketyt laadunhallinnan vastuut.

Laatujärjestelmää on kehitetty erityisesti tiedolla johtamisen ja koulutuksen palautejärjestelmän osalta.

### Kehittämiskohteet

Laatujärjestelmän tunnettuus; olemassa olevat menettelyt eivät välttämättä hahmotu osana laadunhallinnan kokonaisuutta.

Palveluiden palautejärjestelmän kattavuuden kehittäminen ja varmistaminen.

Hyvien käytäntöjen jakamisen eri muotoja tulisi kehittää ja systematisoida.

## 3.3 Laatu järjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - Auditointiryhmän arvio

#### Taideyliopiston laatu järjestelmä kattaa koulutuksen ja palvelut hyvin

Taideyliopiston laatu käsikirja kuvaa hyvin laatu järjestelmän ja kokoaa onnistuneesti laatu työn osa-alueet: laatu politiikan, laatu työn vastuut ja toimintatavat. Laatu työhön kuuluvan jatkuvan parantamisen ajatus toteutuu laatu hyrrän avulla, mikä on Taideyliopiston sovellus klassisen Demingin ympyrän perusajatuksista laadun kehittämisen vaiheista (plan-do-check-act). Taideyliopisto on viime vuosina kehittänyt keskeisenä laatu työkaluna tiedolla johtamista, mikä konkretisoituu laadun kehittäjille Tiedolla johtamisen portaalin tuottamassa tiedossa. Johtamisen jatkuva parantaminen toteutuu esimerkiksi rehtorin kirjallisessa palautteessa yksiköiden vuosikeskusteluista.

Taideyliopistolla on käytössä kattavat laadun arviointimenetelmät koulutukseen, kuten opetussuunnitelman ja opetusohjelman arviointi, opiskelijapalaute, oppimisen arviointimenetelmät, laajat tilastoaineistot, vertaisarvioinnit ja sidosryhmäkyselyt. Lisäksi yliopistolla on selkeät vastuunjaot sekä perustutkinto- että tohtorikoulutuksessa. Tiedolla johtamisen portaali ja muut tietojärjestelmät tukevat koulutuksen johtamista ja kehittämistä, mikä on muun muassa lyhentänyt valmistumisaikoja.

Auditointihaastattelussa taidetutkimuksen laadun arviointi keskustelutti osallistujia paljon. Taideyliopistolla on käytössä normaalit tutkimuksen laadun arvioinnin käytänteet, jotka perustuvat vertaisarvioinnille, yliopiston tutkimuksen kokonaisarvioinneille ja Research Advisory Boardin toimintaan, mitkä tuottavat tietoa taidetutkimuksen tasosta. Auditoinnissa haastateltavat kuitenkin totesivat, että taidetutkimuksen laadun varmennus vaatii vielä kehittämistä ja esimerkiksi tutkimuksen arvioinnin esteellisyyksiin on syytä kiinnittää aiempaa tarkemmin huomiota taidetutkimuksessa.

Yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen Taideyliopiston strategiassa on määritelty kolme strategiaindikaattoria, joiden seurantaan on käytössä näihin liittyvät rankingit ja palaute järjestelmät. Vaikuttavuuden laadun hallinta vaatii auditointiryhmän mukaan vielä kehittämistä. Toistaiseksi vaikuttavuuden arviointia tehdään jonkin verran taiteellisessa toiminnassa ja jatkuvassa oppimisessa, mutta se ei ole erityisen järjestelmällistä. Taiteellisessa toiminnassa indikaattoreina käytetään pääosin näkyvyyttä ja yleisö määriä. Joissain tilaisuuksissa on lisäksi toteutettu yleisökyselyitä. Taiteellisen toiminnan tukipalveluilla on tärkeä rooli palautteen käsittelyssä. Akatemioilla on vaikuttavuuden arviointiin omat prosessinsa, joita yritetään yhtenäistää ja joiden pohjalta kehitetään yliopiston yhteistä asiantuntemusta. Taiteellisen toiminnan laadun arvioinnissa korostettiin myös mahdollisuutta vertaisarviointiin, mutta sen järjestelmällisestä käytöstä ei saatu auditointivierailulla näyttöä. Muusta yliopiston vaikuttavuudesta, kuten henkilöstön asiantuntijatehtävistä, ei ole saatavilla tavoitteita tai

toteumatietoa.

Auditointihaastatteluissa tutkijat eivät tunnistanee taidetutkimuksen vaikuttavuuteen liittyviä tavoitteita. Esimerkki uudeltaisesta vuoro vaikutuksesta ja vaikuttavuudesta on UniArtsHub-esihautomo-ohjelma, joka tukee taide- ja luovien alojen yritystoiminnan kehittämistä. Kahden vuoden toiminnan aikana sen kautta on käynnistynyt 36 projektia ja 10 uutta yritystä on rekisteröity. Taideyliopiston strategia ei kuitenkaan tunnista tätä toimintaa tavoitteissaan tai mittareissaan.

Taideyliopistossa hyödynnetään järjestelmällisesti kyselyitä palveluiden laadun kehittämiseen ja palvelutarpeen arviointiin. Opiskelijapalautteessa käytetyn vastapalautteen käyttämistä myös muussa kuin opiskelijapalautteessa, kuten palvelukyselyissä, on harkittu.

## Taideyliopistolla on yhteisöllinen, keskusteleva kulttuuri, taito itsereflektointiin ja hyvä käsitys kehittämiskohteistaan

Auditointivierailu osoitti, että Taideyliopistolla on yhteisöllinen, keskusteleva kulttuuri sekä taito itsereflektointiin. Laatujärjestelmän ja tiedolla johtamisen tuottaman tiedon pohjalta Taideyliopistolla on hyvä käsitys kehittämiskohteistaan, joihin myös tartutaan aktiivisesti. Henkilöstötyöpajassa tunnistettiin, että tiedon jakaminen on viime vuosina kehittynyt paljon yliopistossa. Useat henkilöstötyöpajaryhmät nostivat esiin rehtorin aamukahvit hyvänä käytäntönä.

Taideyliopiston laatukulttuuri on osallistavaa ja avointa. Strategisia vastuita jaetaan yhteisössä laajasti. Henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen monin tavoin. Yliopiston yhteinen opetussuunnitelmatyö on esimerkki laajasta, koko yliopistoyhteisön kehittämistyöstä. Kehittämisyhmät, kuten tutkimusneuvosto, tuovat henkilöstöä yhteisten kehittämiskohteiden pariin. Toisaalta osa työpajaan osallistuneista opettajista toivoi opettajakunnan aitoa kuulemistä. Opiskelijat ovat mukana yliopiston päätöksenteossa eri tasoilla ja muun muassa opettajien rekrytoinnissa. Kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksien varmistamisessa on haastatteluiden perusteella vielä kehittämistä.

Akatemioiden hyvien käytänteiden jakamiseen ei ole olemassa virallisia käytänteitä. Haastateltavien mukaan akatemioiden yhteistyö ja -kokoukset tarjoavat tällaiselle keskustelulle epävirallisen kanavan. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan akatemioiden välistä yhteistyötä ja hyvien käytänteiden jakamista tulee edelleen vahvistaa konkreettisilla rakenteellisilla ja toimintatapoihin vaikuttavilla toimilla. Tätä tukivat monet keskustelut auditointivierailun aikana.

Sidosryhmien edustajat ja alumnit tekevät erityisesti opetuksessa yhteistyötä Taideyliopiston kanssa. Sidosryhmien haastatellut edustajat toivoivat vielä nykyistä vahvempaa yhteistyötä, mikä olisi tarpeellista ja hyödyllistä erityisesti nykyisessä tiukassa resurssitilanteessa.

Taideyliopistossa on auditoinnin aikaan meneillään poikkeuksellisen monta strategiaan tavoitteisiin, organisaatio- ja toimintakulttuuriin sekä havaittuihin puutteisiin liittyvää uudistusta.

Ongelmakohtiin on tartuttu rohkeasti. Monen tehdyn tai tekeillä olevan toimenpiteen, kuten tutkimusinstituutin perustaminen, tohtorikoulutuksen uudistaminen, yhteinen opetussuunnitelmaprosessi ja koulutustarjonta-analyysi, kohdalla on vielä liian varhaista arvioida toivottujen vaikutusten toteutumista. Nopea reagointi ja avoin kehittämisote ovat kuitenkin Taideyliopiston vahvuuksia.

Auditointivierailulla nousi esille yliopistoyhteisön kuormittuneisuus, josta osa liittyy moninaisiin, laajoihin strategisiin tavoitteisiin ja tehtäviin. Henkilöstötyöpajassa kehittämistyön sirpaleisuus sekä työmäärän lisääntyminen useiden rakenteellisten prosessien päällekkäisyyden takia nostettiin haasteeksi. Henkilöstön mukaan asioiden kehittämiseen ja läpivientiin tarvitaan aikaa, ja kehittämisen sykli tuntui osalle liian nopealta. Joskus liiallinen kehittäminen nähtiin jopa kehityksen hidasteena. Auditointivierailu vahvisti tarpeen strategian tavoitteiden ja kehittämisen fokusointiin ja priorisointiin sekä toimenpiteiden rytmittämiseen niin, että henkilöstön kuormittuneisuutta voidaan samalla vähentää.

## 3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Tiedolla johtamisen kehittäminen

Taideyliopiston strategiassa julkilausuttuna tavoitteena on, että toiminnan kehittäminen perustuu tietoon. Tiedolla kehittämisen tueksi julkaistiin vuonna 2021 tiedolla johtamisen portaali. Portaalin näkymä on rakennettu strategisten tavoitteiden ympärille ja se sisältää keskeisiä avainlukuja ja mittareita visuaalisesti selkeässä muodossa koko yhteisön käyttöön. Tiedolla johtamisen portaali on muodostunut lyhyessä ajassa hyvin käytetyksi palveluksi, jota hyödynnetään erityisesti vuosisuunnittelussa, tulosseurannassa ja raportoinnissa.

#### Perehdyttämisen systematisointi

Taideyliopistossa on kehitetty systemaattisesti perehdyttämisen kokonaisuutta. Perehdytyksen onnistuminen on tärkeää, koska sen avulla työntekijä oppii työnkuvaan kuuluvat tehtävät, tulee osaksi työyhteisöä ja sitoutuu työhönsä sekä kokee työtyytyväisyyttä.

Kehittämistyön pohjaksi haastateltiin esihenkilöitä ja HR-suunnittelijoita. Keskusteiden pohjalta kehitettiin ja systematisoitiin esihenkilöiden ja HR-suunnittelijoiden tarjoamaa perehdyttämiskokonaisuutta sekä niihin liittyviä ohjeistuksia ja tukimateriaaleja.

Perehdyttämisen uusina kokonaisuuksina on kehitetty Taideyliopiston yhteisiä perehdyttämistilaisuuksia ja kampuskävelyitä. Perehdytystilaisuuksien tavoitteena on tutustua yliopiston keskeisiin ohjeistuksiin ja arjen käytäntöihin, tunnistaa avainhenkilöt sekä tulla tutuksi uusien kollegoiden kanssa. Perehdyttäminen toteutetaan perehdytystilaisuuksien sarjana (10 lyhyttä teemoitettua tilaisuutta). Tilaisuudet tallennetaan ja tallenteet ovat katsottavissa kaksi viikkoa tilaisuuden jälkeen. Tilaisuudet ovat suomeksi ja tilaisuuksissa on englanninkielinen tulkkaus. Kampuskävelyt vahvistavat yhteisöllisyyttä ja lisäävät henkilöstön ymmärrystä Taideyliopiston toiminnasta. Kampuskävelyt toteutetaan kaksi kertaa lukuvuodessa, toinen Sörnäisten kampuksella ja toinen Töölön kampuksella. Osallistujat ovat kokeneet kampuskävelyt positiiviseksi tapahtumaksi, joissa on ollut mukava tunnelma, iloinen ja rento ilmapiiri sekä sopivasti aktiviteettia.

## 4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

### - Auditointiryhmän arvio

*Arviointialueella IV arvioidaan korkeakoulun valitsemaa kohdetta, josta se haluaa ulkopuolista palautetta kehittääkseen toimintaansa. Korkeakoulun valitsemasta arviointialueesta ei anneta arviointiasteikon mukaista arvioita eikä sitä oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.*

Taideyliopisto valitsi ekologisen kestävyysauditoinnin arviointialueeksi IV.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

#### **Vahvuudet**

- Ekologinen kestävyys on nostettu Taideyliopiston strategiseksi kärjeksi ja läpileikkaavasti mukaan koulutukseen, taidetutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan.
- Taideyliopistolla on kattava ympäristöohjelma, missä se on luonut useita hyviä käytäntöjä oman toimintansa ekologisen kestävyyskehittämiseksi.
- Matkustussääntö ja siihen liittyvä sisäinen lentomatkustuksen kompensatiomalli tukevat maata pitkin matkustamista.

#### **Kehittämissuositukset**

- Ekologisen kestävyysedistämisen jatkuvuus ja johtaminen tulee turvata, kun siihen keskittynyt kehittämisprojekti päättyy.
- Ekologinen kestävyys näkyy Taideyliopistossa ennen kaikkea ilmastotyönä, mitä tulee laajentaa myös muihin ympäristönäkökohtiin.
- Taideyliopiston tulee vahvistaa kumppanuuksia ja monitieteistä yhteistyötä, jotta se voisi olla ekologisessa kestävydessä taidealan maailmanluokan toimija jatkossa.

## 4.1 Ekologinen kestävyys

### - Korkeakoulun itsearviointi

Ekologinen kestävyys on yksi Taideyliopiston strategian kärkitavoitteista ja valinta auditointikohteeksi. Arvioinnin tavoitteena on kuvata alueen laadunhallinta ja saada kehittämispalautetta, jotta yliopisto löytäisi parhaat mahdolliset toimintatavat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Arvioinnin lopputuloksena menettelyitä voidaan parantaa.

### Taide on osa ekologisen kestävyyskriisin ratkaisua

Ekologinen kestävyys nousi Taideyliopiston strategiseksi tavoitteeksi strategiatyön laajan toimintaympäristöanalyysin ja yhteisökeskusteluiden kautta. Myös OKM edellytti yliopistoja määrittelemään hiilineutraalisuustavoitteen kauden 2021–2024 sopimuksessa. Yliopisto toimii vastuullisesti ja pyrkii minimoimaan toimintansa hiilijalanjäljen. Lisäksi yhteiskuntaan vaikutetaan opetus-, tutkimus- ja taiteellisen toiminnan kautta ja vaikuttamalla oman alan käytänteisiin sekä hankintojen ja sijoitusten kautta.

Strategian toimenpiteet:

- Taideyliopisto luo ekologisen kestävyuden ympäristöohjelman ja määrittelee siinä toimenpiteet ohjaamaan yliopiston toimintaa.
- Ekologinen kestävyys läpäisee yliopiston koko akateemisen toiminnan mikä edellyttää käsittelyn integroimista opintoihin, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan.

### Taideyliopiston ympäristöohjelma

Ympäristöohjelma suuntaa toimintaa ja linjaa konkreettiset toimenpiteet vuosille 2022–2024. Se luotiin osallistavalla prosessilla. Ympäristöohjelmaa päivitetään tarvittaessa, kuitenkin viimeistään vuonna 2024.

Tavoitteena on sisällyttää ekologinen ymmärrys ja kestävät toimintatavat laajemmin opetukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan sekä minimoida toiminnan ympäristövaikutukset niin, että toiminta on hiilineutraalia v. 2030 mennessä. Ympäristöohjelma sisältää 23 toimenpidettä, joista jokaiselle on määritelty aikataulu, vastuut ja tavoitteet. Toimenpiteet on jaettu kolmen teeman alle:

#### **1) Opetus, tutkimus ja taiteellinen toiminta**

Kehitämme ekologioteemaista opetustarjontaa, näkökulmien integroimista opetukseen, kestäviä ja vastuullisia opetus- ja tutkimuskäytäntöjä sekä korkeakoulujen yhteisiä kestävyysopintoja. Lisäksi kehitämme taiteellisen työskentelyn käytäntöjä, tuemme yhteisömme yhteistyötä kestävyysteemojen parissa sekä vahvistamme taiteen ja taidekoulutuksen roolia

kestävyyssuunnitelmassaan.

Teemaa on edistetty opetussuunnitelmatyön kautta. Tulevissa opetussuunnitelmissa ekologisuus on mukana kaikki opinnit läpäisevänä teemana ja osana kaikille pakollisia yleisopintoja. Kestävyyttä on käsitelty osana taiteellista työskentelyä, opettajille järjestetty koulutusta ja tehty mm. opas kestävään taiteelliseen työskentelyyn Teatterikorkeakoulussa.

## **2) Kestävä arki ja ympäristökuormituksen vähentäminen**

Laskemme ja seuraamme hiilijalanjälkeämme ja laadimme sen pohjalta suunnitelman päästöjen vähentämisestä ja v. 2030 tarvittavista kompensaatioista.

Yliopistossa arjen kestäviä valintoja tukevat ja täydentävät mm. tiloihin, ruokatarjoiluihin, matkustamiseen ja hankintoihin liittyvät toimenpiteet, linjaukset, ohjeet ja työkalut. Esimerkkejä tehdystä kehittämistyöstä ovat matkustusohje, sisäinen ilmastokompensaatiojärjestelmä, kestävä matkustamisen tuki sekä Työskentele kestävästi Taideyliopistossa -sivu.

## **3) Rakenteet ja johtaminen**

Yliopiston rakenteet, prosessit ja johtaminen luovat suuntaviivat kestäville toimintakulttuurille. Johtamisen avulla vahvistetaan kestäviä toimintatapoja ja näytetään esimerkkiä. Kestävyys ja ympäristöohjelman seuraaminen on osa toiminnanohjausprosessia. Kestävyysosaamista vahvistetaan mm. matkustamista, hankintoja, johtamista, esihenkilötyötä, tapahtumien järjestämistä koskevien ohjeiden, koulutusten ja työkalujen avulla.

Yliopisto on kehittänyt vuosittaista seurantaan mm. hiilijalanjälkilaskennan ja ympäristöohjelman indikaattorien avulla. Johtoryhmien jäsenille on järjestetty ekologinen kestävyys päätöksenteossa ja johtamisessa -koulutus. Taideyliopisto on mukana useissa kestävyysverkostoissa, joissa jaetaan osaamista, kurssitarjontaa ja tietoa sekä kehitetään yhteistä suuntaa ja toimintamalleja luovien alojen kestävyysmuutokselle.

## **Ekologisen kestävyysjohtaminen**

Taideyliopiston johtoryhmä vastaa strategian seurannasta ja tekee keskeiset päätökset. Ekologiselle kestävyydelle on johtoryhmästä nimetty vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö varmistaa, että strategiakarjan toimenpiteet etenevät.

Ympäristöohjelman toimenpiteiden etenemistä suunnitellaan ja seurataan vuosittain keväällä strategian seurantakeskusteluissa ja syksyisin osana toiminnasuunnittelua. Akatemit ja yksiköt huomioivat toimintasuunnitelmassaan ympäristöohjelman toimenpiteet. Johtoryhmä käsittelee toimintasuunnitelmat ekologisen kestävyysjohtamisen osalta ja laatii niistä lausunnon, jossa arvioidaan hyvin etenevät ja huomiota vaativat toimenpiteet. Lausunnossa otetaan myös kantaa mahdollisiin resurssitarpeisiin.

## Ekologisen kestävyuden arviointi ja kehittäminen

Tavoitteiden etenemistä seurataan vuosittain maaliskuussa osana vuosiarviointia. Vuosiarvioinnissa raportoidaan ja analysoidaan valittujen strategisten indikaattorien (opiskelijoiden kokemus ekologisen kestävyuden käsittelystä opinnoissa ja yliopiston hiilijalanjälki) toteutuminen. Lisäksi seurataan ympäristöohjelman indikaattoreita.

Rehtori käy joko yksiköittäin tai strategiakärjittäin keväisin strategian seurantakeskustelut vuosiarvioinnin tulosten pohjalta. Keskusteluissa jaetaan yhteinen näkemys strategian toteutumisesta suhteessa tavoitteisiin ja sovitaan mahdollisista muutostarpeista suhteessa toiminnansuunnitteluun.

### **Vahvuudet**

Strategian tavoitetila on selkeä ja kunnianhimoinen.

Laaja-alainen ympäristöohjelma, jossa on selkeät tavoitteet, aikataulut ja vastuut.

Ympäristöohjelman toteuttaminen ja seuranta liitetty toiminnanohjausprosessiin.

### **Kehittämiskohteet**

Ydintoiminnan ekologisen kestävyuden kehittäminen ja vahvistaminen.

Kestävyysajattelun ja ekologisten toimintatapojen vakiinnuttaminen laaja-alaisesti.

Resurssien riittävyys ekologisen kestävyuden kehittämiselle ja ylläpidolle.

## 4.1 Ekologinen kestävyys

### - Auditointiryhmän arvio

#### Ekologinen kestävyys on nostettu Taideyliopiston strategiseksi kärjeksi

Taideyliopistolla on vahva tahto olla osa ekologisen kestävyyskriisin ratkaisua. Ajatus taiteesta osana ekologisen kestävyyskriisin ratkaisua on mukana Taideyliopiston strategian päätavoitteissa yhtenä strategisena kärkenä. Ekologinen kestävyys nostettiin mukaan strategiseen keskusteluun osana yliopiston strategiatyötä sekä toimintaympäristöanalyysin että yhteisön sisällä käytyjen keskusteluiden kautta. Vahva strateginen sitoumus ja yliopistoyhteisön tuki luovat kestävä pohjan yliopiston ympäristötyölle. Strategian mukaan ekologinen kestävyys läpäisee koko akateemisen toiminnan eli teeman käsittely integroidaan opetukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan.

Taideyliopisto on sitoutunut suomalaisen yliopistokentän yhteisiin Suomen yliopistojen rehtorineuvoston Unifin kestävä kehityksen ja vastuullisuuden teeseihin. Ekologisen kestävyden edistämistä onkin rakennettu Unifin teesien pohjalta ja niiden mallin mukaan. Ympäristöhaasteita koskevat teesit on muokattu yliopiston omaan ympäristöohjelmaan konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Ympäristöohjelman seuranta on osa vuosiarviointia ja strategian seurantaa.

Ympäristöohjelma on luotu yhteisöllisessä prosessissa vuonna 2022. Ympäristöohjelma sisältää tavoitteet vuodelle 2024 ja näille indikaattorit, toimenpiteet ja vastuut kolmen pääteeman alla: 1) opetus, tutkimus ja taiteellinen toiminta, 2) kestävä arki ja ympäristökuormituksen vähentäminen sekä 3) rakenteet ja johtaminen. Ympäristöohjelmaa seurataan ja sitä päivitetään tarvittaessa vuosittain osana toiminnan suunnittelua. Tuloksista raportoidaan avoimesti vuosittain.

Yliopiston yhteisessä opetussuunnitelmatyössä ekologinen kestävyys on ollut läpäisevä teema. Uudessa syksyllä 2024 käynnistyvässä opetussuunnitelmassa on mukana kaikille opiskelijoille pakollinen peruskurssi "Taide, työ ja kestävyys". Lisäksi tavoitteena on, että jokaisella luennolla tuodaan ekologisia teemoja esille. Auditointivierailun aikaan opetussuunnitelmatyö oli juuri päättynyt, ja oli vielä epäselvää, kuinka monessa uuden opetussuunnitelman opintojaksoissa ekologinen kestävyys tulee olemaan mukana.

Ekologinen kestävyys ja luontoon liittyvät teemat ovat lisääntyvästi mukana Taideyliopiston tutkimusteemoissa ja tutkimusyhteistyössä sekä taiteellisessa työskentelyssä eri akatemoissa. Yhteistyötä tehdään humanististen, yhteiskuntatieteellisen ja luonnontieteellisen alan kanssa eri teemoista, kuten ilmastonmuutoksesta Helsingin yliopiston Ilmatieteen laitoksen kanssa, vesistöjen tilasta Itä-Suomen yliopiston tutkijoiden kanssa ja energiansäästöä digimusiikissa. Haastatteluissa pohdittiin myös musiikkikasvatuksen suhdetta teknologiaan ja mahdollisuuksia opettaa eri välineiden ja laitteiden korjaamista ja uusiokäyttöä. Taiteellista työskentelyä varten on tehty ohjeistus tuotantojen kestävyystä sekä esimerkiksi oopperaan opas ekologisuudesta.

Yhteiskunnallinen yhteistyö ja vaikuttavuus näkyy ekologisen kestävyysedistämisen edistämiseksi pääsääntöisesti taiteellisen toiminnan kautta. Ympäristöohjelma ei huomioi muuta yliopiston vaikuttamista, kuten henkilöstön asiantuntijatyötä, osana vaikuttavuustoimintaa, eikä auditointiryhmä saanut tästä auditointivierailulla esimerkkejä.

Taideyliopiston oman toiminnan ekologisen kestävyyskehittämiseen on luotu useita hyviä käytäntöjä. Yliopisto tavoittelee hiilineutraaliutta vuonna 2030. Se vastaa itse hiilijalanjäljen laskennasta ja on kehittänyt siinä oman laskentamallin. Hiilijalanjälki huomioi yliopiston toiminnoista tilojen ja matkustamisen vaikutukset. Tarkoituksena on laajentaa laskentaa ottamalla seuraavaksi mukaan myös hankinnat ja sijoitukset. Matkustussääntö ja siihen liittyvä sisäinen lentomatkustuksen kompensatiomalli tukevat maata pitkin matkustamista. Tilojen ilmastokuormaa on vähennetty kehittämällä rakennusten energiatehokkuutta yhteistyössä kiinteistöjen omistajien kanssa sekä siirtymällä uusiutuvan kaukolämmön käyttöön. Kestävään kampuksella työskentelyyn on laadittu ohjeistus, mistä on auditointivierailun haastatteluiden mukaan vielä tarpeen lisätä viestintää käyttäjille.

## Ekologisen kestävyysedistäminen vaatii laajentamista ilmastotyöstä myös muihin ympäristönäkökohtiin

Ekologinen kestävyys näkyy Taideyliopiston strategiassa, ympäristöohjelmassa ja -toimissa tällä hetkellä pääsääntöisesti ilmastotyönä. Muita ympäristönäkökulmia tai -vaikutuksia ei juurikaan tunnisteta. Ilmastomuutos on keskeinen, akuutti ympäristöongelma, mutta ei ainoa. Esimerkiksi luonnon monimuotoisuus ja vesiensuojelu vaativat kiireellistä, globaalia huomiota. Molemmilla näillä on myös merkittävä alueellinen ja paikallinen ulottuvuutensa. Vastuu Suomen luonnon monimuotoisuudesta on suomalaisilla sekä suomalaisilla organisaatioilla ja omalta osaltaan suomalaisilla yliopistoilla. Suomen vesistöjen puhtaus on yhtä lailla omassa käsissämme.

Esimerkit Taideyliopiston ympäristöohjelmassa olevasta muusta kuin ilmastotyöstä liittyvät ruokaan ja kierrätykseen. Ympäristöohjelman mukaan Taideyliopiston tarjoiluissa suositaan kestävästi tuotettua kasvisruokaa ja vastuullisesti pyydettyä kalaa. Mittarina tälle tavoitteelle on ruokatarjoilujen hiilijalanjälki. Yliopiston ohjeistus kestävästä työskentelystä kehottaa lajittelemaan jätteet kierrätyspisteisiin, välttämään tulostamista ja kiinnittää huomiota yksittäisten materiaalien uudelleenkäyttöön ja esimerkiksi somisteiden kierrätykseen. Ympäristöohjelmassa tavoitellaan syntyvän jätteen määrän vähentämistä ja kierrätysasteen parantamista, mille on ohjelmassa myös mittarit.

Auditointiryhmä suosittelee, että Taideyliopiston toiminnan luonteen huomioiden olisi syytä kiinnittää nykyistä laajemmin huomiota ainakin raaka-aineiden, materiaalien ja kemikaalien käyttöön ja resurssitehokkuuteen, haitallisten aineiden korvaamiseen vähemmän haitallisilla sekä niiden turvalliseen käyttöön, vaarallisen jätteen käsittelyyn sekä veden käyttöön ja jäteveden turvalliseen käsittelyyn. Ohjeistuksessa tuotantojen kestävyysnäitä näkökohtia on jossain määrin huomioitu, mutta Taideyliopiston tulisi varmistaa, miten ne on huomioitu opetuksessa, tutkimuksessa ja taiteellisessa työskentelyssä.

Taideyliopisto on nostanut strategiseksi kärjekseen ekologisen kestävyuden laajasti eikä pelkkää ilmastotyötä. Auditointiryhmä suosittelee, että ekologisen kestävyuden käsittelyä laajennetaan jatkossa ympäristöohjelmassa myös muihin ympäristöhaasteisiin, kuten luontohaittoihin. Unifin teesien mukaan yliopistot tekevät konkreettisia toimia luonnon monimuotoisuuden vaalimiseksi, kartoittavat toimintansa vaikutuksia luonnon monimuotoisuuteen ja kehittävät sen seurantaan mittareita.

## Ekologisen kestävyuden edistämisen jatkuvuus ja johtaminen on turvattava

Taideyliopisto on muutamassa vuodessa saanut paljon aikaan ekologisen kestävyuden edistämässä nostettuaan teeman yhdeksi yliopiston strategiseksi kärjeksi. Ympäristöohjelma on rakennettu ja sitä on toteutettu osana kehittämisprojektia, joka on auditointivierailun aikaan päättymässä. Yliopisto on varautunut jatkamaan kehittämistä osana pysyviä rakenteita ja prosesseja. Tämä on perusteltua, sillä kyseessä ei ole väliaikainen projekti, vaan yliopiston valinnan mukaan pysyvä strateginen teema. Toiminnan jatkuvuus ja ekologisen kestävyuden jatkuva parantaminen on pyritty varmistamaan sitomalla kestävyys toiminnanohjaukseen, laatujärjestelmään ja yliopiston yhteisiin prosesseihin ympäristöohjelman tavoitteen mukaisesti. Koulutuksessa ekologisen kestävyuden perustiedot on varmistettu uudessa opetussuunnitelmassa olevalla kaikille opiskelijoille pakollisella opintojaksolla. Kestävyystyölle tulee vahva tuki yliopiston strategiasta, tavoitteista ja haastateltavien mukaan jatkossa myös työnkuvista.

Murrosvaihe näyttää kuitenkin kehittämisprojektin päättyessä haastavalta. Murros aiheuttaa yliopistoyhteisössä auditointihaastatteluiden mukaan huolta siitä, kantaako hyvään alkuun saatu kehitys ilman kestävyyskeskittävää puolestapuhujaa ja osajaa. Auditointivierailun aikaan oli vielä sopimatta, kuka vastaa kestävyystyöstä jatkossa. Tarkoituksena on nimetä vastuu jollekin yliopiston johdossa. Auditointiryhmän mukaan jatkossa tulee seurata, riittääkö muiden tehtävien ohella kestävyystyöstä vastaavan johtajan aika ja osaaminen ekologisen kestävyuden edistämiseen, sillä aiheen ympärillä riittää kehittämistarpeita. Parhailaan on käynnissä ympäristöohjelman uusiminen. Ekologisen kestävyuden roolia koulutuksessa ja tutkimuksessa tulee haastateltavien mukaan myös kehittää edelleen. Edellä kuvatun mukaisesti auditointiryhmä näkee tarvetta ekologisen kestävyuden laajentamiseen ilmastotyöstä myös muihin ympäristönäkökohtiin.

## Taideyliopistolla on mahdollisuus olla ekologisessa kestävyudessa maailmanluokan toimija

Taideyliopisto on osoittanut strategiassaan selkeän halun olla osa ekologisen kriisin ratkaisua, se on rakentanut kattavan ympäristöohjelman ja monia ympäristömyötäisiä käytäntöjä sekä lähtenyt vauhdilla toteuttamaan ympäristöohjelmaa. Yliopistolla on myös ympäristötyölleen vahva yliopistoyhteisön ja sidosryhmien tuki.

Taideyliopistossa on auditointivierailun haastateltavien mukaan herätty itsereflektioon ja tunnustetaan, että taide on myös osa kestävyysongelmaa. Esimerkiksi pakonomainen kansainvälistyminen, kansainvälisen taiteilijan uran vaatima matkustus tai taideteosten kuljettaminen kansainvälisiin näyttelyihin aiheuttavat merkittäviä ympäristövaikutuksia. Moni haastateltava totesi, että on hyvä, että nämä ristiriidat on nostettu keskusteluun, vaikka ratkaisuja ei vielä olekaan. Myös opiskelijat vaativat lisää ja nykyistä syvällisempää koulutusta ja toimenpiteitä kestävydestä. Opiskelijat ovat kestävyysajattelussaan monilta osin edellä opettajia, mikä näkyi auditointivierailun keskusteluissa myös sidosryhmille. Painetta nykyistä vahvemmassa kestävyystyöstä tulee myös sidosryhmiltä itseltään. Haastatteluissa tästä nostettiin esimerkiksi se, että teatteri vaatii jatkossa vahvaa kestävyysosaamista muun muassa lavastuksessa.

Yhteistyötä ekologisen kestävyden edistämiseksi on tehty jonkin verran muiden taideyliopistojen kanssa, mutta auditointiryhmän mukaan yhteistyötä voisi vielä lisätä. Erinomaisena esimerkkinä haastatteluissa nousi esille Estonia Arts Academyn kanssa tehty yhteinen kehittämistyö kestävä matkustamisen ohjeistuksessa. Taideyliopistolla olisi mahdollisuus nousta ekologisen kestävyden edistämässä oman alansa tiennäyttäjäksi.

Yhteistyötä ekologisen kestävyden teemojen parissa tehdään tutkimuksessa ja taiteellisessa toiminnassa jonkin verran myös muiden tieteenalojen kanssa. Auditointivierailulla nostettiin esille ajatus siitä, että Taideyliopistolla olisi loistava mahdollisuus nostaa nykyistä vahvemmin esille taiteen vaikuttavuus ja taiteellinen ajattelu arvomaailman ja asenteiden muuttajana sekä kehittää tutkimusta ja taiteellista toimintaa muiden tieteenalojen kanssa tuomalla mukaan oman ainutlaatuisen vahvuutensa. Haastateltavien mukaan taide tarjoaa väylän hankalien asioiden käsittelyyn ja voisi toimia vastapainona esimerkiksi kulutuskeskeisyydelle. Musiikkikasvatuksesta nostettiin esimerkkinä alan vahva tausta sosiaalisen kestävyden kehittämisen kysymyksissä. Auditointiryhmä suosittelee, että Taideyliopisto voisi hyödyntää näitä kokemuksia nykyistä laajemmin ekososiaalisen kestävyden kysymyksissä.

Vielä kunnianhimoisempänä tavoitteena haastateltavat keskustelivat taiteen mahdollisuuksista ekososiaalisen sivistyksen edistäjänä, laajemman yhteiskunnallisen paradigmaattisen muutoksen puolestapuhujana ja rakentajana. Taideyliopistolla on halutessaan mahdollisuuksia olla ekologisessa kestävydessä maailmanluokan toimija, mutta se ei vielä näyttäydy johdonmukaisesti sellaisena.

## 5 Vertaisoppimisen kuvaus

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Vertaisoppimisen aihe ja tavoitteet

Vertaisoppimisen aiheena on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen. Aihe valittiin, koska Taideyliopiston toiminnan keskeisiin strategisiin panostuksiin kuuluu yhteisön hyvinvointi – erityisesti kuormittavuuteen liittyvien kysymysten ratkaiseminen ja työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen vahvistaminen. Taideyliopiston hallitus on myös asettanut määräaikaisen organisaatiokulttuurin ja hyvinvoinnin työryhmän edistämään ja seuraaman hyvinvointia tukevien toimenpiteiden määrittelyä ja edistämistä.

Hanken valikoitui Taideyliopiston kumppaniksi, koska se on pärjännyt hyvin Varman työhyvinvointikyselyssä ja opiskelijoiden kandipalautekyselyssä. Hanken on myös kokonsa puolesta Taideyliopistolle kiinnostava vertailu- ja yhteistyöyliopisto pääkaupunkiseudulla. Toiveissa oli vertailla sekä henkilökunnan että opiskelijoiden hyvinvoinnin tukemista, mutta aihetta jouduttiin rajaamaan. Opiskelijoiden hyvinvointiin liittyvät kysymykset poikkeavat koulutusalan eron vuoksi enemmän, joten aihe rajattiin henkilökunnan työhyvinvointiin, jossa vertailtavuus toimii paremmin.

Taideyliopisto on tehnyt pitkäjänteistä ja monipuolista työtä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Vertaisoppimisen projektin tavoitteena on saada ideoita ja vertaispalautetta työhyvinvointia, osaamisen kehittämistä ja johtamista tukevista toimenpide- ja tukikokonaisuuksista. Parhaiden käytäntöjen tunnistamisen ohella halutaan saada ymmärrystä ja uutta tietoa pienen yliopiston työhyvinvointipaketin tarkoituksenmukaisuudesta, vaikuttavuudesta ja käytössä olevien resurssien oikeasta kohdentamisesta.

#### Suunnittelu, toteutus ja työskentelyn arviointi

Vertaisoppimisen työpajoihin osallistuivat molempien yliopistojen keskeiset HR-toimijat sekä vertaisoppimisen projektista vastaavat. Työpajoissa tarkasteltavat alueet poimittiin arjen työhyvinvoinnin kehittämistyöstä. Työskentely tuki molempien yliopistojen työhyvinvoinnin kokonaisuuden kehittämistä.

Työpajoja toteutettiin kaksi (à 2 t) ennakkotehtävineen. Ensimmäisessä työpajassa 20.3.23 annettiin kokonaiskuva työhyvinvoinnin tukitoimista ja jaettiin hyviä käytäntöjä. Ensimmäisestä työpajassa valikoitiin kaksi osa-aluetta, joihin haluttiin syventyä tarkemmin toisessa työpajassa ja tuotettiin lisämateriaalit työskentelyn tueksi. Toisessa 18.4.23 työpajassa syvennyttiin valittuihin esihenkilötyön tukeen ja perehdyttämiseen sekä keskusteltiin työhyvinvointikyselyiden hyödyntämisestä arjen kehitystyössä. Lopuksi käytiin läpi parhaita käytänteitä ja ideoitiin sitä, miten niitä voisi soveltaa omassa yliopistossa. Työpajojen välillä työskentely tapahtui Teamsissä ja Flinga-alustalla.

Molemmat osapuolet pitivät kevyttä, tiiviisti rajattua työpajamallia toimivana. Ennakkomateriaalit tukivat työskentelyä ja kohdensivat keskustelun kahdelle keskeiseksi tunnistetulle osa-alueelle. Pienellä satsauksella päästiin perusteelliseen keskusteluun ja saatiin konkreettisia tuloksia.

Yhteistyötä Hankenin kanssa halutaan jatkaa säännöllisesti pitkän aikavälin kehittämisessä. Yhteistyötä on mahdollista jatkaa myös poisrajautuneella opiskelijoiden hyvinvointiasioiden alueella.

### **Taideyliopiston hyvät käytännöt**

Määräaikainen strateginen panostus työhyvinvointiin, osaamisen kehittämisen ja johtamisen tukeen

Systematisoitu ja dataan perustuva työhyvinvoinnin ennakoiva kehittäminen; tavoitteena painopisteen siirtäminen arkipäivän johtamiseen

Uudistettu perehdytyksen kokonaisuus: yliopiston yhteiset tilaisuudet, kampuskävelyt sekä muistilista esihenkilölle ja HR-suunnittelijalle

Systemaattinen ja ylläpidettävä esihenkilöiden tukipaketti (sis. valmennukset, työnohjaus, säännölliset 360-arvioinnit, esihenkilökirje, johtamisen käsikirja)

Digitaalisten palveluiden hyödyntäminen (Mehiläinen)

### **Hankenin hyvät käytännöt**

Kustannustehokasta, resurssiviisasta perustoimintaa, esim. tehokkaat kokouskäytännöt

Työhyvinvointia tukeva yhteisöllinen toiminta perustuu myös kattavaan virkistystoimintaan

Perehdytyspaketti, jossa teemoitettuja kokonaisuuksia esim. Teaching Lab, Rector's Updates, Introduction Day, IT-perehdytys, alusta (Vuolearning) omatoimiseen perehtymiseen ja sen seurantaan

Palkitsemisjärjestelmä, erilliset vuosikeskustelulomakkeet akateemiselle ja muulle henkilöstölle (Mepco), panostus Tenure Track -kokonaisuuteen

Työterveyden tuottama analyysi tukee työhyvinvoinnin johtamista (Terveystalo)

**Antakaa konkreettinen esimerkki/esimerkkejä, miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää tai on jo hyödynnetty.**

Teemoitetut, eri kohderyhmille suunnatut perehdytykset ja oppimisalustan hyödyntäminen perehdytyksessä  
Oma vuosikeskustelulomake opetus- ja tutkimushenkilöstölle  
Mepco-järjestelmään  
Resurssitehokkuus palveluiden tuottamisessa  
Työn ulkopuolisen virkistystoiminnan ideointi (esim. yritysmaraton)  
Neuvottelut työterveyden kanssa analysoidun tiedon tuottamisesta  
Arvioidaan, voidaanko työpaikan yhteistoimintaelimiä yhdistää (esimerkiksi työsuojelutoimikunta ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä)

## Auditointiryhmän palaute

Taideyliopisto valitsi Svenska handelshögskolanin (Hanken) vertaisoppimisen kumppaniksi ja aiheeksi henkilöstön työhyvinvoinnin. Auditoinnin vertaisoppimisen projektin tavoitteena on saada ideoita ja vertaispalautetta kumppaniorganisaatiolta. Taideyliopiston vertaisoppimisen teeman valinta oli onnistunut ja liittyi keskeisellä tavalla yliopiston strategiseen painopisteeseen ja tunnistettuun henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämishaasteeseen. Yliopisto on määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti pyrkinyt parantamaan henkilöstön työhyvinvointia.

Vertaisoppimisen prosessi ja toteutus oli raportin perusteella hyvin suunniteltu ja toteutettu. Onnistunut päätös oli rajata vertaisoppimisen teema ja kohdistaa vertaisoppiminen yhteen teemaan kahden sijasta. Vertaisoppiminen toteutettiin kahdessa vaiheessa, jossa ensimmäisessä vaiheessa käsiteltiin teemaa laajemmin ja seuraavassa vaiheessa syvennyttiin muutamaan keskeiseen osa-alueeseen. Hyvä käytäntö oli valmistautua työpajoihin perehtymällä materiaaliin ennen yhteistä työskentelyä. Toteutus mahdollisti sen, että vertaisoppimisen teemassa päästiin syvemmälle valittuihin osa-alueisiin suhteellisen tehokkaalla ajankäytöllä.

Vertaisoppimisen kumppani oli hyvin valikoitu ja perusteltu koon ja vastavuoroisuuden näkökulmasta. Molemmilla yliopistoilla oli toisilleen annettavaa teemasta ja mahdollisuus oppia konkreettisesti toisen toimivista käytännöistä. Vertaisoppimisen raportin perusteella Taideyliopisto aikookin soveltaa useita Hankenin toimivia käytäntöjä omassa organisaatiossaan.

Taideyliopisto toivoi raportissaan vertaisoppimisen jatkoa Hankenin kanssa. Seuraava vertaisoppimisen teema voisi olla opiskelijoiden hyvinvointi. Toinen mahdollinen vertaisoppimisen teema voisi liittyä kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden integrointiin yliopistoyhteisöön ja suomalaiseen yhteiskuntaan.

# Liite 1. Arviointialueiden kriteerit tasolle hyvä

## Arviointialue 1: Osaamista luova korkeakoulu

### 1.1 Koulutuksen suunnittelu

Koulutukset suunnitellaan siten, että niillä on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet. Suunnittelussa varmistetaan koulutustarjonnan yhteys korkeakoulun strategiaan, koulutuksen työelämärelevanssi, kansainvälistyminen ja jatkuvan oppimisen tarpeet. Tutkintojen osalta varmistetaan niiden vastaavuus Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehukseen. Koulutus suunnitellaan siten, että opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen suunnitteluun. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja taiteellinen toiminta on sisällytetty koulutukseen siten, että tutkimukseen perustuva tieto kytkeytyy koulutukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Opiskelijoiden työmäärät määritellään ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) periaatteita käyttäen. Korkeakoululla on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi.

### 1.2 Koulutuksen toteutus

Korkeakoulu soveltaa johdonmukaisesti ja avoimesti opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista koskevia säännöksiä ja määräyksiä. Koulutuksen toteutus tukee tavoitteellista oppimista ja opiskelijoiden aktiivista roolia omassa oppimisprosessissaan. Opiskelija saa oppimisestaan palautetta, joka tukee osaamistavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen toteutukseen liittyvät menettelytavat tukevat opintojen sujuvaa etenemistä, opiskelijan valmistumista ja integroitumista työelämään. Opiskelijoiden hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta tuetaan läpi opiskelijan opintopolun. Korkeakoulu huolehtii riittävästä resursseista, ohjauksesta ja muista palveluista opintojen edistämisen ja oppimisen tukemiseksi.

### 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

Korkeakoulu kerää ja hyödyntää systemaattisesti palautetietoa opiskelijoiden tarpeista sekä opintojen toteutuksesta ja etenemisestä koulutuksen kehittämiseksi. Vastapalautetta eli tietoa opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista annetaan opiskelijoille tarkoituksenmukaisella tavalla. Korkeakoulu seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutuksia varmistaa niiden ajantasaisuuden suhteessa viimeisimpään tutkimustietoon sekä yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin. Koulutustoiminnassa varmistetaan jatkuvan oppimisen mahdollisuudet. Koulutuksissa analysoidaan, miten niille asetetut osaamistavoitteet saavutetaan. Palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään systemaattisesti koulutuksen kehittämisessä. Henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan tukipalveluiden kehittämisessä.

## **Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista**

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

### **Arviointialue 2: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu**

#### **2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen**

Korkeakoulu kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan, ja sitä tuetaan johtamisjärjestelmällä. Korkeakoulu on määritellyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Korkeakoulun toimintaympäristöstään tekemän analyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa. Tarkoituksenmukaisilla menettelytavoilla varmistetaan, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteuttamista.

#### **2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta**

Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta uudistavat yhteiskuntaa. Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu tavoitteet. Korkeakoulu kerää tarkoituksenmukaista tietoa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen. Korkeakoulu edistää avointa tiedettä.

#### **2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri**

Korkeakoulun toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistaa edellytyksiä luovaan ilmapiiriin. Korkeakoulu hakeutuu uudistumista ja kehittämistä mahdollistaviin kokeiluihin sidosryhmien kanssa. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja, joilla se tukee henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä ja verkostoitumista. Korkeakoululla on tavoitteellista yhteistyötä alumniensa kanssa ja se hyödyntää alumnejaan kehittämistyössään. Korkeakoulun yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa tukee toiminnan kehittämistä. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallintaan sekä uudistamiseen.

## **Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista**

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

### **Arviointialue 3: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu**

#### **3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa**

Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat korkeakoulun laatupolitiikan, joka on julkinen. Laatupolitiikka luo yhteisen perustan laatutyölle. Laatujärjestelmän tuottamaa

tietoa hyödynnetään korkeakoulun johtamisessa. Järjestelmä tukee korkeakoulun profilia, perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteuttamista. Korkeakoulu varmistaa, että korkeakoulun henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin.

### **3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen**

Korkeakoululla on toimivat menettelytavat, joilla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Korkeakoululla on läpinäkyvät menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

### **3.3 Laatu järjestelmän toimivuus ja kehittäminen**

Korkeakoululla on toimiva ja sen perustehtävät kattava laatu järjestelmä. Korkeakoulu pystyy tunnistamaan laatu järjestelmän avulla kehittämistarpeensa ja kehittämään toimintaansa tavoitteellisesti. Laatu järjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämisessä on näyttöä. Järjestelmän kehittäminen on systemaattista. Korkeakoulun laatu kulttuuri on osallistavaa ja avointa. Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

#### **Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista**

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.