KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

TAMPEREEN YLIOPISTON AUDITOINTI

Tekijät **Markus Granlund, Sampo Mielityinen, Helena Mustikainen, Aino Karvonen, Hanna Väätäinen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Tampereen yliopiston itsearviointiraportti (toim.) Leena Ahrio, Taru Koskinen & Terhi Yliniemi**
Auditointivuosi **2023**, Karvin julkaisu **25:2023**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-803-3 pdf**

Tampereen yliopiston auditointi

Tiivistelmä

Julkaisun nimi

Tampereen yliopiston auditointi

Tekijät

Markus Granlund, Sampo Mielityinen, Helena Mustikainen, Aino Karvonen, Hanna Väätäinen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Tampereen yliopiston itsearviointiraportti (toim.) Leena Ahrio, Taru Koskinen & Terhi Yliniemi.

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Tampereen yliopiston auditointi on hyväksytty 25.8.2023.

Laatuleima on voimassa 25.8.2029 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 – Tampereen yliopiston valitsema arviointialue

Opintosuunnitelma ja sen ohjaus

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Digitaalisen oppimisen mahdollisuudet

Kumppani: Dublin City University

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Tampereen yliopiston monipuolinen sidosryhmäyhteistyö tukee hyvin koulutusten

työelämärelevanssia sekä opiskelijoiden integroitumista työelämään.
- Tampereen yliopistossa tehdään monin tavoin vaikuttavaa tutkimusta. Henkilöstö ymmärtää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkityksen osana yliopiston perustehtäviä.
- Tampereen yliopistolla on vahva laatukulttuuri, joka ohjaa toimintaa. Laatukulttuuri konkretisoituu toimivissa laadunhallinnan prosesseissa, joiden avulla yliopisto tunnistaa vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan.
- Tampereen yliopisto on tunnistanut ansiokkaasti ja laajasti opintosuunnitelman ohjaukseen liittyvät haasteet ja aloittanut kokeilevan kehittämisen.

Kehittämissuositukset

- Tampereen yliopistossa tulee keskustella avoimesti opettajuuden muutoksen taustoista, tavoitteista ja toteutustavasta sekä huolehtia pedagogisen asiantuntemuksen hyödyntämisestä muutoksessa.
- Tampereen yliopiston tulee kehittää kokonaisvaltainen vaikuttavuusmalli. Selkeä viitekehys, yhteiset tavoitteet ja systemaattiset prosessit ja mittarit varmistaisivat yliopiston toiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten ja vaikuttavuuden toteutumista. Vaikuttavuusmittarit tulee kytkeä strategiaan ja määrittää yhteistyössä tiedekuntien kanssa.
- Yliopiston tulee selkeyttää toimintaprosessejaan, jotta se tunnistaisi paremmin, miten ja milloin kerätyn palautteen perusteella on tarkoituksenmukaista ryhtyä toimenpiteisiin.
- Tampereen yliopiston tulee huolehtia ohjauspalveluiden tasavertaisesta ja oikea-aikaisesta saatavuudesta sekä selkeyttää eri ohjaustahojen rooleja, työnjakoa ja palveluista viestimistä opiskelijoille.

Sammandrag

Publikationens namn

Auditering av Tammerfors universitetet

Författare

Markus Granlund, Sampo Mielityinen, Helena Mustikainen, Aino Karvonen, Hanna Väätäinen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Tammerfors universitets självvärdering (red.) Leena Ahrio, Taru Koskinen & Terhi Yliniemi

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditeringen av Tammerfors universitetet godkändes den 25 augusti 2023.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 25 augusti 2029.

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 Tammerfors universitetet valde

Studieplanen och handledningen av den

Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Möjligheter inom digitalt lärande

Partner: Dublin City University

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Tammerfors universitets mångsidiga samarbete med intressentgrupper stöder väl

utbildningens arbetslivsrelevans och integreringen av studerande i arbetslivet.
- Vid Tammerfors universitet bedrivs effektiv forskning på många sätt. Personalen förstår betydelsen av samhällelig genomslagskraft som en del av universitetets grundläggande uppgifter.
- Tammerfors universitet har en stark kvalitetskultur som styr verksamheten. Kvalitetskulturen konkretiseras i fungerande kvalitetshanteringsprocesser med hjälp av vilka universitetet identifierar sina styrkor och utvecklingsobjekt.
- Tammerfors universitet har på ett förtjänstfullt och omfattande sätt identifierat utmaningarna med handledningen av studieplanen och inlett experimentell utveckling.

Rekommendationer

- Tammerfors universitet ska öppet diskutera bakgrunden till, målen för och sättet att genomföra förändringen i lärarskapet samt se till att den pedagogiska sakkunskapen utnyttjas i förändringen.
- Tammerfors universitet bör utveckla en övergripande effektivitetsmodell. En tydlig referensram, gemensamma mål och systematiska processer och indikatorer skulle säkerställa att universitetets verksamhet förverkligar de samhälleliga effekterna och den samhälleliga genomslagskraften. Effektindikatorerna ska kopplas till strategin och fastställas i samarbete med fakulteterna.
- Universitetet ska förtydliga sina verksamhetsprocesser för att bättre kunna identifiera hur och när det utifrån den insamlade responsen är ändamålsenligt att vidta åtgärder.
- Tammerfors universitet ska se till att handledningstjänsterna är tillgängliga på lika villkor och i rätt tid samt förtydliga olika handledningsinstansers roller, arbetsfördelning och kommunikation om tjänsterna gentemot studerandena.

Abstract

Title of publication

Audit of Tampere University

Authors

Markus Granlund, Sampo Mielityinen, Helena Mustikainen, Aino Karvonen, Hanna Väätäinen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Self-assessment of Tampere University (eds.) Leena Ahrio, Taru Koskinen & Terhi Yliniemi

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

Tampere University passed the audit on 25 August 2023.

The Quality Label is valid until 25 August 2029.

The audit team’s evaluation of the 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 Tampere University

Study plan and guidance for it

Theme and partner for benchlearning

Theme: Opportunities provided by digital learning

Partner: Dublin City University

Key strengths and recommendations

Strengths

- The diverse stakeholder cooperation of Tampere University supports the working life

relevance of the degree programmes and the integration of students into working life well.
- The research conducted at Tampere University has many types of impact. The staff understand the importance of societal impact as part of the University's basic tasks.
- Tampere University has a strong quality culture that guides its operation. The quality culture is concretely visible in the functioning quality management processes, which the University uses to identify its strengths and development areas.
- Tampere University has successfully and widely identified the challenges related to the guidance of the study plan and started experimental development.

Recommendations

- At Tampere University, open discussion about the background of the change in the teacher's role, the goals and the method of implementing the change is required and utilisation of pedagogical expertise in carrying out the change should be ensured.
- Tampere University should develop a comprehensive impact model. A clear framework, shared goals and systematic processes and indicators would ensure the realisation of societal effects and impact of the University's operation. The indicators of the impact should be linked with the strategy and defined in cooperation with the faculties.
- The University should clarify its operating processes to be able to better identify how and when it is appropriate to take measures based on the collected feedback.
- Tampere University must ensure equal and timely access to guidance services and clarify the roles of the different parties providing guidance, the division of work and communication about the services to students.

Auditoinnin lähtökohdat ja toteutus

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) 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 auditointikäsikirjassa.

Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- professori KTT, **Markus Granlund**, Turun yliopisto (puheenjohtaja)
- opiskelija **Aino Karvonen**, Helsingin yliopisto
- yliopistonlehtori OTT, **Sampo Mielityinen**, Itä-Suomen yliopisto (varapuheenjohtaja)
- johtava asiantuntija KTM, **Helena Mustikainen**, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra

Auditoinnin projektipäälliköinä toimivat arviointiasiantuntijat Hanna Väätäinen ja Sanna Vahtivuori-Hänninen Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 10.–11.5.2023. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	5.11.2021
Auditointiryhmän nimeäminen	28.11.2022
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	15.2.2023
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	5.4.2023
Auditointivierailu	10.–11.5.2023
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	25.8.2023
Raportin julkaiseminen	25.8.2023
Julkistamisseminaari	15.9.2023
Kehittämistyön seuranta	2026

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.

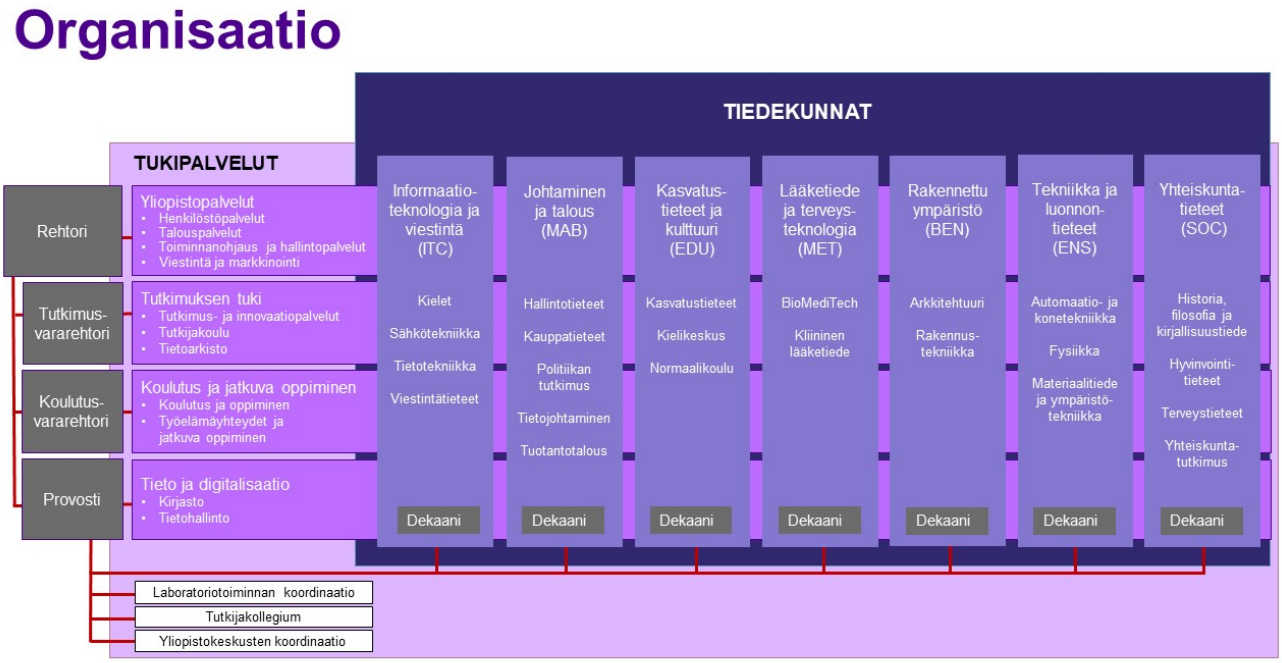
Arviointialueiden I-III tulee olla vähintään tasolla *hyvä*, jotta korkeakoulu läpäisee auditoinnin.

Korkeakoulun organisaatio ja strategia

Monialainen säätiöyliopisto

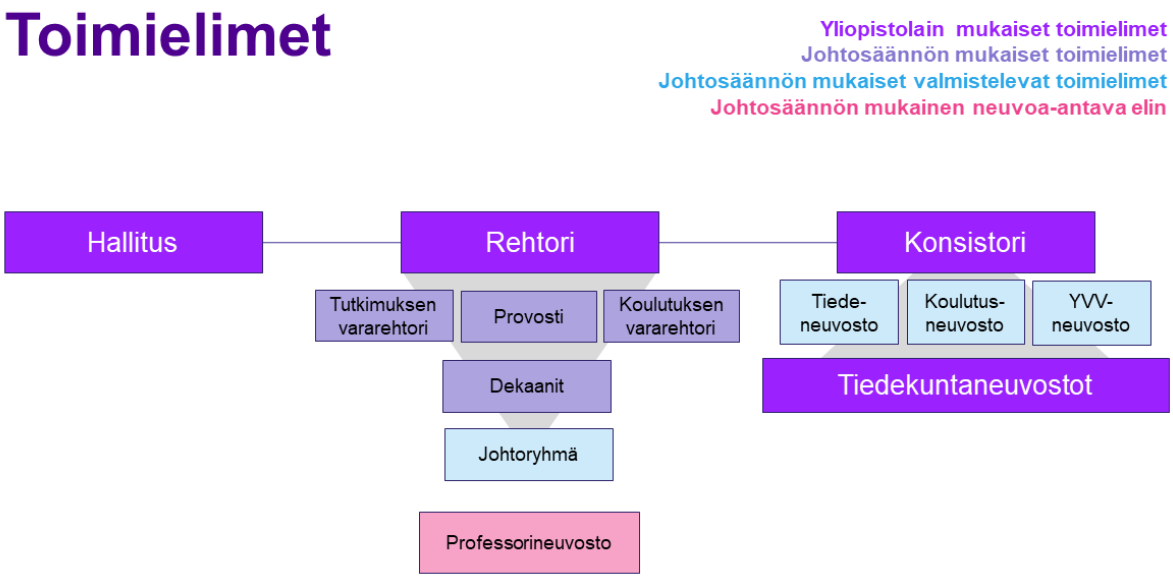
Tampereen yliopisto syntyi vuoden 2019 alussa, kun aiempi Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto yhdistyivät uudeksi säätiöyliopistoksi. Tampereen yliopistona toimiva Tampereen korkeakoulusäätiö sr ja sen pääosin omistama Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) muodostavat yhdessä Tampereen korkeakouluyhteisön ja korkeakoulukonsernin. Suomen monialaisimpiin kuuluvassa yliopistossa on noin 21 500 opiskelijaa ja 4 000 työntekijää. Alempia tutkinto-ohjelmia on 28, joista 3 englanninkielisiä, ylempiä tutkinto-ohjelmia 63, joista englanninkielisiä 22, ja jatkotutkinto-ohjelmia (tohtoriohjelmia) 22.

Tutkimuksen ja opetuksen järjestävät seitsemän tiedekuntaa. Yliopisto koordinoi Porin ja Seinäjoen yliopistokeskusten toimintaa. Lisäksi yliopistossa toimii perus- ja lukio-opetusta antava Tampereen normaalikoulu ja kansallinen Tietoarkisto (FSD). Tukipalvelut on järjestetty osin yhdessä TAMKin kanssa konsernitasoisesti.



Kuvio 1. Tampereen yliopiston organisaatio.

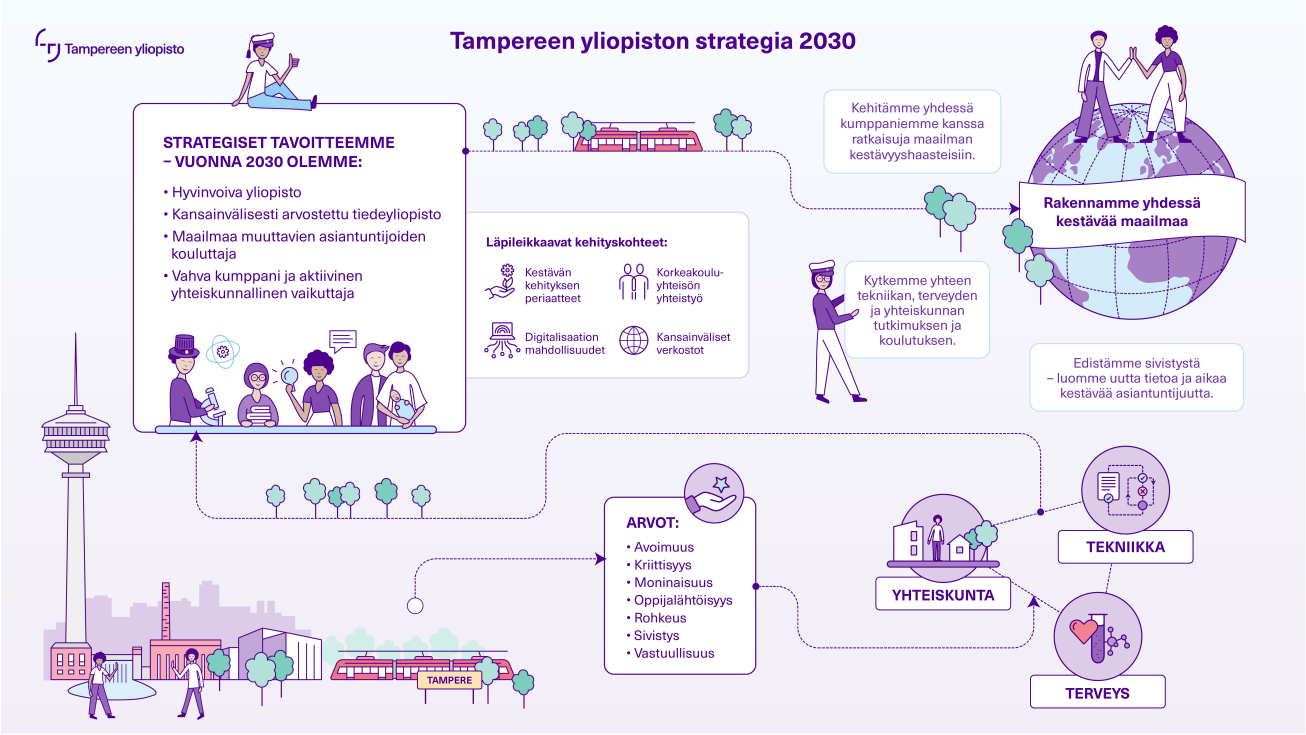
Yliopiston toimielimiä ovat yliopistolain mukaisesti hallitus, rehtori, säätiöyliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin konsistori ja tiedekuntaneuvostot. Konsistorille asioita valmistelevat johtosäännön mukaiset koulutus-, tiede- ja yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvostot. Rehtorilla on työnsä tukena johtoryhmä.



Kuvio 2. Tampereen yliopiston toimielimet.

Rakennamme yhdessä kestävää maailmaa

Tampereen yliopiston toiminnan tarkoitus on rakentaa yhdessä kestävää maailmaa. Strategisina tavoitteina on olla hyvinvoiva ja kansainvälisesti arvostettu tiedeyliopisto, maailmaa muuttavien asiantuntijoiden kouluttaja sekä vahva kumppani ja aktiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaja.



Kuvio 3. Tampereen yliopiston strategia.

Kytkemällä yhteen vahvuusalojensa tekniikan, terveyden ja yhteiskunnan tieteellisesti korkeatasoisen ja vaikuttavan tutkimuksen ja koulutuksen yliopisto kehittää kumppaniensa kanssa ratkaisuja ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden, yhteiskunnan sopeutumiskyvyn ja luonnon kestävyyden rakentamiseen. Toiminta perustuu yliopiston arvoihin, jotka ovat avoimuus, kriittisyys, moninaisuus, oppijalähtöisyys, rohkeus, sivistys ja vastuullisuus.

Yliopisto toimii ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävästi, kehittää ja uudistaa toimintaansa kansainvälisen yhteistyön avulla ja digitaalisuutta hyödyntäen sekä syventää yhteistyötä Tampereen korkeakouluyhteisössä koulutuksen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintojen ja palveluiden alueilla.

1 Osaamista luova korkeakoulu

- Auditointiryhmän arvio

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

Arviointialue I on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Tampereen yliopiston monipuolinen sidosryhmäyhteistyö tukee hyvin koulutusten työelämärelevanssia sekä opiskelijoiden integroitumista työelämään.
- Koulutuksen suunnittelun strateginen perusta on selkeästi määritelty ja koulutuksen ydinprosessit toimivat hyvin.
- Osaamisperustaisuus on omaksuttu laajasti opetuksen ja arvioinnin perustaksi, ja sen toteutumista tuetaan systemaattisesti.

Kehittämissuositukset

- Tampereen yliopistossa tulee keskustella avoimesti opettajuuden muutoksen taustoista, tavoitteista ja toteutustavasta sekä huolehtia pedagogisen asiantuntemuksen hyödyntämisestä muutoksessa.
- Yliopiston tulee varmistaa opetuksen yksilöllisten järjestelyjen ja aikaisemman osaamisen tunnustamisen yhdenvertainen ja pedagogisesti laadukas toteutuminen sekä lisätä oppimisesta annettavaa palautetta.
- Yliopiston tulee arvioida ja kehittää prosessejaan opetuksen ja tutkimuksen yhteyden vahvistamiseksi sekä edistää suunnitelmallisesti koulutuksen monitieteisyyttä kaikilla aloilla.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Korkeakoulun itsearviointi

Koulutuksen johtaminen ja suunnittelu

Strategian toimeenpanoa sekä koulutuksen suunnittelua ja sisällöllistä kehittämistä ohjaa koulutuksen ja oppimisen kehittämisohjelma (kuvio 4).



Kuvio 4. Koulutuksen ja oppimisen kehittämisohjelman kokonaisuus.

Kehittämisohjelman toteutumista ohjataan ja seurataan säännöllisesti koulutuksen koordinaatioryhmässä, koulutusneuvostossa, konsistorissa sekä osana vuosisuunnittelua. Tavoitteistoa ja toimenpiteitä päivitetään toimintaympäristön muuttuessa. Kehittämisohjelma on päivitetty vuosille 2022–2023 yliopiston strategian päivitystyön yhteydessä ja koulutusneuvostossa käydyn keskustelun pohjalta. Vuoden 2023 vuosisuunnittelussa yhteiset koulutuksen kehittämisen painopisteet olivat läpäisyn parantaminen, digitaalisen opetuksen mahdollisuuksien edistäminen, ECIU-verkostoyliopistotoiminnan vahvistaminen, kestävän kehityksen läpäisevyys opetussuunnitelmissa sekä jatkuvan oppimisen kehittäminen osana koulutuksen kokonaisuutta.

Koulutuksen johtamisen vastuut on määritelty johtosäännössä, tutkintosäännössä ja laadunhallinnan käsikirjassa eli laatukäsikirjassa. Toimijat vastuineen on kuvattu intrassa.



Kuvio 5. Koulutuksen johtamisjärjestelmä.

Koulutusta suunnitellaan kokonaisuutena, joka kattaa tutkintokoulutuksen kolme sykliä, englanninkieliset ohjelmat ja jatkuvan oppimisen. Suunnittelua ohjaavat yliopiston yhteiset linjaukset. Konsistori päättää uusista tai lakkautettavista tutkinto-ohjelmista tiedekuntien esityksestä. Tiedekunnat vastaavat laadunhallinnan näkökulmasta tutkinto-ohjelmiensa suunnittelusta, toteutuksesta, tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta osana opetussuunnitelmatyötä ja vuosisuunnittelua. Tiedekunnilla on omat alakohtaisiin tarpeisiin perustuvat menettelytapansa huomioida yhteiskunnan ja työelämän osaamistarpeita osana koulutuksen suunnittelua. Työelämäyhteyksien neuvottelukunta toimii yliopistotason linkkinä työelämän ja yhteiskunnan toimijoihin ja luo laaja-alaista näkymää työelämän murrokseen ja osaamistarpeisiin.

Yliopiston ensimmäisinä toimintavuosina on uudistettu koulutuksen johtamista ja suunnittelua tukevat tietojärjestelmät sekä rakennettu yhteistä tietopohjaa ja raportointia. Lisäksi on valmisteltu koko koulutuksen suunnittelua ohjaavien periaatteiden ja käytännön ohjeiden kokonaisuus.

Yhteisöllinen opetussuunnitelmatyö

Keskeisin koulutuksen laatua tukeva prosessi on tutkimusperustainen ja yhteisöllinen opetussuunnitelmatyö. Yliopiston ensimmäisten 3-vuotisten opetussuunnitelmien (2021–2024) valmistelusta koostettiin yhteenveto ja toimenpide-ehdotukset jatkokehittämistä varten. Tiedekunnat arvioivat nykyisten opetussuunnitelmien toimivuutta ja kehittämistarpeita seuraavaa opetussuunnitelmaa (2024–2027) valmistellessaan. Valmistelua on tuettu tutkinto-ohjelmatason kehittävällä arvioinnilla syksyllä 2022. Arvioinnin avulla on mm. tunnistettu hyviä

käytäntöjä ja sovittu opetussuunnitelmatyön tuen yhteisistä teemoista ja muodoista yhdessä tiedekuntien kanssa. Työn etenemistä seurataan säännöllisesti koulutuksen koordinaatioryhmässä ja koulutusneuvostossa.

Opetussuunnitelmatyön keskeisiin tavoitteisiin kuuluu vapauttaa opetus- ja tutkimushenkilöstön aikaa opiskelijoiden ohjaukseen, opetuksen uudistamiseen, tutkimukseen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen poistamalla opetussuunnitelmien päällekkäisyydet ja vähentämällä opintojen kuormittavuutta ydinainesanalyysin perusteella. Tutkimuksen ja opetuksen tiivistä yhteyttä varmistetaan sillä, että opettajat tutkivat ja tutkijat opettavat.

Tiedekunnissa koulutusten kehittämisestä vastaavat koulutusvaradekaanit ja tutkinto-ohjelmavastaavat. Tiedekuntien koulutuksen ja tohtorikoulutuksen ohjausryhmät koordinoivat ja valmistelevat tutkintokoulutuksen opetussuunnitelmatyötä sekä opiskelijavalintoja. Opiskelijaedustajat ovat mukana suunnitteluryhmissä ja toimielimissä. Yliopistotason ryhmät varmistavat työn suuntaamista yhteisten tavoitteiden mukaisesti ja tukevat tiedekuntien yhteistyötä yhteisissä teemoissa. Tutkinto-ohjelmilla on vertaiskeskustelutilaisuudet lukukausittain. Tiedekuntaneuvostot hyväksyvät opetussuunnitelmat.

Opetussuunnitelmatyö perustuu korkeakouluyhteisön yhteisiin opetussuunnitelmatyön periaatteisiin ja tavoitteisiin. Kaikkiin korkeakouluyhteisön tutkintojen opetussuunnitelmiin sisältyy yhteiset osaamistavoitteet, joita ovat mm. kansainvälistymisosaaminen, kestävän kehityksen osaaminen ja muiden yleisten työelämässä tarvittavien tietojen ja taitojen osaaminen. Tiedekunnat vastaavat siitä, että opetussuunnitelmat varmistavat osaltaan yhteisesti määriteltyjen osaamisten karttumista sekä opintojen saavutettavuutta, opiskelijoiden hyvinvointia, sujuvaa opintojen etenemistä ja tavoiteajassa valmistumista. Opintojen kuormituksen tarkastelu seurantatietojen avulla on keskeistä.

Opettaja saa tutkimusperusteista tukea pedagogiseen kehittämiseen ja opettajuuteen korkeakouluyhteisön Teaching and Learning Centre (TLC) -verkostosta, joka kokoaa yhteen pedagogista osaamista koko yhteisön tasolla ja fasilitoi hyvien käytänteiden jakamista. Tutkinto-ohjelmille annetaan tukea mm. ydinainesanalyysin toteuttamiseen, opintojen kuormituksen laskemiseen sekä opetuksen suunnitteluun siten, että opetusmenetelmät, osaamisen arviointi ja oppimisympäristöt tukevat oppimista ja osaamistavoitteiden saavuttamista. Opetussuunnitelmatyötä tukee myös kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnassa kehitetty balanssimalli-työkalu.

Opiskelijan kansainvälisyystavoitteiden saavuttamista tuetaan mahdollistamalla mm. opiskelijavaihto, kv-harjoittelu, kv-opinnot ja kansainvälistymiskokonaisuus osana opetussuunnitelmaa. Kansainvälistymistä vahvistetaan Talent Boost -toimien ja kansainvälistymisen toimenpideohjelman avulla sekä verkostoyhteistyöllä. Englanninkielisten tutkinto-ohjelmien kehittämistä tuetaan kehittävällä arvioinnilla vuonna 2024.

Jatkuvan oppimisen osalta avoimen yliopisto-opetuksen, muiden tutkinnon osien sekä erikoistumiskoulutuksen suunnittelu nivoutuu tutkintokoulutuksen opetussuunnitelmaprosessiin.

Muu jatkuvan oppimisen tarjooma, kuten organisaatiokohtaiset koulutukset ja työvoimakoulutukset, suunnitellaan osaamistarvelähtöisesti asiakkaan kanssa. Jatkuvan oppimisen professuuri tarjoaa tutkimusperustaista tietoa kehittämisen tueksi, ja jatkuvan oppimisen linkitystä koulutussuunnittelun kokonaisuuteen kehitetään edelleen. Tavoitteena on selkiyttää tiedekuntien jatkuvan oppimisen toimintamalleja.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Opiskelijat osallistuvat koulutuksen kehittämiseen erilaisissa työryhmissä ja koulutusta koskevaan päätöksentekoon yliopiston toimielimissä.	Varmistetaan kestävän kehityksen osaamisen sisältyminen vuosien 2024–2027 opetussuunnitelmiin.
Opetussuunnitelmatyötä tehdään opetus- ja tutkimushenkilöstön, opiskelijoiden ja koulutuksen asiantuntijoiden yhteistyöllä.	Työelämästä nousevien osaamistarpeiden nykyistä systemaattisempi ennakointi ja huomiointi opetussuunnitelmatyössä.
Osaamisperustaisuus on kehittävän arvioinnin mukaan vakiintunut koko yliopistossa opetussuunnitelmien suunnittelun perustaksi.	Tiedekuntien ja tukipalveluiden työnjaon ja vastuiden selkiyttäminen jatkuvan oppimisen toiminnassa.
Tiedekunnissa koulutuksen ohjausryhmät varmistavat yhteyden yliopiston koulutuksen strategisen johtamisen ja tutkinto-ohjelmatason kehittämisen välillä.	

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditointiryhmän arvio

Koulutuksen suunnittelun strateginen perusta on määritelty ja ydinprosessit toimivat

Itsearviointiaineiston mukaan Tampereen yliopisto on määritellyt selkeästi koulutuksen suunnittelun prosessit ja toimijat. Johto ja henkilöstö tuntevat nämä prosessit ja hahmottavat roolinsa niissä. Esimerkiksi vuosisuunnittelun ja opetussuunnitelmatyön prosessit on määritelty ja niitä johdetaan selkeästi. Yliopistolla on säännönmukaiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi. Yhteys tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen varmistetaan ja opiskelijoiden työmäärä määritetään ECTS-järjestelmän periaatteita käyttäen.

Yliopistotason koordinaatioryhmät ja tiedekuntatason ohjausryhmät turvaavat strategian ja koulutuksen kehittämisen yhteyttä. Opiskelijoilla on kattavasti edustus eri toimielimissä ja prosesseissa. Yliopiston strategian sisältö ohjaa koulutuksen kehittämistä koulutuksen ja oppimisen kehittämissuunnitelman kautta. Henkilöstöhaastattelujen perusteella esimerkiksi kestävän kehityksen sisällyttäminen kattavasti eri tutkinto-ohjelmiin strategian suuntaisesti on käynnissä. Auditointiryhmän arvion mukaan yliopistolla on tehty fuusion jälkeen ansiokasta työtä koulutuksen suunnittelun yhteisen perustan rakentamiseksi.

Tampereen yliopisto tekee vahvaa yhteistyötä sidosryhmien, kuten yksityisten, julkisten ja kolmannen sektorien työnantajien kanssa. Yliopisto osallistuu Pirkanmaan koulutusryhmän ja Tampereen kauppakamarin työskentelyyn, työelämäyhteyksien neuvottelukunta ylläpitää keskusteluyhteyttä sidosryhmiin ja tiedekunnilla ja tutkinto-ohjelmilla on runsaasti yhteyksiä käytännön toimijoihin. Henkilöstö- ja sidosryhmähaastattelujen perusteella työelämärelevanssi otetaan hyvin huomioon opetussuunnitelmatyössä. Myös tutkijoiden ja opettajien omien sidosryhmäyhteyksien merkitys ja runsaus tuli esiin haastatteluissa. Sidosryhmähaastattelussa esitettiin kuitenkin toive yliopistovetoisesta, systemaattisesta ja vähemmän henkilösidonnaisesta yhteistyömallista. Lisäksi pienten ja keskisuurten yritysten yhteistyö yliopiston kanssa toisi lisäarvoa koulutusten suunnitteluun ja se voisi olla nykyistä laajempaa. Joillakin aloilla koulutus on opiskelijahaastattelun mukaan liian etäällä alan työelämän käytännöistä. Auditointiryhmän arvion mukaan yliopiston tulee kiinnittää huomiota sidosryhmäyhteistyön suunnitelmallisuuteen ja kattavuuteen eri aloilla.

Auditointivierailun haastattelujen ja työpajojen perusteella osa opiskelijoista kokee, että koulutuksen suunnittelun päätöksentekoprosessit eivät ole riittävän avoimia. Opiskelijat kokevat toisinaan vaikeaksi valmistautua päätöksentekoon esimerkiksi kokousaineiston puutteiden vuoksi. Lisäksi opiskelijoiden mukaan on usein haasteellista arvioida, onko heidän näkemyksiään

otettu huomioon. Vaikka opiskelijoiden edustajat ovat hyvin mukana päätöksenteossa, auditointiryhmä suosittelee vahvistamaan päätöksenteon avoimuutta, jotta myös opiskelijoiden edustajille on selvää, miten heidän näkemyksensä ovat vaikuttaneet tehtyihin päätöksiin.

Yliopisto tarjoaa tutkimukseen perustuvaa, kansainvälistä ja monitieteistä koulutusta

Auditointiryhmä sai vierailulla runsaasti näyttöä siitä, että tutkimustieto kytkeytyy Tampereen yliopistossa koulutukseen tarkoituksenmukaisesti. Itsearvioinnissa mainittu lähtökohta, että opettajat tutkivat ja tutkijat opettavat, sai vahvistusta haastatteluissa ja työpajoissa. Tutkijoiden työsuunnitelmiin sisältyy opetusta, ja osassa tutkinto-ohjelmia johto myös varmistaa tämän. Se miten tutkimus näkyy opetuksessa, riippuu osin tieteenalasta ja sen traditioista ja käytänteistä. Tutkimus tulee opiskelijoille näkyväksi muun muassa yksittäisten opintojaksojen tavoitteissa, sisällöissä, tutkimustaitokursseilla, tutkijalinjoina ja tutkivan oppimisen muotoina, projektitöissä ja tutkimuslähtöisissä opinnäytetöissä. Tutkimusperustaiset projekti- ja opinnäytetyöt toimivat myös luontevina uuden tiedon siirtämisen kanavina yliopiston ja ulkopuolisten organisaatioiden välillä. Haastatteluiden perusteella tutkimustieto vaikuttaa kiinteästi opetussuunnitelmatyöhön ja yksittäisten opintojaksojen kehittämiseen.

Auditointivierailun perusteella opetuksen tutkimusperustaisuutta heikentää resurssien rajallisuus ja opettajien suuri työmäärä sekä suunnitteluprosessien erilaisuus ja yhteensovittamisen ongelmat. Opettajilla on haasteita opetuksen ja tutkimuksen tasapainottamisessa omassa työssään. Opetushenkilöstö näkee työsuunnitelmaohjeiden mitoitusmallin osin epärealistisena eivätkä opettajien tutkimusvapaat aina toteudu. Lisäksi työsuunnitelmat tehdään eri aikaan kuin opetuksen suunnittelu. Myös tutkimuksen profilointi aiheuttaa pulmia opetusresurssien kohdentamiselle. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto arvioi ja kehittää prosessejaan opetuksen ja tutkimuksen yhteyden vahvistamiseksi. Henkilöstötyöpajoissa yhtenä mahdollisena ratkaisuehdotuksena mainittiin yhteisopettajuuden lisääminen ja sen hyödyntäminen siten, että nykyistä laajempiin opintojaksoihin sitoutetaan useampia opettajia.

Myös taiteellisen toiminnan yhteys koulutukseen toteutuu yliopiston toiminnassa. Henkilöstöhaastattelun perusteella näyttelijätyön koulutuksessa taiteellisen toiminnan ja koulutuksen yhteys on vahva ja toteutuu Tampereen yliopistossa tarkoituksenmukaisella tavalla. Opiskelijatyöpajoissa mainittiin esimerkkinä myönteisestä oppimiskokemuksesta nuorisotutkimuksen teatteri-iltapäivä, jossa teatterityön ja yhteiskuntatieteen toimintatapoja ja sisältöjä oli yhdistetty onnistuneesti.

Tampereen yliopistossa on runsaasti kansainvälisiä tutkinto-ohjelmia. Auditointivierailun henkilöstöhaastattelujen perusteella yliopistolla on vahva perinne ja vakiintuneet toimintamallit koulutuksen kansainvälistymisessä. Tieteenalojen välillä on hieman eroja kansainvälistymisen toimintatavoissa, mutta auditointiryhmä ei tunnistanut tässä erityisiä kehittämistarpeita.

Tampereen yliopisto ja sen tiedekuntarakenne on monitieteinen. Useissa haastatteluissa

monitieteinen tiedekuntarakenne nähtiin hyvänä asiana. Konkreettisina esimerkkeinä mainittiin muun muassa monitieteiset kansainväliset tutkinto-ohjelmat, tiedekuntarajat ylittävät pro gradu -ryhmät sekä yksittäiset monitieteiset, eri alojen opiskelijoita yhteen tuovat kurssit. Opiskelijatyöpajojen perusteella monitieteiset kurssit voivat olla erinomaisia oppimiskokemuksia. Vapaa sivuaineopinto-oikeus tukee monitieteisten tutkintojen muodostamista. Haastatteluista syntyi vaikutelma, että monitieteisyyden hyötyjä on kuitenkin tunnistettu ja otettu käyttöön hyvin vaihtelevasti. Auditointiryhmä suositteleekin, että yliopisto edistää järjestelmällisesti koulutuksensa monitieteisyyttä. Opiskelijakuulemisten perusteella myös opintojaksojen työmäärän ja opintopistemäärien suhde vaihtelee paikoin. Auditointiryhmä ei pysty aineiston perusteella arvioimaan näiden vaihteluiden yleisyyttä, mutta suosittelee työmäärien tarkastelua opiskelijoiden yhdenvertaisen kohtelun takaamiseksi.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Korkeakoulun itsearviointi

Opiskelijavalinnan kehittäminen

Yliopisto osallistuu aktiivisesti valtakunnalliseen ja alakohtaiseen opiskelijavalinnan kehittämiseen. Hakijoiden yhdenvertaisia mahdollisuuksia hakeutua koulutuksiin varmistetaan selkeillä ja läpinäkyvillä valintaperusteilla ja niiden kehittämisellä, monipuolisilla valintatavoilla sekä sujuvalla ja oikea-aikaisella valintaprosessilla.

Koulutusten kuvaukset ja opiskelijavalintaperusteet ovat Opintopolussa. Hakijaneuvonta palvelee ympäri vuoden ja hakijoille suunnattuja palveluita kehitetään yhdessä toisen asteen toimijoiden kanssa. Siirtymistä yliopisto-opintoihin tuetaan opintoihin liittyvällä yhteistyöllä Tampereen seudun lukioiden kanssa. Korkeakoulutuksen kiinnostavuutta herätellään tarjoamalla lasten ja nuorten tiedekasvatusta Juniversityssä.

Opiskelijavalintaan liittyvä alakohtainen päätöksenteko on delegoitu konsistorilta tiedekuntaneuvostoille. Diplomi-insinööri- ja arkkitehtikoulutuksen (DIA) opiskelijavalinnan päätökset tekee kuitenkin konsistori, koska DIA-ohjelmia on viidessä tiedekunnassa. Opiskelijavalintojen onnistumista ja kehittämistoimia seurataan yliopistotasolla koulutusneuvostossa ja konsistorissa. Opiskelijavalinnassa huomioidaan tiedekuntien tavoitteet, tavoitellut tutkintomäärät ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Aloituspaikkamäärien ja uusien avausten suunnittelu on osa yliopiston vuosisuunnitteluprosessia.

Joustavat opintopolut

Opiskelijan aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen sekä hyväksi lukeminen perustuu opetussuunnitelman osaamistavoitteisiin. AHOT-linjaukset on päivitetty 2022 tehdyn arvioinnin perusteella. Opiskelijoiden yhdenvertaisuutta, opintojen sujuvaa etenemistä sekä siirtymisen joustavuutta varmistetaan sisäisiä siirtymisiä koskevilla linjauksilla.

Monialainen Tampereen yliopisto tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden räätälöidä tutkinnot yksilöllisesti omien oppimistarpeiden ja kiinnostuksen mukaan. Tutkintorakenteisiin suunnitellaan vapaasti valittavia opintoja yhteisten periaatteiden mukaisesti. Joustavuutta lisää Tampereen korkeakoulujen ristiinopiskelumahdollisuus. Opiskelijat voivat kartuttaa osaamistaan myös muissa yliopistoissa ja opintojen ohjauksessa tuetaan kansainvälisiin opintoihin ja liikkuvuuteen. Joustavuutta opintojen suorittamiseen tuovat vaihtoehtoiset suoritustavat ja kesäopinnot.

Monialaisuuden toteutumista tutkintokoulutuksessa arvioitiin syksyllä 2021 sisäisellä kehittävällä arvioinnilla. Arvioinnin perusteella opiskelijat tarvitsevat erityisesti opintojen alkuvaiheessa tukea mm. valinnaisten opintojen sisällyttämiseksi opintoihinsa.

Harjoittelun periaatteet on määritelty ja tukikäytännöt on yhtenäistetty yliopistotasolla. Työelämätaitojen vahvistamiseksi kaikilla opiskelijoilla on mahdollisuus sisällyttää tutkintoonsa harjoittelua tai työssäoppimisjakso. Työelämäyhteistyötä tehdään myös opinnäytteissä, projektitöissä, työelämäpäivillä ja vierailuluennoilla. Opinnollistamista kehitetään edelleen. Jatkuvan oppimisen koulutuksia toteutetaan ja kehitetään asiakkaiden kanssa näiden osaamistarpeisiin.

Jatko-opiskelijan opintosuunnitelma rakentuu opiskelijakeskeisesti keskusteluissa ohjaajan kanssa tutkimussuunnitelman ja tohtoriohjelman opetussuunnitelman pohjalta. Jatko-opiskelija saa tukea työelämä- ja tutkijavalmiuksiin tutkijakoulusta.

Opiskelun ja hyvinvoinnin tukitoimet

Yliopiston opintojen ohjauksen linjaukset kattavat kaikki koulutussyklit. Ohjaus on opiskelijaa lähellä tutkinto-ohjelmissa ja ohjauksesta merkittävä osa tapahtuu opetustilanteissa. Opiskelijahyvinvointia ja hyvää opiskelukokemusta on linjattu ja kehitetään koko korkeakouluyhteisön opiskeluhyvinvointiohjelman toimin.



Kuvio 6. Opiskeluhyvinvointiohjelman keskeiset osatekijät.

Hyvinvoinnin tukitoimia on vahvistettu koronapandemian aikana yhdessä Tampereen ylioppilaskunnan (TREY) kanssa. Erityisesti on lisätty etenemisen seurannan toimia sekä kehitetty vertaisohjauksen kokonaisuutta, matalan kynnyksen hyvinvointia tukevia palveluita, opintopsykologipalveluja ja yhteisöllisyyttä tukevia tilaisuuksia.

Opiskelijatuutorointi toteutetaan sopimuksellisesti ja systemaattisesti yhteistyössä TREYn kanssa. TREYllä ja sen piirissä toimivilla alajärjestöillä on vahva rooli opiskelijoiden yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistajana. TREY, yliopiston johto sekä koulutuksen asiantuntijat käsittelevät säännöllisesti opiskeluun ja opiskelijan palveluihin liittyviä asioita mm. yliopiston laajennetussa johtoryhmässä.

Opiskelijoiden yhdenvertaisuutta varmistetaan saavutettavuustyöllä, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustoimilla ja järjestyssäännöin. Opintojen keskeytymisriskiä tai keskeyttämistä pyritään tunnistamaan ja vähentämään opintojen etenemisen seurannalla, opiskelijoita kontaktoimalla ja oppimisanalytiikkaa edelleen kehittämällä. Jatko-opiskelija raportoi etenemisestään vuosittain ja ohjauskeskustelussa ohjaajan kanssa sovitaan mahdollisista tukitoimista. Tiedekunnissa on tutkintojen ja opinnäytteiden valmistumiseen liittyviä omia kehitystoimenpiteitä.

Opiskelijan toimijuutta yliopistoyhteisössä on selkeytetty Opiskelijan oikeudet ja vastuut -ohjeella. Opiskelijan ohjeet on koottu Opiskelijan oppaaseen ja opiskelijaviestinnän kanava on intra. Kehittämiskohteena yhdessä TREYn kanssa on opiskelijoiden tavoittaminen.

Lukuvuodesta 2020–2021 lähtien keskeisissä opiskelun ja koulutuksen prosesseissa on käytetty opintotietojärjestelmä Sisua. Opiskelijoille ja opettajille kohdennettua Sisun käytön tukea on vahvistettu käyttäjäpalautteen perusteella. Sisun ja sen liitännäisjärjestelmien käyttötapoja ja -tukea selvitetään yliopiston omassa projektissa yhdessä opetus- ja tutkimushenkilöstön kanssa. Yliopisto edistää kehittyvän järjestelmän toiminnallisuuksia ja käytettävyyttä Sisu-käyttäjäkorkeakoulujen ja järjestelmätoimittajan kanssa.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Monialainen yliopisto ja opintojen joustavat suoritustavat tarjoavat opiskelijoille laajat valinnanmahdollisuudet kartuttaa osaamista omien tarpeiden ja kiinnostuksen mukaisesti.	Tuetaan opiskelijoiden opintojen etenemistä selkeyttämällä tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmia, ja nostetaan joustavat opintopolut paremmin esiin mm. hyödyntämällä malliajoituksia.
Yhteiset linjaukset, ohjeet ja toimintatavat varmistavat opiskelijoiden yhdenvertaisen kohtelun.	Parannetaan tutkintojen tavoiteajassa valmistumista poistamalla opintojen pullonkaulat ja kehittämällä opinnäytetöiden ohjausta.
Matalan kynnyksen palvelut opiskelijoille; helposti lähestyttävät palvelut tiedekunnissa sekä yliopistotason ohjauksen ja hyvinvoinnin tuen palvelut kuten Opiskelijan kompassi ja Navigaattori.	Tunnistetaan systemaattisemmin opintojen hidastumiseen johtavia syitä ja tehostetaan keskeyttämistä ehkäiseviä toimia.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditointiryhmän arvio

Opintojen etenemisen haasteisiin on tartuttu ja opinnot tukevat monin tavoin opiskelijoiden integroitumista työelämään

Tampereen yliopistolla on johdonmukaiset ja avoimet menettelyt, joilla se pyrkii varmistamaan opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista koskevien säännösten ja määräysten noudattamisen. Yliopisto on tunnistanut itsearvioinnissa kehittämiskohteekseen opintojen etenemisen tukemisen opetussuunnitelmia selkeyttämällä, opintojen hidasteita poistamalla sekä opinnäytetöiden ohjausta kehittämällä. Auditointivierailun havainnot tukevat itsearviointia. Opiskelijoiden mukaan opinnoissa on edelleen jonkin verran hidasteiksi muodostuvia ja opiskelijamäärältään rajattuja kursseja, joiden suorittaminen viivästyttää opiskelijoiden valmistumista tarpeettomasti. Yliopistossa on myös aloja, joilla opintojen edistäminen suunnitellussa aikataulussa näyttää olevan monille opiskelijoille vaikeaa.

Yliopiston tutkintorakenteet eroavat toisistaan sen suhteen, miten paljon ne sallivat vapaavalintaisia opintoja. Laaja valinnaisuus tukee monialaisten ja yksilöllisten osaamiskokonaisuuksien muodostamista. Toisaalta valinnaisuus edellyttää vahvaa tukea opiskelijoille ja valintojen ohjausta. Myös nivelvaihe kandidaatin ja maisterin tutkintojen on osalle opiskelijoista hankala. Laadunhallinnan henkilöstön haastattelun perusteella ongelmia on tunnistettu ja ratkottu, mutta työtä on edelleen jäljellä. Auditointiryhmä totesi haastatteluiden perusteella samat kehittämiskohteet, jotka yliopisto mainitsi itsearvioinnissaan.

Sidosryhmä- ja henkilöstöhaastatteluiden perusteella Tampereen yliopiston eri tutkinto-ohjelmissa on varsin paljon toimintatapoja, jotka tukevat opiskelijoiden integroitumista työelämään. Opetusta sidotaan eri tavoin työelämän ilmiöihin, opiskelijat suorittavat runsaasti harjoitteluja ja monilla aloilla opinnäytetöitä tehdään laajasti toimeksiantoina. Kansainvälisten opiskelijoiden työllistymistä ja pysyvää asettautumista alueelle pyritään tukemaan kokeilulla, jossa opiskelijoille luvataan harjoittelupaikka yrityksessä. Tämä voi parhaimmillaan johtaa opinnäytetyötoimeksiantoon ja pysyvään palkkaukseen. Opiskelijatyöpajoissa nousi esiin myös yksittäisiä kokemuksia aloista, joiden opetus on korostuneen teoreettista ja joihin opiskelijat kaipaisivat nykyistä vahvempaa työelämäyhteyttä. Auditointiryhmä näkee työelämäintegroitumisen yliopiston vahvuutena, ja suosittelee sen vahvistamista niillä aloilla, joilla se on toistaiseksi heikompaa.

Osaamisperustaisuus on sisäistetty opetuksen ja arvioinnin perustaksi

Tampereen yliopiston itsearviointiraportin mukaan osaamisperustaisuus on todettu vuonna 2021 toteutetussa kehittävässä arvioinnissa opetussuunnitelmatyön vakiintuneeksi perustaksi.

Auditointiryhmä sai vierailulla paljon näyttöä siitä, että osaamisperustainen ajattelu on vakiintunut opetuksen kehittämisen ja toteutuksen keskeiseksi lähtökohdaksi. Esimerkkeinä tästä on, että koulutusten osaamistavoitteet on määritelty selkeästi, ja korkeakouluyhteisö on määrittänyt tutkintojen yhteiset osaamistavoitteet. Aktiivinen ja systemaattinen sidosryhmäyhteistyö tukee osaamistavoitteiden määrittelyä ja vahvistaa koulutusten työelämärelevanssia. Johto tunnistaa eri tasoilla osaamisperustaisuuden merkityksen.

Opettaja- ja opiskelijatyöpajojen perusteella yliopistolla on runsaasti osaamistavoitteiden toteutumista tarkoituksenmukaisella tavalla tukevia opetuksen ja arvioinnin toimintamalleja. Opiskelijatyöpajoissa kiitosta saivat esimerkiksi käänteinen opetus (flipped learning), erilaiset pienryhmätoteutukset, tutkiva oppiminen, simulaatioharjoitukset, kenttäkurssit sekä jaksot, joiden ilmapiiri ja vuorovaikutus tukevat oppimista ja mahdollistavat opiskelijalle aktiivisen roolin oppimisessaan. Lisäksi Teaching and Learning Centre -verkoston (TLC) aineistot ja toiminnot tukevat osaamisperustaista pedagogiikkaa. Osaamisperustaisuuden laaja omaksuminen on auditointiryhmän arvion mukaan yliopiston koulutusten suunnittelun ja toteutuksen vahvuus.

Auditointiryhmä kannustaa Tampereen yliopistoa jatkamaan työtä osaamisperustaisten toimintamallien johdonmukaisen ja yhtenäisen soveltamisen osalta. Vierailuhavaintojen perusteella osaamistavoitteiden määrittelyssä on alakohtaisia kehittämistarpeita. Nämä liittyvät esimerkiksi kandidaatin ja maisterin tutkintojen selkeään eroon sekä geneeristen eli yleisten valmiuksien osaamiseen tutkinnon kokonaisuudessa ja tieteenalan sisältöopinnoissa. Opiskelija- ja henkilöstöpajojen perusteella opettajien käytännöt vaihtelevat runsaasti. Osaamisperustaisten, oppimista hienosti tukevien käytäntöjen rinnalla on myös heikommin oppimista tukevia opetuksen ja arvioinnin muotoja. Erityisesti pulmana on oppimisesta saatavan palautteen vähäisyys. Haastattelujen ja työpajojen perusteella taustalla lienee ainakin opettajien suuri työmäärä, mutta osin myös pedagogisten linjausten ja tuen vähäisyys. Opiskelijat raportoivat lisäksi opettajakohtaisesta vaihtelusta opetuksen yksilöllisten järjestelyjen toteuttamisessa ja aiemmin hankitun osaamisen (AHOT) tunnustamisessa. Myös kampusten tilojen esteettömyydessä, tallenteiden saavutettavuudessa sekä kansainvälisten opiskelijoiden integroitumisessa yliopistoyhteisöön on vierailun perusteella paikoin parannettavaa. Vierailulla väitöskirjatutkijat antoivat myönteistä palautetta muun muassa joustavista toimintatavoista, laadukkaasta ohjauksesta ja mahdollisuudesta monipuolisiin tehtäviin, mutta toivat toisaalta esiin kokemuksia ohjauksen saatavuuden ja rahoitusmahdollisuuksien epäyhdenvertaisuudesta. Opiskelijoiden hyvinvoinnin ja yhdenvertaisuuden tukemista käsitellään myös luvussa neljä.

Opetuksen ja ohjauksen laadun kehittäminen edellyttää pedagogista harkintaa ja avointa keskustelua tavoitteista

Auditointivierailun aineistoissa toistui kokemus opettajien ja muun henkilöstön resurssien rajallisuudesta. Opettajien kokemusta työstä sävyttää kiire sekä tunne riittämättömyydestä, ja opiskelijat kaipaavat enemmän ohjausta ja palautetta. Erityisesti tukipalveluiden leikkaukset nousivat esiin haastatteluissa. Tilanne on tunnistettu yliopistossa. Yliopiston itsearviointiraportin

mukaan opetussuunnitelmatyön keskeisenä tavoitteena on vapauttaa henkilöstön aikaa muun muassa opiskelijoiden ohjaukseen ja opetuksen uudistamiseen poistamalla opetussuunnitelmien päällekkäisyydet. Tämä tavoite nousi esiin useissa vierailun henkilöstöhaastatteluissa. Auditointiryhmä pitää hyvänä, että yliopistossa haetaan tietoisesti ratkaisuja resurssiongelmiin.

Auditointiryhmä arvioi aineistojen perusteella opettajuuden olevan muutoksessa Tampereen yliopistossa. Auditointivierailun aikana muodostuneen käsityksen mukaan muutoksen taustalla on erilaisia tavoitteita. Opettajuuden muutoksessa on osin kyse taloudellisesta rationaalisuudesta ja reagoinnista säästöihin, osin pedagogisesti jäsennetystä ja perustellusta opetuksen toimintatapojen muutoksesta. Vierailulla opiskelijat mainitsivat hyvinä oppimiskokemuksina tilanteet, joissa opettajan rooli on tiedonvälittäjän sijaan ollut pikemminkin oppimisprosessin ja oppimisen ohjaaja ja palautteenantaja. Opettajuuden muutoksessa on ilmeisiä mahdollisuuksia opetuksen laadun kehittämiseen koko yliopistossa.

Haastatteluissa nousi esiin myös henkilöstön huolia: muutosta ei tule tehdä yksinomaan taloudellisin perustein, vaan siinä tulee ottaa huomioon pedagoginen visio ja asiantuntemus. Säästösyistä tapahtuva opintojaksojen yhdistäminen ei saa heikentää opiskelijan perustaitojen karttumista. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopistossa käydään mahdollisimman avointa keskustelua opetuksen ja työtapojen muutoksen taustoista, tavoitteista ja toteutustavasta sekä huolehditaan pedagogisen asiantuntemuksen hyödyntämisestä muutosprosessissa.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Tietoon perustuva koulutuksen arviointi ja kehittäminen

Koulutuksen tavoitteita ja kehittämistoimenpiteitä sekä laatua ja vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisesti yliopistotasolla koulutusneuvostossa ja seurataan konsistorissa. Kehittämisen ja laadunhallinnan operatiivista toteuttamista ja tukipalveluiden kohdentamista varmistavat tiedekuntia yhdistävät koulutuksen ja tohtorikoulutuksen koordinaatioryhmät. Kansainvälisen koulutuksen erityiskysymyksiä tarkastelee kansainvälisen tutkintokoulutuksen työryhmä.

Tiedekunnat ja tutkinto-ohjelmat arvioivat koulutustehtävänsä onnistumista säännöllisesti osana vuosisuunnittelua. Samassa yhteydessä tarkastellaan opetusresursseja, määrällisiä tavoitteita sekä pedagogisia ratkaisuja ja oppimisympäristöjen kehittämistarpeita.

Koulutuksen kehittäminen tiedekunta- ja tutkinto-ohjelmatasolla perustuu ulkoiseen ja sisäiseen palaute-, seuranta- ja ennakointitietoon, viimeisimpään tutkimustietoon sekä alakohtaisiin kehittämistavoitteisiin. Tiedekunnat ennakoivat toimintaympäristön muutoksia, osallistuvat kansallisiin ja kansainvälisiin alakohtaisiin ja korkeakoulujen välisiin yhteistyöhankkeisiin sekä yliopistotasoisiin kehittämishankkeisiin ja pilotteihin, toimivat alojensa verkostoissa sekä toteuttavat omia kehittämishankkeita. Jokainen tiedekunta on kuvannut palautteen käsittelyn ja hyödyntämisen tapansa.

Palautetietoa hyödynnetään erityisesti opetussuunnitelmatyössä ja opetuksen kehittämisessä sekä opiskelun sujuvuuden ja opiskelijahyvinvoinnin tilan tarkastelussa, ohjauksen kehittämisessä, opiskelijavalintojen toteutumisen arvioinnissa ja palveluiden kehittämisessä. Palautetietoa kerätään monipuolisesti, mutta sen analysoinnissa ja hyödyntämisessä on parannettavaa.

Koulutuksen raportointia ja seuranta- ja palautetiedon hyödyntämistä viedään eteenpäin yliopiston tiedolla johtamisen hankkeessa. Koulutustiedon hallintamallia sekä raportointia ohjauksen ja koulutuksen kehittämisen tarpeisiin kehitetään edelleen. Tiedolla johtamista kehitetään myös kansainvälisen yhteistyökumppanin EABin kanssa, joka tarjoaa laajaa benchmarkkausta koulutuksen kehittämiseen.

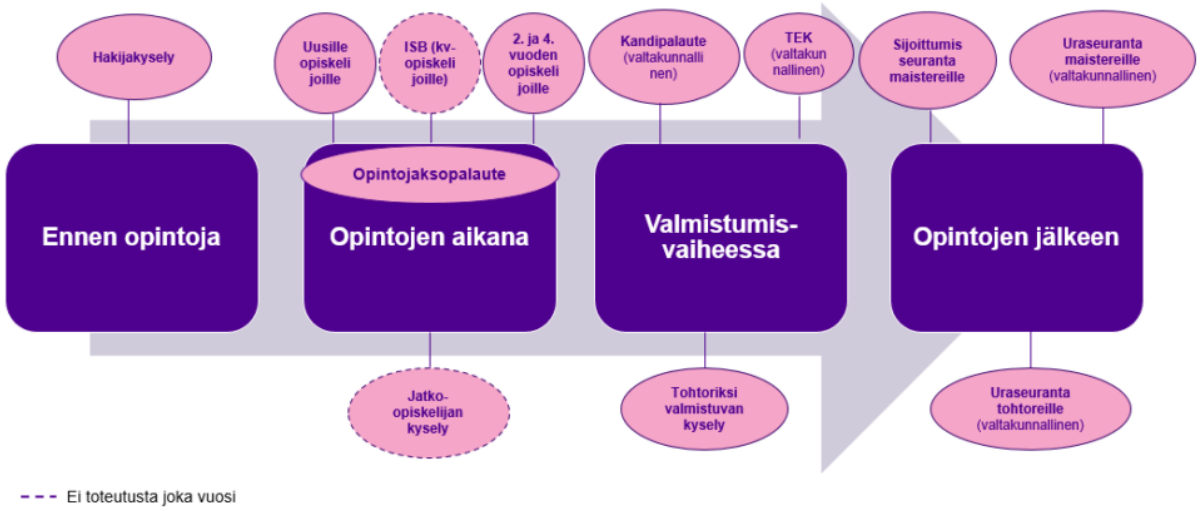
Tutkinto-ohjelmaportfoliota tarkastellaan koulutusten perustamis- ja lakkauttamisehdotusten yhteydessä sekä opetussuunnitelmatyössä. Englanninkieliset tutkinto-ohjelmat, tohtoriohjelmat ja jatkuva oppiminen tulee jatkossa kytkeä entistä tiiviimmin osaksi kokonaistarkastelua. Yliopiston ensimmäisen tutkimuksen ulkoisen arvioinnin (TAU RAE 2022) suosituksesta tiedekunnissa käynnistetään tohtoriohjelmien määrän tarkastelu osana vuoden 2023 toimintasuunnitelmia.

Tutkintokoulutuksen kehittävät arvioinnit 2020–2022 ovat liittyneet kansainvälisten opiskelijoiden rekrytointiin, tutkimuksen ja opetuksen yhteyteen, monialaisuuteen, opintosuunnitelman ohjaukseen sekä koulutustoiminnan onnistumiseen kokonaisuutena. Tavoiteajassa valmistumisen tukemiseksi toteutettiin laaja tutkinto-ohjelmatason kehittävä arviointi.

Tunnistettuja hyviä käytäntöjä jaetaan mm. opetussuunnitelmatyön yhteisissä tilaisuuksissa, TLC-verkoston kautta sekä myöntämällä vuosittain hyvän opetuksen ja opetuksen kehittämisen palkinto. Yhteiskehittäminen ja yhteisopettajuus on tunnistettu hyviksi toimintavoiksi. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnan yliopistopedagogiikan tutkimus ja koulutus tukee pedagogisen asiantuntemuksen kehittämistä kollegiaalisen toiminnan kautta. Aktiivista ja yhteisöllistä oppimista on kehitetty ottamalla käyttöön oppijalähtöisiä opetusmenetelmiä kuten Challenge-based learning ja Flipped learning. Oppimisympäristöjä kehitetään osana kampuskehityshanketta.

Palautteiden ja kyselyiden kokonaisuus

Yliopiston opiskelijapalautejärjestelmä (kuvio 7) kattaa kaikki opintojen vaiheet hakemisesta työllistymiseen.



Kuvio 7. Opiskelijapalautejärjestelmä.

Opiskelijan kannalta keskeisimmät osat yliopiston toiminnan laadukkuutta ovat hyvä opetus ja oppiminen, oppimista tukevat oppimisympäristöt, sujuvat ja joustavat opiskelumahdollisuudet, opiskeluhyvinvointi ja työelämässä tarvittavaa osaamista tuova tutkinto. Opiskelija saa palautetta oppimisestaan arvioinnin lisäksi vuorovaikutuksessa opettajan kanssa.

Opiskelijakysely-yhteistyö TREYn kanssa on tiivistä ja kyselyiden tuloksia käsitellään yhdessä sekä yliopisto- ja tiedekuntatason ryhmissä ja toimielimissä. Tuloksista viestitään intrassa ja yhteisön webinaareissa.

Palautteen antaminen on tutkintosäännössä määritelty osa opintojen suorittamista ja arviointia ja se tukee oppimisen itsearviointia. Opiskelijoiden antamasta palautteesta tulee antaa vastapalaute, mutta sen antaminen ei ole vielä kattavaa. Palautekäytäntöjä ja -kulttuuria kehittää koulutusneuvoston asettama työryhmä. Yliopiston opintojaksopalautejärjestelmä on päätetty uusia käytettävyyden parantamiseksi. Palautteen hyödyntämistä tutkintokoulutuksessa tuetaan kehittävällä arvioinnilla syksyllä 2023.

Opettajat ja tutkinto-ohjelmat keräävät lisäksi itse palautetta opetuksesta alansa tarpeista käsin. Tiedekunnissa koulutuksen työelämärelevanssia varmistetaan sidosryhmien kanssa mm. alakohtaisissa verkostoissa, kehittämispäivien yhteydessä, yritysyhteistyön osana sekä hyödyntämällä työssäoppimisjaksoista saatua palautetta. Sidosryhmäpalautteen kautta on tunnistettu, että työelämälähtöisyyden ja -yhteyden menettelyjä on vahvistettava etenkin kansainvälisten opiskelijoiden osalta.

Jatkuvan oppimisen keskeisiä palautekanavia ovat koulutusohjelmapalaute sekä jaksoilla ja koulutuspäivillä kerättävä asiakaspalaute, jonka keskiarvo vuonna 2022 oli 4,1 (0–5). Kehityskohteena on vastausprosentin nostaminen ja palautteen käsittely laajemmin kuin koulutuskohtaisesti hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja haasteiden ratkaisemiseksi. Organisaatiokoulutuksia arvioidaan ja kehitetään vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa koulutuksen aikana ja jälkeen.

Opiskelijoiden ja opettajien palveluiden toimivuutta arvioidaan ja kehitetään osana vuosisuunnittelua hyödyntäen opiskelijakyselyitä, yhteisön vuosittaisia palvelukyselyitä ja palvelupalautetta.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Yliopistossa toimii koulutuksen koordinaatioryhmä, kansainvälisen tutkintokoulutuksen ryhmä ja tohtorikoulutuksen koordinaatioryhmä. Ryhmillä varmistetaan yliopisto- ja tiedekuntatason vuorovaikutus, hyvien käytäntöjen jakaminen ja kehittämistoimien yhteensovittaminen.	Seurantatiedon ja palautteen oikea-aikainen ja systemaattinen hyödyntäminen tutkintokoulutuksessa. Uudistetaan opintojaksopalautejärjestelmä, tarkistetaan palautekäytäntöjä ja arvioidaan opiskelijapalautekyselyiden kokonaisuus.
Koulutuksen monipuolinen tietopohja on käytettävissä TUNIreports- ja Koulutuksen raportointi -sovelluksissa.	Arvioidaan tiedekunnissa tohtoriohjelmien kokonaisuus ja sisällöt sekä yliopistotasolla yhteisen tutkijakoulun tehtäväkokonaisuus.
Tutkinto-ohjelmat tunnistivat kehittävissä itsearvioinneissa systemaattisesti vahvuutensa ja kehittämistarpeensa sekä muodostivat ratkaisuja toiminnan parantamiseksi. Arviointi toteutettiin osana opetussuunnitelmatyötä ja tiedekunnan vuosisuunnittelua.	Kansainvälisten tutkinto-ohjelmien työelämäyhteyksien kehittäminen osana käynnissä olevaa opetussuunnitelmatyötä.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Yliopiston systemaattiset palaute- ja kehittämisprosessit antavat hyvän perustan opetuksen laatutyölle

Tampereen yliopisto on itsearviointiraportissaan kuvannut seikkaperäisesti opetuksen kehittämisen palaute- ja tietoaineistot sekä prosessit. Koulutuksen laatua, kehittämistarpeita ja kehittämistoimia arvioidaan järjestelmällisesti osana yliopiston säännönmukaisia prosesseja. Auditointivierailu vahvisti kuvaa siitä, että nämä prosessit ja niiden suhde opetuksen laatuun tunnistetaan yliopistossa läpi organisaation. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan yliopistossa on rakennettu hyvä perusta opetuksen systemaattiselle kehittämiselle palaute- ja muun tiedon perusteella.

Yliopisto on itsearviointiraportissaan viitannut nykyisen opintojaksopalautejärjestelmän ongelmiin ja järjestelmän uudistamiseen. Vierailun havainnot ovat samansuuntaiset yliopiston itsearvioinnin kanssa. Auditointivierailun kuulemisissa viitattiin useasti nykyisen järjestelmän heikkouksiin ja haasteisiin sekä suuriin odotuksiin uutta järjestelmää kohtaan. Nykyisen järjestelmän ongelmina tuotiin esiin sen huono käytettävyys, palautteen vähäisyys sekä vastapalautteen niukkuus. Haastattelujen perusteella nykyisen opintojaksopalautejärjestelmän haasteet ovat olleet tiedossa jo kauan sekä opiskelijoiden että opettajien keskuudessa. Tämän laajan palautteen käsittely on vienyt aikaa ennen kuin päätös uudesta järjestelmästä on saatu tehtyä.

Auditointiryhmä sai vierailulla kuulla lukuisia esimerkkejä opetuksen onnistuneesta kehittämisestä palautetiedon perusteella. Toisaalta opiskelijat toivat työpajoissa esiin kokemuksiaan myös palautekulttuurin pulmista. Osa opiskelijoista on kokenut, että opettajat ja tutkinto-ohjelmien edustajat eivät ole valmiita avoimeen keskusteluun palautteesta ja sen vaikuttavuudesta. Esimerkiksi vastapalautteen antamisesta opiskelijoille on jopa kieltäydytty. Opettajatyöpajoissa puolestaan korostui, että palautejärjestelmän ohella opettajat saavat kehittämisideoita muun muassa keskustelemalla kollegoiden kanssa, työnantajilta, tutkimuksesta, pedagogisesta koulutuksesta sekä yliopiston koulutuksen ja oppimisen kehittämisohjelmasta. Kehittämisen keskeisiä kipukohtia ovat opettajien mukaan kiire ja työajan riittämättömyys.

Tampereen yliopisto toteuttaa syksyllä 2023 kehittävän arvioinnin palautteen hyödyntämisestä tutkintokoulutuksessa. Auditointiryhmä pitää tätä hyvänä valintana ja suosittaa yliopistoa tarkastelemaan laajasti palautteen hyödyntämisen ja kehittämisen puitteita ja käytänteitä, kuten palautteen avointa ja vuorovaikutteista käsittelyä, eri tahoilla tunnistettujen kehittämistarpeiden suhdetta sekä opettajien resursseja ja pedagogista tukea opetuksen kehittämiseen tietoperusteisesti.

Säästötoimenpiteiden jälkeinen tukipalveluiden kehittäminen edellyttää eri prosessien ja toimijoiden suhteiden arviointia

Tehtyjen säästötoimien vuoksi tukipalveluiden saatavuus Tampereen yliopistossa on heikentynyt, mikä näkyi auditointivierailuilla esimerkiksi opinto-ohjauksen pulmina ja hitaana vastaamisena opiskelijoiden viesteihin tai jopa vastaamattomuutena. Henkilöstötyöpajan perusteella tukipalveluiden ongelmat ja tarvittavan tiedon vaikea löydettävyys kuormittavat myös opettajia. Tukipalvelujen saatavuuden kehittäminen varmistaa opiskelijoiden yhdenvertaisuuden ja on yliopistossa selkeä kehityskohde.

Auditointivierailun havaintojen mukaan tukipalveluja on monin tavoin myös pystytty suuntaamaan henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeiden mukaisesti. Esimerkkejä tästä ovat TLC-verkoston (Teaching and Learning Centre) joustavasti tarjoama pedagoginen tuki koronapandemian aikana, työpisteiden lisäys kirjastoon opiskelijapalautteen perusteella, kirjaston kokoelmien uudelleenjärjestely opiskelijoiden yhdenvertaisten laina-aikojen takaamiseksi sekä lisähenkilöstön palkkaaminen opettajien avuksi Sisu-opintotietojärjestelmän käyttöön. Tämä kertoo hyvästä toimintakulttuurista ja henkilöstön sitoutumisesta tukipalvelujen kehittämiseen. Tukipalvelujen toimivuudesta kerätään auditointiaineiston mukaan säännönmukaisesti palautetta.

Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun yhteisen TLC-verkoston lisäksi yliopistossa toimii vuonna 2021 perustettu TLC-tiimi (Opettajien ja ohjauksen palvelut, TLC), jonka pedagogiset asiantuntijat kuuluvat myös TLC-verkostoon. Auditointivierailun perusteella henkilöstö kokee sisäisen TLC-tiimin toiminnan osin etäiseksi. Esimerkiksi tutkinto-ohjelmavastaavat toivovat vahvempaa dialogia tutkinto-ohjelmien ja TLC:n välillä. Yliopistossa onkin valmisteilla malli pedagogisen osaamisen kehittämiseksi. Mallissa pyritään tunnistamaan vahvemmin kunkin tiedekunnan tarpeet. Auditointiryhmä pitää hyvänä, että yliopistolla on tunnistettu tarve kytkeä TLC-tiimin toiminnot vahvemmin yksiköiden ja tutkinto-ohjelmien omiin kehittämisprosesseihin. Vastaava eri prosessien ja palvelujen keskinäisten suhteiden arviointi on tarpeen, kun tukipalveluja kehitetään säästöjen jälkeen.

Yliopisto tarjoaa monipuolista jatkuvaa oppimista, tosin toiminnan selkeyttäminen jatkuu

Yliopiston itsearviointiraportissa jatkuvan oppimisen todetaan nivoutuvan opetussuunnitelmatyöhön. Kehittämiskohteena mainitaan jatkuvan oppimisen työnjaon ja vastuiden selkeyttäminen. Auditointivierailun perusteella jatkuvan oppimisen merkitys tunnistetaan yliopiston eri tasoilla hyvin. Myös yliopiston hallitus on sitoutunut jatkuvan oppimisen edistämiseen. Eri tieteenaloilla on erilaisia jatkuvan oppimisen toimintamalleja, mikä heijastaa ainakin osin erilaisia työelämätarpeita. Jatkuvassa oppimisessa painottuvat eri tavoin perustutkintokoulutukseen integroitu avoin yliopisto-opetus, täydennyskoulutus ja tieteellinen jatkokoulutus. Synergiaetuja on saatu myös kahden vanhan yliopiston yhdistyessä muun muassa

kehittämällä yhteisiä tutkintorakenteita.

Henkilöstöhaastatteluissa jatkuvan oppimisen kehittämisen ongelmakohdiksi tunnistettiin rajallisten resurssien oikea kohdentaminen, tarkoituksenmukaisten opintokokonaisuuksien rakentaminen sekä sellaisten toimintamallien luominen, jotka ovat yliopistolle taloudellisesti kannattavia. Jatkuvan oppimisen opiskelijoiden haastattelussa koulutuksen ansioina nousivat esiin muun muassa laadukas, työelämälähtöinen pedagogiikka ja vuorovaikutteinen opetus. Kehittämiskohteina mainittiin nykyistä joustavampi osaamisen osoittaminen sekä opiskelun yhteensovittaminen työn kanssa. Vierailun havainnot olivat hyvin linjassa itsearvioinnin kanssa. Arviointiryhmä suosittelee jatkuvan oppimisen työnjaon ja vastuiden selkeyttämistä.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Opiskelijoiden hyvinvoinnin tukitoimet

Opiskelijoiden opiskelukyvyn ja hyvinvoinnin tukea on kehitetty yhteistyössä TREYn kanssa erityisesti skaalautuvien matalan kynnyksen palvelumuotojen ja vertaistoimintojen näkökulmasta.

Matalan kynnyksen ohjauksen ja tuen konsepti Navigaattori tarjoaa opiskelijoille monikanavaisesti reitin tuen piiriin ja toimii yhteistyöalustana ulkopuolisille kumppaneille. Palveluista viestimistä on vahvistettu systemaattisesti oppimisalustoilla kaikilla opintojaksoilla. Opiskelijan kompassi -verkko-ohjelmaan perustuva Opiskelijan hyvinvointi ja elämäntaidot -opintojakson on suorittanut n. 800 opiskelijaa 06/2021–12/2022. Vaikuttavuuden arvioinnin perusteella opintojakson suorittaminen on lisännyt hyvinvointia.

Vertaistoiminnassa opinnollistaminen ja yleisten työelämätaitojen kehittyminen kytkeytyvät opiskelukyvyn tukeen. Vertais- ja liikuntatuutoroinnin lisäksi opiskelijat voivat toimia ryhmämuotoisesti vertaisohjaajina toisilleen opiskelutaidoissa, myötätuntomentoroinnissa tai hyvinvointivalmentajina.

Pedagogiikassa on painotettu opetusmenetelmiä, jotka tukevat oppijan aktiivisuutta ja vuorovaikutusta vertaisten ja opettajien kanssa. Flipped learning -opetusmenetelmän käyttöönotto on ollut erityisenä strategisen rahoituksen kohteena vuosina 2019–2022. Lukuvuonna 2022–2023 kaikki tekniikan alan kandidaattitutkintojen ensimmäisen lukukauden matematiikan opetus sekä viestintäopintojen jakso, jonka suorittavat kaikki kandidaattitutkinnon aloittavat yli 2 000 opiskelijaa, toteutettiin flippaamalla.

Opettajien tuki ja vertaisverkosto

Koko korkeakouluyhteisön opetus- ja ohjaushenkilöstön tueksi rakennettu Teaching and Learning Centre (TLC) -verkosto fasilitoi opettajien vertaisverkostotoimintaa ja hyvien käytänteiden jakamista tukien opettajien pedagogista kehittymistä ja koulutuksen kehittämistä. Vuoropuhelua käydään säännöllisesti yliopiston tiedekuntien ja ammattikorkeakoulun osaamisyksiköiden henkilöstön kanssa ja kaikille avointa koulutusta toteutetaan yhdessä. Verkosto vahvistaa yliopiston ja TAMKin opetustyötä tekevien yhteisöllisyyttä.

Koulutussuunnittelun osalta TLC-verkoston tavoitteita ovat synergiaedut ja päällekkäisen työn välttäminen. Koulutuskalenteri tukee sekä yliopiston että ammattikorkeakoulun opetuksen ja

opetussuunnitelmatyön sykliä. TLC:n tarjonta on koottu julkiselle verkkosivulle, jota palautteen perusteella hyödyntävät myös muiden korkeakoulujen opettajat. Vuonna 2022 TLC-verkoston järjestämiin 86 tilaisuuteen osallistui noin 1 650 henkilöä.

Joustavuutta opintoihin laajalla valinnanvapaudella

Yliopiston tutkinto-ohjelmien vapaasti valittavat opinnot mahdollistavat opiskelijoille laajan valinnanvapauden ja mahdollisuuden yksilöllisiin ratkaisuihin asiantuntijaksi kehittymisen polulla. Vapaaseen sivuaineoikeuteen liittyvä tarjonta monipuolistui entisestään korkeakoulujen yhdistymisen myötä.

Joustavia opiskelumahdollisuuksia on kehitetty aktiivisesti myös muiden korkeakoulujen kanssa. Yliopisto on mukana lähes 20 alueellisessa ja alakohtaisessa verkostossa (mm. FITech) ja kansainvälisiä yhteistyösopimuksia on lähes 500 yliopiston kanssa.

Yliopisto on edelläkävijä opiskelijaliikkuvuuteen liittyvien toimintamallien kehittämisessä. Esimerkiksi Tampereen korkeakoulujen eli yliopiston, TAMKin ja Poliisiammattikorkeakoulun tutkinto-opiskelijoita ja kansainvälisiä vaihto-opiskelijoita koskeva ristiinopiskelupalvelu tukee n. 1 550 opintojakson vuotuisen tarjonnan julkaisemista ja opiskelijaliikkuvuutta sekä opintosuoritusten automaattista siirtoa (n. 3 000 op vuodessa).

Tampereen yliopiston kokemusten pohjalta kehitetty kansallinen ristiinopiskelupalvelu mahdollistaa opetusyhteistyöverkostojen toiminnan tehokkaan laajentamisen. Tämä on tärkeä tuki myös valmisteilla olevan, kaikkia Suomen korkeakoulujen tutkinto-opiskelijoita koskevan verkoston toiminnalle. Samaa osaamista hyödynnetään Euroopan komission rahoittamassa ECIU-yliopistoverkoston hankkeessa, jossa yliopisto on mukana kehittämässä eurooppalaista yliopistokoulutusta.

Monitieteinen kansainvälinen kandidaattiohjelma

Yliopiston ensimmäisenä toimintavuonna 2019 perustettu englanninkielinen kandidaattiohjelma Sustainable Urban Development (SUD) kytkee strategian mukaisesti yhteen tekniikan ja yhteiskuntatieteellisen alan koulutukset ja kestävän kehityksen tematiikan. Kolmen tiedekunnan yhteisessä tutkinto-ohjelmassa yhdistyvät monitieteisen yliopiston vahvuudet ja alueellinen yhteistyö. Mm. entisen teollisuusalueen Hiedanrannan kehittämishankkeissa kestävä kaupunkikehitys kytkeytyy ilmiöpohjaiseen oppimiseen vahvassa yhteistyössä Tampereen kaupungin kanssa. Teema yhdistää tiedekuntia myös tutkimuksellisesti.

SUD-tutkinto-ohjelmasta voi valmistua tekniikan, hallintotieteiden tai yhteiskuntatieteiden kandidaatiksi. Neljännessä sisäänotossa hakijamäärä nousi 1 584 hakijaan. Ensimmäisten, vuonna 2020 opintonsa aloittaneiden odotetaan valmistuvan ohjelmasta keväällä 2023.

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

- Tampereen yliopistossa tehdään monin tavoin vaikuttavaa tutkimusta. Henkilöstö ymmärtää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkityksen osana yliopiston perustehtäviä.
- Yliopisto on käynnistänyt Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvoston toiminnan ja kehittänyt mittareita yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioimiseksi.
- Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan piirissä tehdään kokeilevaa kehittämistä laajasti eri sidosryhmien kanssa.

Kehittämissuositukset

- Tampereen yliopiston tulee kehittää kokonaisvaltainen vaikuttavuusmalli. Selkeä viitekehys, yhteiset tavoitteet ja systemaattiset prosessit ja mittarit varmistaisivat yliopiston toiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten ja vaikuttavuuden toteutumista. Vaikuttavuusmittarit tulee kytkeä strategiaan ja määrittää yhteistyössä tiedekuntien kanssa.
- Yliopistolla tehtävän yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen näkyvyyttä tulee vahvistaa sekä hyödyntää kertynyttä tietoa tulevaisuuden vaikuttavuusmallin rakentamisessa.
- Yliopiston laajemmat kehitystoimenpiteet on syytä hankkeistaa ja resursoida asianmukaisesti. Tällöin niiden etenemistä voidaan seurata ja samalla varmistaa tavoitteiden toteutuminen.
- Yliopiston tulee analysoida ja hyödyntää ennakkoluulottomasti Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun välisen yhteistyön potentiaalia ja mahdollisuuksia yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittämisessä.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Vaikuttavuutta yhdessä tekemällä

Tampereen yliopistossa vaikuttavuus syntyy koulutuksen, tutkimuksen, innovaatiotoiminnan ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen (YVV) tulosten ja toimintojen kautta globaalisti, kansallisesti ja alueellisesti. Yliopiston strategia korostaa kansainvälistä ja alueellista vuorovaikutusta. Strategian tavoitteena on kestävän maailman rakentaminen yhdessä sidosryhmien ja kumppanien kanssa. Uudella yliopistolla on vahvat perinteet edeltäjiensä kautta sekä yhteiskunnan että teollisuuden korkeakouluna. YVV on laaja-alaista, ja sen painopisteet vaihtelevat eri tiedekunnissa ja aloilla. Yliopisto edistää yhteiskunnan ja oman toimintansa kestävyyttä ja vastuullisuutta myös korkeakouluyhteisön kestävän kehityksen tiekartan tavoitteiden mukaisilla toimilla.

Vastuullista yhteiskunnallista vaikuttamista

Yliopistossa YVV-toimintaa johtaa provosti. YVV-käytäntöjä kehittää, arvioi ja tukee yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto, jonka puheenjohtajuus on delegoitu dekaanille. YVV-neuvoston tavoitteena on edistää vastuullista yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Koulutuksen ja tutkimuksen vaikuttavuutta tarkastelevat koulutusneuvosto koulutusvararehtorin johdolla ja tutkimusneuvosto tutkimusvararehtorin johdolla. Strategian tavoitteita edistetään YVV-toimenpideohjelmalla vuosille 2022–2025. YVV-neuvosto raportoi ohjelman etenemisestä yliopiston johtoryhmälle ja konsistorille. Toimienpideohjelman pääkohtina on kehittää YVV-toiminnasta viestimistä, tukea arjen YVV-työtä ja sen johtamista tiedekuntatasolla, vahvistaa YVV-johtamisen käytäntöjä yliopistotasolla sekä kehittää valittuja erillisiä toimia näkökulmina alumnityö, kumppanuudet, jatkuva oppiminen, varainhankinta, kestävä kehitys, korkeakouluyhteisön yhteistyö ja kansainvälisyys.

Yliopiston YVV-indikaattorit ja toiminnan kehittävät arvioinnit tuottavat tietoa toimenpideohjelman päivittämiseksi ja johtamisen tueksi. Indikaattorit kuvaavat yliopiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta näkyvyyden, palvelujen, yritys- ja työelämäverkostojen, tiedeviestinnän, asiantuntijavaikuttamisen, innovaatioiden, teknologian siirtojen ja yrittäjyyden alueilla. Kehittävien arviointien perusteella YVV mielletään yliopistoyhteisössä laajasti yhdeksi yliopiston kolmesta päätehtävästä ja nähdään olennaisena osana koko korkeakouluyhteisön toimintaa. Kehittävässä arvioinnissa vuonna 2021 tunnistettiin, että YVV:n käytäntöjä ja johtamista tulee edelleen kehittää pitkäjänteisesti.

YVV toteutuu arjessa usein luontevana osana opetusta (mm. vierailuluennot, harjoitustyöt,

opinnäytetyöt, jatkuva oppiminen), tutkimusta ja innovaatiotoimintaa (kumppaniorganisaatiot hankkeissa, tutkimustuotosten hyödyntäminen ja kaupallistaminen, spin-off toiminta, avoimet tutkimusinfrastruktuurit) tai muuta sidosryhmäyhteistyötä. Merkittävä osa tutkimuksesta tehdään yhteistyössä yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa, ja asiantuntijat osallistuvat luottamustehtävien, erilaisten työryhmien, selvitysten ja arviointien kautta yhteiskunnalliseen kehittämiseen.

Tiedekunnat asettavat omat YVV-tavoitteensa, seuraavat niiden etenemistä osana vuosisuunnittelua ja kuvaavat YVV-toimintaansa toimintakertomuksissaan. YVV-toiminta on opetuksen ja tutkimuksen ohella osa henkilöstön työaikasuunnittelua sekä tavoite- ja kehityskeskusteluja. Kehittävässä arvioinnissa (2021) todettiin, että YVV-toimiin kaivataan kannustimia koulutuksen ja tutkimuksen konkreettisten tulostavoitteiden rinnalla.

Yliopisto panostaa YVV:stä viestimiseen ja hyvien esimerkkien jakamiseen. Jo neljänä vuonna on valittu vaikuttavuuspalkinnon saajaksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta edistänyt henkilö tai taho yhteisöstä nousseiden ehdotusten pohjalta.

Ennakoinnin kehittäminen

Yliopiston hallitus ja ylin johto arvioivat globaalin ja kansallisen tason yhteiskunnallisten ja poliittisten muutosten vaikutuksia toimintaan säännöllisesti ja pitkäjänteisesti osana yliopiston strategian vuosittaista tarkastelua. Kansalliset asemointitilastot huomioidaan vuosikellon mukaisesti osana toiminnan suunnittelua. Tiedekunnat arvioivat toimintaympäristönsä muutoksia vuosisuunnittelun prosessissa tavoitteiden ja riskienhallinnan näkökulmista sekä käyvät jatkuvaa keskustelua sidosryhmiensä kanssa.

Toimintaympäristöanalyysia tehdään laajapohjaisesti yliopistoyhteisössä. Yhteisön näkemyksiä toimintaympäristömuutoksista kartoitettiin esimerkiksi strategian viimeisimmän päivitystyön yhteydessä 2022. Yliopisto on mukana rakentamassa Pirkanmaan alueellista julkisen sektorin ja yritysekosysteemien ennakointialliansia TJANSSI-hankkeessa.

Yliopiston toimintakäytänteitä on viime vuosina uudistettu mm. koronapandemian ja kansainvälisen turvallisuustilanteen muutosten vuoksi. Pandemia kiihdytti digitaalisten ratkaisujen, kuten etäopetuksen, etätyöskentelyn, hyvinvoinnin verkkopohjaisen tuen ja sähköisen asioinnin kehittämistä.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vahva perinne, laajuus ja monipuolisuus.	YVV:n ja vaikuttavuuden johtamisen mallin, vastuiden ja seurannan edelleen täsmentäminen.
YVV-käytäntöjen tavoitteellinen kehittäminen ja etenemisen seuranta yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvostossa.	YVV:n ja vaikuttavuuden tavoitteiden ja indikaattorien edelleen kehittäminen.
Yliopiston sidosryhmät arvostavat yliopistoa yhteistyökumppanina ja tekevät aktiivista innovaatio- ja kumppanuusyhteistyötä.	Arjen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja sen johtamisen vahvistaminen tiedekuntatasolla.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditointiryhmän arvio

Keskeisenä kehittämiskohteena yliopistossa on vaikuttavuuden systemaattinen ohjaus

Tampereen yliopiston tavoitteena on rakentaa yhteiskunnallisesti vaikuttava yliopisto. Auditointiaineistojen perusteella yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamiseen liittyvä kehittämistyö on käynnissä. Yliopisto on auditointiryhmän näkemyksen mukaan pystynyt rakentamaan uuden yliopiston kahden vanhan yliopiston pohjalta verrattain hyvin ja synergiaetuja on nähtävissä myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta. Kahden yliopiston yhdistymisen yhteydessä ja sen jälkeen käydyt yhteistoimintaneuvottelut ja säästötoimet näkyivät auditointivierailulla uuden yliopiston toimintaan liittyvinä resurssihaasteina. Yleisvaikutelma tulevaisuudesta oli haastattelujen perusteella kuitenkin toiveikas.

Operatiivisen toiminnan laaja-alainen synkronisointi on vielä käynnissä. Auditointivierailun haastatteluissa esitettiin myös pohdintoja siitä, kuinka laajasti Tampereen yliopiston kaltaisen monialayliopiston toimintatavat on mahdollista ja mielekästä yhtenäistää. Jotta yliopisto voi varmistaa vaikuttavuuden toteutumista kokonaisuutena, parhaiden käytäntöjen jakamista ja osaamista eri tiedekuntien ja yksiköiden välillä tulee auditointiryhmän näkemyksen mukaan edelleen vahvistaa ja jatkaa. Yksiköiden ja tiedekuntien erityispiirteet ja tavoitteet tulee huomioida uusien käytäntöjen käyttöönoton yhteydessä ja erityisesti niiden vakiinnuttamisessa.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan tiedon ja palautteen merkitys on keskeistä toimivassa tavoitteiden toteutumisen ja onnistumisen seurannassa. Jotta kerättyä informaatiota voidaan täysimääräisesti hyödyntää, auditointiryhmä suosittelee Tampereen yliopistoa määrittämään uuden yliopiston onnistumisen tavoitteet ja sitomaan ne vahvemmin palaute- ja tiedonkeruuprosesseihin. Mitä tarkemmin ja konkreettisemmin yliopisto kykenee määrittämään tavoitteet, sitä paremmin se voi myös kerätä palautetta sekä suunnata resursseja tarkoituksenmukaisesti ja tehdä oikeita toimenpiteitä vaikuttavuutensa edistämiseksi.

Auditointiryhmä rohkaisee yliopistoa tekemään eri yksiköissä ja tiedekunnissa jo tehtyä hyvää työtä nykyistä näkyvämmäksi yhteiskunnallisten vaikutusten osalta. Tämä vaatii tiedon keräämistä ja hyödyntämistä seurannan ja johtamisen työkaluina. Työ loisi samalla viitekehyksen koko yliopiston vaikuttavuuden johtamiselle. Selkeällä ja oikea-aikaisella viestinnällä on tässä myös merkittävä rooli.

Vaikuttavuuden johtamisen vastuut ovat selkeät – vaikuttavuuden viitekehys tukisi sen johtamista

Tampereen yliopisto on määritellyt vastuut vaikuttavuuden johtamiselle. Arjessa vaikuttavuuden johtaminen toteutuu tiedekunnissa ja yksiköissä. Koko yliopiston yhteiskunnallista vuorovaikutusta johtaa provosti. Auditointiryhmä näkee hyvänä, että yliopisto on perustanut Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvoston, joka kehittää, arvioi ja tukee yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen käytäntöjä. Neuvoston puheenjohtajana toimii dekaani. Yliopistossa ei kuitenkaan ole yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle nimettyä vararehtoria, joka vastaisi yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen (YVV) toiminnoista, vaikuttavuudesta, kumppanuuksista ja muista vastaavista tutkimukseen ja koulutukseen kytkeytyvistä toiminnoista. Mikäli yliopisto päättäisi nimetä vararehtorin ja sillä vahvistaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämistä, tulisi tämän toimenkuvan tukea vahvasti tutkimuksen ja koulutuksen vaikutuksia ja varmistaa tätä kautta yliopiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Auditointiaineiston perusteella Tampereen yliopistolla ei ole käytössään vaikuttavuuden johtamisen viitekehystä, jonka avulla yliopiston tuottamat tuotokset voitaisiin kytkeä niiden vaikutuksiin. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan viitekehys auttaisi yliopistoa määrittelemään, mitä yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus tarkoittavat organisaation eri tasoilla. Lisäksi se auttaisi kirkastamaan sitä, millä tavoin yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen liittyvä toiminta tukee ja varmistaa yliopiston koulutus- ja tutkimustehtävien yhteiskunnallisia vaikutuksia. Viitekehys asettaisi ja kokoaisi yhteen yliopiston pitkän tähtäimen vaikuttavuustavoitteet ja linkittäisi ne tiedekuntien ja yksiköiden tavoitteisiin. Auditointiryhmä suosittelee, että Tampereen yliopisto laatisi ja ottaisi käyttöön vaikuttavuuden johtamisen viitekehyksen.

Vaikuttavuudelle tarvitaan yhteisesti sovitut tavoitteet ja mittarit

Tampereen yliopiston itsearviointiraportin ja muun auditointiaineiston perusteella yliopiston toiminta tuottaa vaikuttavuutta koulutuksen, tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan tuotosten ja toimintojen kautta alueellisesti, kansallisesti ja globaalisti. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus on yhdistetty yliopiston perustoimintoihin ja sen johtaminen toteutuu luontevana osana arjen toiminnan johtamista.

Auditointiaineiston perusteella Tampereen yliopiston vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevat tavoitteet ja mittarit ovat vielä kehittämisvaiheessa. Yliopistotasolla on määritelty 19 yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen mittaria. Henkilökunta ei kuitenkaan haastattelujen perusteella tunnista niitä, eikä niiden koeta liittyvän arjen johtamistyöhön yksiköissä tai tiedekunnissa. Haastattelujen mukaan yhteiskunnallinen vuorovaikutus tunnistetaan tärkeäksi teemaksi ja se on läsnä perustyössä, mutta indikaattorit ovat henkilöstölle etäisiä eivätkä ne ole läsnä henkilöstön arjessa.

Suuri määrä mittareita vaikeuttaa vaikuttavuuden ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen

johtamista järjestelmällisesti läpi organisaation. Tämä näkyy puutteena toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa sekä siinä, miten yliopistoyhteisö tunnistaa ne osaksi yliopiston toimintaa ja sen kehittämistä. Itsearvioinnissa siteerataan yliopistossa vuonna 2021 toteutettua kehittävää arviointia, jossa todettiin, että yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen kaivataan kannustimia koulutuksen ja tutkimuksen konkreettisten tulostavoitteiden rinnalle. Osa auditointivierailulla haastatelluista myös toivoi, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus huomioitaisiin paremmin rekrytointi- ja uraprosesseissa. Auditointiryhmä suosittelee, että Tampereen yliopistossa määritellään yhteisesti muutama yliopiston yhteinen tutkimukseen ja koulutukseen kytkeytyvä vaikuttavuustavoite ja näihin liittyvät indikaattorit. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että tavoitteiden toteutumista seurataan useamman vuoden aikajänteellä.

Tampereen yliopiston strategia sisältää vaikuttavuuteen liittyviä pitkän aikavälin tavoitteita ja yliopisto mittaa rahoitusmalliin liittyvien määrällisten tavoitteiden toteutumista. Onnistumista määrittäviä tekijöitä ei pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista koskien ole kuitenkaan kuvattu tai määritelty tarkemmin. Auditointiryhmä kannustaa yliopistoa määrittelemään vaikutustavoitteet ja niihin liittyvät mittarit tiedekunta- ja yksikkökohtaisesti ja linkittämään ne koko yliopiston vaikuttavuustavoitteisiin. Koska yhteiskunnallisen vuorovaikutus- ja vaikuttavuustyön tehtävänä on varmistaa koulutuksen ja tutkimuksen yhteiskunnallisia vaikutuksia, suurin osa sen tavoitteista tulisi auditointiryhmän näkemyksen mukaan kytkeä suoraan koulutukseen ja tutkimukseen. Uudet yhteisesti määritellyt mittarit olisi syytä rakentaa koulutukseen ja tutkimukseen kytkeytyvien määrällisten mittareiden oheen.

Yliopisto seuraa ulkoista toimintaympäristöään aktiivisesti, mutta sisäistä seurantaa on syytä vahvistaa

Auditointihaastattelujen perusteella Tampereen yliopiston ulkoisen toimintaympäristön seuranta on aktiivista. Lisäksi yliopiston toimintaympäristöstään tekemän analyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa. Yliopisto on laatinut yhdistyneelle yliopistolle strategian, jota päivitetään säännönmukaisesti. Strategisista muutostekijöistä keskustellaan säännöllisesti esimerkiksi yliopiston strategiaviikolla sekä hallituksen kokouksissa. Myös strategisten riskien arviointi toimintaympäristön muutoksia vasten on konkreettinen osoitus toimintaympäristön analyysikäytännöistä. Henkilöstö kiitti haastatteluissa uutta strategiaprosessia aiempaa vahvemmasta osallistavuudesta.

Auditointivierailun perusteella yliopistossa kerätään palautetta sisäisen toimintaympäristön toimivuudesta. Kuitenkin haastatteluissa nostettiin esiin, että palautteen käsittelyssä ja tiedon hyödyntämisessä yliopiston kehittämisessä on haasteita. Auditointiryhmä suosittelee yliopistoa vahvistamaan sisäisen seurannan prosessien toimivuutta. Sisäisten tiedonkeruiden hyödyntämistä käsitellään tarkemmin luvuissa 1.3 ja 3.3.

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

- Korkeakoulun itsearviointi

Vaikuttavuutta tekniikan, terveyden ja yhteiskunnan aloilla

Yliopiston strategia määrittelee tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) tavoitteet, joiden toteutumista seurataan hallituksen päättämin indikaattorein ja osana tiedekuntien vuosisuunnitelmien tavoitteenasetantaa ja toteutumista. Tutkimuksen arvioinnissa noudatetaan konsistorin hyväksymiä vastuullisen arvioinnin periaatteita. Yliopisto on mukana kansallisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä kehittämässä vastuullisen arvioinnin periaatteiden mukaista seurantaa.

Yliopisto etenee tutkimusstrategisiin tavoitteisiinsa vahvistamalla ja ohjaamalla tutkimustoiminnan edellytyksiä. Keskeistä on monitieteellinen, tieteenaloja yhdistävä ja organisaatiorajat ylittävä yhteistyö ja yritysyhteistyö sekä hyvän tieteellisen käytännön, tutkimusetiikan, avoimen tieteen, tietosuojan ja datanhallinnan systemaattinen opettaminen, ohjeistaminen ja tukeminen. Yliopisto panostaa tutkimusympäristöihin alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti tavoitteenaan järjestelmällinen toimintamalli tutkimusinfrastruktuurien ja tutkimusdatan avoimuuteen ja yhteiskäyttöisyyteen.

TKI- ja taiteellista toimintaa toteutetaan tiedekunnissa tutkimusryhmissä, tutkimuskeskuksissa ja projekteissa. Yliopistossa on n. 1 600 ulkoisen rahoituksen projektia. Monitieteiset tutkimusalustat TRANSFORM ja CNESS sekä Tutkijakollegium (Tampere Institute for Advanced Study) tukevat TKI-yhteistyötä ulkopuolisten kumppaneiden kanssa. Alustoja perustetaan lisää vuonna 2023. Osaamisen uudistumista varmistetaan tohtorikoulutuksella, mentoroinnilla, urapolkujärjestelmällä, kansainvälisillä rekrytoinneilla ja liikkuvuudella.

Vaikuttavuuden arviointi ja kehittäminen

Konsistori ja yliopiston johtoryhmä seuraavat tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua. Tiedeneuvosto tukee yliopiston vapaata tutkimusta, sivistystä ja tutkimustulosten yhteiskunnallista vaikuttavuutta koordinoimalla etenkin strategiasta ja tutkimuksen arvioinnista nousevien kehittämistarpeiden kokonaisuutta ja toimimalla yliopistotason keskustelu- ja valmisteluelimenä. TKI- ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan tutkimuksen ja osin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen indikaattoreilla. Tutkimuksen tieteellinen laatu sekä tieteellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus arvioitiin vuonna 2022 (TAU RAE 2022). Tuloksia hyödynnetään konsistorin linjauksen mukaisesti tutkimuksen vahvistamiseen ja yksiköiden kehittämiseen tutkimusympäristöinä yliopistotason lisäksi tiedekuntien tutkijoiden, tutkimusryhmien ja yksiköiden toimesta.

Tampereen yliopistollisen sairaalan ja korkeakouluyhteisön yhteinen tutkimustietojärjestelmä TUNICRIS lisää julkaisujen avointa käyttöä, varmistaa julkaisujen pitkäaikaissaatavuuden ja tehostaa tieteellisen toiminnan vaikuttavuutta. Korkeakouluyhteisön yhteinen kirjasto yhteiskehittää ja pilotoi kansallisen tutkimustietovarannon toiminnallisuuksia.

Tutkijoita kannustetaan ja tuetaan viestimään tutkimuksestaan, toimimaan asiantuntijakommentoijina mediassa ja osallistumaan yhteiskunnallisiin asiantuntijatehtäviin. Tieteestä viestitään arkielämän näkökulmasta esimerkiksi korkeakouluyhteisön yhteisten verkkosivujen ja Unit-lehden kautta. Kaikille avoimia tapahtumia ovat mm. Johtajuussymposium, Tieteen päivät Tampereella, Tutkijoiden yö sekä Studia Generalia- ja Lasten akatemia -luennot. Yliopisto järjestää vuosittain 60–80 tieteellistä kongressia. Tutkimus- ja innovaatiopalvelut edistävät yhdessä viestinnän kanssa TAU RAE 2022 -arvioinnin tuottamien tutkimusviestintää koskevien suositusten toimeenpanoa.

Tutkimus- ja innovaatiopalvelut tukevat tutkijoita tutkimustulosten hyödyntämisessä ja kumppanuustoiminnassa. Yliopiston innovaatioprosessi on kuvattu huomioiden myös sopimustutkimuksen oikeuksiensiirron. Opiskelijat saavat tukea ideoiden ja keksintöjen edistämiseen TAMKin kanssa yhteisestä HUBS -yrittäjyys- ja innovaatioympäristöstä. TKI-toiminnan vaikuttavuuden kehittävässä arvioinnissa (2022) tunnistettiin tarve selkeyttää yhteistyömahdollisuuksia kumppaneille sekä kerätä systemaattisemmin tietoa sidosryhmiltä TKI-toiminnan vaikuttavuuden arvioimiseksi.

Vastuullinen tiede ja tutkimus

Yliopisto noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohjetta. Hyvän tieteellisen käytännön menettelyt on määritelty ja ne kattavat tutkimuksenteon kaikki vaiheet. Henkilöstön hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimusetiikan osaamista vahvistetaan tutkijakoulun ja kirjaston koulutuksilla ja materiaaleilla.

Yliopisto edistää avointa tiedettä toimintakulttuurin, julkaisemisen, tutkimusaineistojen, infrastruktuurien, tutkimusmenetelmien sekä oppimisen avoimuuden alueilla. Yliopisto on sitoutunut kansalliseen Avoimen tieteen ja tutkimuksen julistukseen 2020–2025 ja sitä täsmentäviin osalinjauksiin ja suosituksiin sekä kaikkiin keskeisiin kansainvälisiin linjauksiin. Yliopiston edustajat osallistuvat aktiivisesti kansalliseen ja kansainväliseen kehittämistyöhön. Avoimen tieteen ja tutkimuksen kansallisesta seurannasta saatava tieto suuntaa yliopiston kehittämistoimia.

Yliopiston toiminnassa noudatetaan yliopiston avoimen tieteen linjausta ja avoimen tieteen toimenpideohjelmaa. Molemmat päivitetään vuonna 2023 vastamaan laajentuneita juridisia velvoitteita, kansallisia ja kansainvälisiä linjauksia ja suosituksia sekä yliopiston omaa tahtotilaa ja painopisteitä. Avoimen tieteen politiikka tutkimusinfrastruktuureille ohjaa tutkimusinfrastruktuureita tuottamaan omat politiikkansa. Yliopiston kansallisiin tehtäviin kuuluva Tietoarkisto on edistänyt avointa tiedettä jo yli kaksi vuosikymmentä.

Avoimen tieteen ohjausryhmä vastaa provostin johdolla avoimen tieteen kehittämisestä sekä johtaa, tukee ja seuraa asetettujen tavoitteiden ja palveluiden toteutumista. Tieteen ja tutkimuksen avoimuuteen kannustetaan valitsemalla vuosittain yhteisön ehdotusten pohjalta tutkimuksen tai opetuksen avoimuutta edistänyt henkilö, ryhmä tai hanke sekä vaikuttava julkaisija.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Yliopiston laajuus, rakenne ja toimintatavat tukevat monitieteistä TKI-toimintaa.	Monipuolisen vastuullisen tutkijanarvioinnin kehittäminen ja varmistaminen tehtävänhauissa.
Tutkimuksen ulkoinen arviointi (TAU RAE 2022) osoitti tutkimuksen tason hyväksi.	Tiedeneuvosto laatii 2022–2023 toimenpidesuunnitelman TAU RAE 2022 -kehittämissuositusten pohjalta.
Avoimen tieteen seurannassa vuosina 2019 ja 2022 yliopisto sijoittui korkeimmalle tasolle.	Avoimen tieteen ohjaavien dokumenttien ja prosessien päivittäminen sekä palvelutarjonnan vahvistaminen edelleen.
Monipuolinen tutkimuksen rahoituspohja tukee monitieteisen tutkimuksen tekemistä, mahdollistaa kasvua ja vähentää rahoitusriskiä.	Tutkimustuloksien siirtäminen tehokkaammin yhteiskuntaan erityisesti suorien yrityshankkeiden sekä spinoff-toiminnan kautta.

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

- Auditointiryhmän arvio

Yliopisto tekee vaikuttavaa monialaista tutkimusta ja arvioi sen vaikuttavuutta

Auditointiaineiston perusteella Tampereen yliopisto on aktiivinen yhteiskunnallinen toimija sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyössään (TKI) että taiteellisessa toiminnassaan. Yliopisto korostaa, että yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen tähtäävä toiminta ei ole sille erillinen tehtävä, vaan sitä toteutetaan suurelta osin tekemällä laadukasta tutkimusta ja antamalla tutkimukseen perustuvaa opetusta. TKI- sekä taiteellisen toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu tavoitteita. Tavoitteiden selkeys ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta kaipaavat kuitenkin huomiota ja pitkäjänteistä kehittämistä (ks. luku 2.1). Samalla yliopiston tulee kehittää prosesseja, joiden kautta seuranta ja arviointi johtavat tarkoituksenmukaisiin kehittämistoimenpiteisiin. Näitä ovat esimerkiksi vastuiden selkeyttäminen, aikataulutus ja toteutuksen seuranta.

Tampereen yliopisto asemoi itsensä tutkimusintensiiviseksi yliopistoksi. Tutkimus on tutkimukseen perustuvan koulutuksen ohella sen strategian ytimessä. Yliopiston strategiassa keskeistä on pyrkimys osallistua yhteiskunnalliseen uudistamiseen monialaisuuteen nojaten. Auditointiryhmän saaman käsityksen mukaan Tampereen yliopistossa tehdään vaikuttavaa tutkimusta, mistä auditointiaineisto tarjosi useita esimerkkejä. Yliopisto tekee esimerkiksi merkittävää hyvinvointialueisiin ja niiden toiminnan kehittämiseen liittyvää tutkimusta ja yhteistyötä. Monialaisella tutkimuksella tähdätään yhteiskunnallisiin uudistuksiin ja laajojen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen.

Tampereen yliopisto on kerännyt tietoa tutkimuksensa yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Tutkimuksen arvioinnissa (TAU RAE 2022; Research Assessment Exercise) arvioitiin yliopiston tieteen tasoa suhteessa kansainväliseen tasoon. Arvioinnissa on toistuvat mittarit ja sen mukaan tutkimuksen taso oli hyvä. RAE-prosessi mainittiin useassa auditointivierailun haastattelussa. Sen aikana ja sen jälkeen on syntynyt monia kehittämisprosesseja, joissa arviointitietoa on hyödynnetty ja sen pohjalta tehty toimenpiteitä. Haastattelujen mukaan RAE-arvioinnista saadun tiedon ja kehittämissuositusten pohjalta pohditaan tutkimuksen vaikuttavuuden kehittämistä entistä tietoisemmin ja yliopisto rakentaa vaikuttavampia tutkimusekosysteemejä useilla aloilla. Julkaisujen vaikuttavuutta on verrattu kansainvälisesti ja kansallisesti eri yliopistoihin myös Suomen Akatemian toimesta. Yliopiston strategiatyössä hyödynnettiin tätä vertailutietoa ja sen pohjalta on tehty kehittämistoimenpiteitä.

Tampereen yliopiston laaja verkostoituminen tukee tutkimuksen vaikuttavuutta

Yliopiston yhteistyö yritysten ja muiden ulkopuolisten sidosryhmien kanssa on auditointihaastattelujen ja muun aineiston perusteella laajaa ja monipuolista. Tämä antaa hyvän kuvan yliopiston tutkimuksen dynaamisuudesta ja vaikutuksista. Haastatteluiden perusteella yliopisto tukee henkilöstöä tutkimuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämisessä strategiansa mukaisesti. Yliopistolla on käytössä useita TKI-toimintaa edistäviä rakenteita. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että esimerkiksi Innovaatiopalvelut toimivat tällä hetkellä pienillä resursseilla.

Yliopiston itsearviointiraportissa mainittiin vaikuttavuuteen liittyvänä kehityskohteena tutkimustulosten siirtäminen tehokkaammin yhteiskuntaan erityisesti suorien yrityshankkeiden ja spin-off-toiminnan kautta. Tämän kehitystyön tilanne vaihtelee eri puolilla uutta monialayliopistoa. Haastatteluissa tuli esiin erityisesti teknisten alojen vahva yhteys elinkeinoelämän tarpeisiin. Esimerkkinä hyvästä yhteistyöstä mainittiin teollisuuden tohtorikoulu, jossa yritys määrittelee tutkimuskohteet ja rahoittaa puolet toiminnasta. Teollisuuden tarve valmistuneille alan maistereille on haastattelujen perusteella alueellisesti huomattavasti suurempi kuin mitä yliopisto pystyy tuottamaan. Lisäksi esimerkiksi tietotekniikan alalla on vaikea saada perustutkinto-opiskelijoita jatko-opiskelijoiksi, koska kysyntä työelämään heti valmistumisen jälkeen on suurta.

Tampereen yliopisto noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja edistää laajasti avointa tiedettä

Itsearviointiraportin mukaan Tampereen yliopisto noudattaa kattavasti hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön seuranta ja menettelyt on määritelty laatujärjestelmässä ja ne kattavat tutkimusprosessit kokonaisuudessaan. Yliopisto noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvän tieteellisen käytännön (HTK)-ohjetta. Hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimusetiikan osaamista on vahvistettu ja systematisoitu tutkijakoulun ja kirjaston koulutuksilla ja materiaaleilla.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Tampereen yliopistoa voidaan pitää edelläkävijänä avoimen tieteen toteuttamisessa. Kansallinen avoimen tieteen ja tutkimuksen julistus (2020–2025) ohjaa yliopiston toimintakulttuuria laajasti: julkaisemiskäytäntöjä, tutkimusaineistojen ja infrastruktuurien hallintaa, tutkimusmenetelmien hallintaa sekä oppimisen avoimuutta. Kansallista julistusta täydentävät kansainväliset linjaukset, joita yliopisto myös noudattaa. Yliopiston avoimen tieteen kehittämishanke on kunnianhimoinen. Toimenpideohjeet ja -prosessit ovat jo olemassa. Haastatteluiden perusteella yliopistolla on kuitenkin jossakin määrin vaikeuksia saada tutkijat sitoutumaan avoimen tieteen toteuttamiseen laajamittaisesti ja järjestelmällisesti.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Korkeakoulun itsearviointi

Yhteiskehittämisen monipuoliset muodot

Uutena toimijana Tampereen yliopisto on panostanut henkilöstöohjelmassaan yliopiston arvoihin perustuvan yhdessä tekemisen toimintakulttuurin luomiseen. Yhteisökehittämisen toimintatapaa on hyödynnetty esimerkiksi yliopiston kestävän kehityksen ja kansainvälisyyden toimenpiteiden laadinnassa. Yliopiston toimintakulttuuri on edelleen rakentumassa.

Arjessa edistetään eri alojen osaajien kohtaamisia, monitieteisyyttä ja nousevien tutkimus- ja koulutustarpeiden tunnistamista ja ideointia. Kampuskehityshankkeessa luodaan yhdessä käyttäjien kanssa monikäyttöisiä ja monialaisuutta vahvistavia oppimis-, tutkimus- ja kohtaamisympäristöjä. Tiedekuntarakenne tukee monitieteisyyttä ja vertaisverkostoissa jaetaan hyviä käytäntöjä.

Yliopistolla on mallit rakentaa ja ylläpitää kumppanuuksia ja useiden kumppanuuksien ekosysteemejä. Lisäksi yliopistolla on erilaisia vakiintuneita yhteiskehittämisen muotoja, joiden tavoitteena on osaamisen kasvaminen ja uusiutuminen yhdessä kumppanien kanssa. Yliopiston monitieteiset tutkimusalustat tuovat yhteen yliopiston sekä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita vastaamaan teema-alueidensa yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Yhteistyössä yritysten kanssa on rakennettu myös vahvoja kansainvälisiä TKI-klustereita, kuten fotoniikan lippulaiva PREIN ja autonomiset liikkuvat työkoneet -konsortio SIX, sekä alueellisesti esimerkiksi Pirkanmaan turvallisuusklusteri.

Yliopiston ja TAMKin yhteinen yrittäjyys- ja innovaatioympäristö HUBS tarjoaa opiskelijoille haastepohjaista projektityyppistä koulutusta ja yrittäjyysopintoja sekä järjestää sidosryhmien kanssa hackathoneja, työelämään tutustumisia ja harjoittelujaksoja. Haastepohjaista oppimista ja mikromoduuleiden kehittämistä tehdään edelläkävijänä eurooppalaisessa ECIU-yliopistoverkostossa yhdessä kaupunkien ja yritysten kanssa.

Yliopisto edistää tutkimusinfrastruktuurien avoimuutta kumppaneilleen monipuolisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyhteistyön avulla. Työelämäprofessorit vahvistavat uudistumista ja vuorovaikutusta yhteiskunnan eri toimijoiden välillä kansallisesti ja kansainvälisesti.

Alumnit voimavarana

Alumnityötä tehdään yhteistyössä TAMKin kanssa Tampere Alumni -toimintana, jota suunnataan ja kehitetään alumneilta saatavan palautteen pohjalta. Alumnitarinoita hyödynnetään opiskelijamarkkinoinnissa ja alumneille viestitään yliopiston jatkuvan oppimisen mahdollisuuksista sekä yhteistyömuodoista. Yliopistosta valmistuneet voivat täydentää

osaamistaan alumniopintojen kautta. Yliopiston CRM-järjestelmäkehitys tukee alumnityötä.

Alumnit toimivat kiinteässä yhteistyössä yliopiston kanssa esimerkiksi neuvottelukuntien jäseninä, vierailuluennoitsijoina ja mentoreina. Alumniverkostoa hyödynnetään myös erilaisten tutkimusprojektien ohjausryhmissä ja varainhankinnassa. Vuosittain palkitaan vuoden alumni, joka on maineikas vaikuttavuuden ja tunnettuuden lähettiläs.

Tampereen ja korkeakouluyhteisön yhteistä vetovoimaisuutta vahvistetaan Tampereen kaupungin kanssa Tampere Alumni Ambassador -toiminnalla.

Kansainvälinen verkostoyhteistyö on koordinoitua

Kansainvälisiä verkostoja ja yhteistyösopimuksia koordinoidaan yliopistopalveluissa. Rehtoraatti seuraa strategialähtöisesti verkostojen toimintaa ja verkostojäsenyyksiä uudistetaan arvioinnin perusteella. Tiedekunnat ovat mukana alojensa kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa ja niiden toiminnan kehittämisessä. Opiskelijat hyötyvät verkostoista esimerkiksi opiskelu- ja vaihtomahdollisuuksien kautta.

Yliopisto on aktiivinen EU:n uusimuotoisissa kumppanuuksissa ja tukee tutkijoiden osallistumista tutkimusverkostoihin. Tampereen yliopisto on ensimmäisenä suomalaisena yliopistona perustajaorganisaatio komission Health and Care Systems Transformation -kumppanuudessa kehittämässä Euroopan laajuista terveydenhuollon ekosysteemiä. EU:n tutkimus- ja korkeakoulupolitiikka-asioita seuraa yliopiston poikkihallinnollinen tiimi, joka välittää tietoa yliopiston sisällä.

Yliopisto rahoittaa strategisten yliopistokumppaneidensa avoimien yhteishakujen kautta toteutettavia siemenprojekteja (seed funding). Projektit tukevat yliopiston tunnistettuja kehittämiskohteita, kuten digipedagogiikan kehittämistä, ja aktivoivat pitkäjänteiseen kansainväliseen yhteistyöhön.

Alueellista uudistumista tukeva sidosryhmätyö

Korkeakouluyhteisöllä on strateginen kumppanuussopimus Tampereen kaupungin kanssa ja sopimus toimintansa juuri käynnistäneen Pirkanmaan hyvinvointialueen kanssa on valmisteilla. Yhteistyö aiemman Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kanssa on ollut tiivistä ja rakentanut Tampereen yliopistollisen sairaalan ja yliopiston lääketieteen ja terveysteknologian tiedekunnan syvää kumppanuutta. Yliopistolla, Tampereen yliopistollisella sairaalalla ja Tampereen kaupungilla on yhteinen Tampere Health -ekosysteemi.

Yliopiston osallistuu laajasti Pirkanmaan liiton alueen ja seutukunnan edunvalvontatyöhön. Tampereen kauppakamarin valiokunnissa on mukana yliopiston edustajat. Yliopisto on osallistunut Pirkanmaan jatkuvan oppimisen strategian valmisteluun ja kuuluu Pirkanmaan jatkuvan oppimisen verkostoon. Yliopiston työelämäyhteyksien neuvottelukunta tukee yliopiston koulutuksen työelämärelevanssia ja yliopiston tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan

yhteyttä työelämälähtöiseen TKI-toimintaan.

Yliopisto on yhdessä Suomen Yliopistokiinteistöt Oy:n, Tamlink Oy:n Tampereen kauppakamarin ja yritysten kanssa organisoinut Kampusklubin, joka on yritysten ja yliopiston keskustelufoorumi mahdollistaen myös opiskelijoille verkostoitumisen paikallisiin yrityksiin.

Pirkanmaan lisäksi Tampereen yliopisto on vahva alueellinen vaikuttaja Satakunnassa Porin ja Etelä-Pohjanmaalla Seinäjoen yliopistokeskusten kautta.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Verkosto- ja yhteistyösopimuksin edistetään uudistumista ja yhteistyötä yliopisto- ja tiedekuntatasolla.	Viestitään selkeämmin sidosryhmille yhteistyömahdollisuuksista ja yhteystiedoista, jotta yhteistyöhön hakeutuminen on uusille toimijoille helpompaa.
Vahva sidosryhmäyhteistyö näkyy lukuisina yhteistyöhankkeina ja menestymisenä varainhankinnassa.	Uusien kokeilujen kautta parhaiden käytäntöjen vakiinnuttaminen yhteisiksi toimintamalleiksi.
TAMKin kanssa yhteinen TampereAlumni-toiminta ja alumneille kehitetyt toimintamallit (mm. alumniopiskeluoikeus).	Alumnitoiminnan viestinnän parantaminen ja uusien toimintatapojen kehittäminen sekä alumneja että Tampereen korkeakouluyhteisöä hyödyttävistä näkökulmista.
Yhteiskehittämisen alustat ja erilaiset yhteistyömuodot (esimerkiksi Kampusklubi).	Sidosryhmien yhteystietojen ylläpidon ja tiedonjaon parantaminen CRM-järjestelmäkehityksellä.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditointiryhmän arvio

Yliopisto tekee vahvaa yhteistyötä alueellisten sidosryhmien kanssa

Auditointiaineiston perusteella Tampereen yliopisto kannustaa henkilöstöään yhteistyöhön ja kokeiluihin kumppaneiden kanssa. Tiedekunnat tekevät tiivistä yhteistyötä oman alansa sidosryhmien kanssa, minkä lisäksi laajempien yhteistyökokonaisuuksien rakentuminen on käynnistetty. Uuden tutkintorakenteen myötä yhteistyö aiemman Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kanssa on rakentanut Tampereen yliopistollisen sairaalan ja yliopiston lääketieteen ja terveysteknologian tiedekunnan laajaa ja syvää kumppanuutta. Yhteistyö jatkuu Pirkanmaan hyvinvointialueen kanssa. Lisäksi yliopistolla, Tampereen yliopistollisella sairaalalla ja Tampereen kaupungilla on yhteinen *Tampere Health* -tutkimus- ja koulutusekosysteemi.

Yliopiston itsearviointiraportissa ja haastatteluissa tuli ilmi useita sidosryhmien kanssa toteutettuja yhteishankkeita. Kaupungin ja hyvinvointialueen kanssa tehtävän strategisen yhteistyön lisäksi yliopisto on mukana alueellisessa kehittämisessä lukuisten yritysten, esimerkiksi Nokia Oyj:n kanssa. Monet alueelliset yhteistyöhankkeet ovat lähteneet liikkeelle työelämän tarpeista. Useat näistä hankkeista edistävät konkreettisesti kokeilukulttuurin mukaista toimintaa. Yliopistolla on myös kiinteä yhteistyösuhde Tampereen kauppakamarin kanssa sekä vahva edustus sen valiokunnissa. Sama pätee Pirkanmaan liittoon.

Sidosryhmäyhteistyössä on myös käyttämätöntä potentiaalia

Sidosryhmien edustajat antoivat haastattelussa myönteistä palautetta yhteistyön toimivuudesta. Sidosryhmät toivat esiin yliopiston moninaisuuden ja tiedekuntien erilaisuuden, mikä koettiin myös rikkaudeksi. Yhteistyön mahdolliseksi haasteeksi sidosryhmät kokivat henkilösidonnaisuuden ja pienten ja keskisuurten yritysten mukanaolon puutteen. Yliopiston monialaisuuden hyödyntämisessä sidosryhmäyhteistyöhön liittyen nähtiin paljon kehittämismahdollisuuksia. Sidosryhmähaastatteluun osallistuneet kannustivat yliopistoa ottamaan entistä aktiivisempaa roolia yhteistyökumppaneihin päin ja kehittämään yhteistyön systemaattisuutta.

Vuoropuhelua eri sidosryhmien kanssa käydään jatkuvasti alakohtaisissa verkostoissa, kehittämispäivien yhteydessä sekä yritysyhteistyön luonnollisena ja kiinteänä osana. Tietyt kumppanuudet, kuten strateginen kumppanuus Tampereen kaupungin kanssa, on solmittu yliopiston tasolla. Tiedekunnilla ja yksiköillä taas on omia enemmän tai vähemmän muodollisia kumppanuuksiaan. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopiston olisi yleisesti ottaen hyvä selkeyttää yliopistotason strategisten kumppanuuksien pitkäjänteistä rakentamista suunnitelmallisesti ja kattavasti.

Tampereen korkeakouluyhteisöä kokonaisuutena tarkasteltaessa haastatteluissa nousi useassa yhteydessä esiin sekä haasteita että hyödyntämätöntä potentiaalia erityisesti Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun yhteistyössä. Auditointiryhmä suosittelee vahvasti tämän potentiaalin ja yhteistyön mahdollisuuksien ennakkoluulotonta analysointia ja hyödyntämistä.

Kehityssalkku mahdollistaisi hanke- ja kehittämistoiminnan hallinnoinnin ja systemaattisen seurannan

Tampereen yliopisto on itsearviointiraportissaan tunnistanut useita laaja-alaisia kehittämiskohteita toimintaansa liittyen. Yliopistolla ei kuitenkaan ole käytössään toimintansa uudistamiseen ja sisäiseen kehittämiseen liittyvää systemaattista toimintatapaa kuten kehityssalkkua, johon koottaisiin käynnissä olevat yliopistotasoiset kehittämishankkeet. Kehityssalkku projektinhallintamenetelmineen auttaisi hallinnoimaan ja systematisoimaan mm. hankkeiden resursointia ja aikatauluttamista.

Yliopistotasoiseen kehityssalkkuun olisi auditointiryhmän näkemyksen mukaan tarkoituksenmukaista yhdistää myös toimintojen ja yksiköiden resursseja vaativat kehityshankkeet, jotta yliopistotasoiset synergiat tulisivat tunnistetuiksi jo kehitysvaiheessa. Laatujärjestelmän ja kehityssalkun roolia osana kokonaisjohtamisjärjestelmää tulisi edelleen tarkentaa ja niiden tulisi kytkeytyä suoraan strategiaan ja vaikuttavuustavoitteisiin. Auditointiryhmä suosittelee kehityshankkeisiin liittyvien vaikutustavoitteiden määrittämistä ja kehityssalkun kokoamista, jotta yliopisto voi järjestelmällisesti seurata ja ohjata hankkeiden onnistumista.

Yliopiston toimintakulttuuri tukee verkostoitumista, mutta kokemukset vaihtelevat eri tiedekuntien ja yksiköiden välillä

Tampereen yliopiston kaltaisen monialayliopiston yhteisen toimintakulttuurin luominen kestää vuosia ja auditointiryhmä näkee yliopiston ottaneen useita askeleita kohti yhtenäisen kulttuurin rakentumista. Uutena toimijana Tampereen yliopisto on panostanut henkilöstöohjelmassaan yliopiston arvoihin perustuvan yhdessä tekemisen ja yhteisöllisen toimintakulttuurin luomiseen.

Tampereen yliopisto tukee monipuolisesti henkilöstön osaamisen kehittämistä ja verkostoitumista. Pedagogisen kehittämisen sisäiset työpajat, tiedekuntien sisäiset kehittämispajat ja opettajien kahvitilaisuudet ovat konkreettisia esimerkkejä näistä käytännöistä. Pedagogisen kehittämisen sisäisissä työpajoissa opettajat voivat jakaa ja yhdistää osaamistaan ja kokemuksiaan opetusmenetelmistä ja pedagogiikasta laajemminkin. Työpajat tarjoavat foorumin henkilöstön keskinäiselle oppimiselle ja osaamisen monipuoliselle hyödyntämiselle. Epämuodollisissa kohtaamisissa, kuten opettajien kahvipöydissä, voidaan keskustella niin opetukseen liittyvistä kuin muistakin aiheista. Tällaiset tilaisuudet edistävät yhteisöllisyyttä ja tiedonkulun avoimuutta.

Haastattelujen perusteella tiedekunnissa on paljon sisäisiä kehittämiskäytäntöjä, jotka edistävät yhteistyötä ja tiedonjakamista tiedekuntien eri yksiköiden välillä. Henkilöstötyöpajojen mukaan *Teaching and Learning Centre* -verkosto (TLC) toimii hyvin aktiivisten opettajien yhteistyökumppanina, mutta opettajien kokemus verkostoitumisesta ja tuesta vaihtelee paljon yliopiston sisällä.

Yliopisto on aktiivinen toimija eurooppalaisissa verkostoissa ja alumnitoimintansa kehittämisessä

Auditointivierailun mukaan tiedekunnat ovat vahvasti mukana omien alojensa kansallisissa ja kansainvälissä verkostoissa. Verkostojäsenyyksiä seurataan rehtoraatissa strategialähtöisesti ja koordinoidaan yliopistopalveluissa. Tampereen yliopisto on mukana kahdentoista eurooppalaisen yliopiston ECIU-konsortiossa (European Consortium of Innovative Universities) ja käy lisäksi keskustelua EU:n ulkopuolisten toimijoiden kanssa. ECIU-konsortiolla on kaksi asiantuntijaa Brysselissä ja lisäksi yliopisto hyödyntää verkoston uutiskirjeiden kautta välittyvää tilannekuvaa toimintansa suunnittelussa. Esimerkkeinä yliopiston säännöllisestä kansainvälisestä yhteistyöstä mainittiin haastatteluissa haastepohjaisen oppimisen käytännöt Linköpingin yliopiston kanssa sekä kestävän kehityksen teemoihin keskittyvä opetusyhteistyö Brunel University London’in kanssa.

Auditointivierailun perusteella Tampereen yliopisto tekee aktiivista alumnityötä yhteistyössä Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa Tampere Alumni -toiminnan puitteissa. Sidosryhmien edustajien mukaan yliopiston alumnitoiminta on laajaa. Toisaalta monella heistä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua siihen itse aktiivisesti. Auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä säännöllisiä työelämäläheisiä kursseja, joiden alumni-iltapäivissä tutkinto-opiskelijat ja työelämässä olevat voivat vaihtaa kokemuksiaan ja mahdollisesti sopia yhteistyöstä. Auditointiryhmä suosittelee Tampereen yliopistoa jatkamaan alumnivaiheen opiskelumahdollisuuksia koskevan tiedottamisen ja hyödyntämisen kehittämistä.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Monitieteisen tutkimuksen edistäminen

Tutkimuksen ulkoinen arviointi TAU RAE 2022 osoitti yliopiston onnistuneen strategiansa mukaisesti monitieteisen tutkimuksen edistämisessä. Uuden yliopiston toiminnan rakentuessa tutkimuksen tekemisen rakenteita on uudistettu ja monitieteisyyttä tuettu käynnistämällä hallituksen strategisella tasolla vahvistama tutkimusalustamalli. Monitieteisyyttä ja tieteidenvälisyyttä edistävät myös Suomen Akatemian PROFI-rahoituksen tuella perustetut profilaatioalueet. Yliopisto jatkaa panostuksia molempiin vuonna 2023.

Monitieteistä tutkimusta tehdään myös tiedekuntien sisällä. Esimerkiksi informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunnassa on käynnistetty monitieteinen tohtorikoulutusala Convergence of Humans and Machines. Se yhdistää teknisten ja humanistisyhteiskuntatieteellisten alueiden tutkijoita ratkaisemaan ihmisen ja koneen konvergenssiin liittyviä uusia haasteita yhteisohjatuissa väitöskirjahankkeissa.

Kaikissa tiedekunnissa toimii tutkimusvaradekaanin tukena tohtoritasoinen tutkimusasiantuntija, joka kuuluu yliopiston keskitettyyn tukipalvelutiimiin. Ratkaisu tukee monitieteisten hankkeiden luomista, tiedonkulkua, toiminnan yhtenäistämistä ja parhaiden käytäntöjen siirtoa. Tutkimusasiantuntijatukeen ollaan palautteen mukaan erittäin tyytyväisiä.

Avoimen tieteen kehitystyö

Vastuullinen avoimuus on osa tutkimuksen arkea läpi koko tutkimusprosessin. Tätä tukevia arviointikäytäntöjä, kannustimia ja palveluita kehitetään proaktiivisesti mm. kirjastossa. Datanhallinnan asiantuntijat tukevat erityisesti kansainvälisiä EU-hankkeita. Tämä takaa hankkeen datan laadun ja hyödynnettävyyden ja siten lisää merkittävästi tutkimuksen vaikuttavuutta.

Kansainvälisenä edelläkävijänä yliopistossa on käynnissä dynaamisten aineistonhallintasuunnitelmien (DMP) hyödyntäminen osana laajempaa hyvien käytänteiden ja tutkimuksen tietovirtojen kehittämistä. Tämä edistää tutkijoiden työprosessien sujuvuutta ja kansainvälisiä yhteistyömahdollisuuksia. Kehittämistyö hyödyttää myös muita yliopistoja kansallisesti ja kansainvälisesti. Kirjaston asiantuntijat vaikuttavat merkittävästi kansallisissa ja kansainvälisissä asiantuntijaelimissä kuten RDA:n Libraries for Research Data kansainvälisessä puheenjohtajistossa, kansallisen DMP-konsortion puheenjohtajana ja Avoimen tieteen ja tutkimuksen (AVOTT) ohjausryhmän jäsenenä.

Alueellisiin osaamistarpeisiin vastaaminen

Yliopiston koordinoimilla Porin ja Seinäjoen yliopistokeskuksilla on laajat yhteistyöverkostot ympäröivillä alueilla.

Satakuntaliiton työryhmään osallistumalla on suunniteltu toimenpiteitä korkeakoulutuksen kehittämiseksi Satakunnassa. Tuloksena on käynnistetty tietotekniikan kandidaatin tutkinto-ohjelma yhteistyössä Turun yliopiston kanssa. Ensimmäiset opiskelijat aloittavat opintonsa syksyllä 2023. Alueellisen tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnan vahvistamiseksi Satakunnassa on luotu FORE UCPori -oppimisyhteisö, joka yhdistää alueen yritykset ja yliopistokeskuksen osaajaverkostot. Yritysyhteistyön avulla siirretään uusinta tieteellistä tietoa käyttöön ja huomioidaan työelämän osaamistarpeet tutkintokoulutuksessa.

Seinäjoen yliopistokeskuksessa professoreiden ympärille on perustettu tukiryhmät, jotka varmistavat tiedon kulun alan yritysten ja muiden keskeisten työelämäkumppaneiden kanssa. Ryhmissä käsitellään tutkimustyön tuloksia ja alan osaamistarpeita sekä suunnitellaan osaamista lisääviä toimia. Niiden pohjalta on toteutettu uudenlaisia tiedon siirron muotoja kuten tulevaisuustyöpajoja, miniseminaareja ja kehittämishaasteiden tarkastelua yritysympäristössä. Koulutustoiminnan kehittämistä käsitellään myös Etelä-Pohjanmaan liiton tulevaisuusryhmässä.

Syksyllä 2022 aloitettiin Porin, Seinäjoen ja Tampereen kampusten yhteinen uusi tietopohjaisten web-järjestelmien tutkintokoulutus vastauksena alueellisten yritysten tarpeisiin rekrytoida tietotekniikan alan asiantuntijoita. Ohjelmasta valmistutaan tietojenkäsittelyn filosofian maisteriksi tai tietotekniikan diplomi-insinööriksi.

Tohtorikoulutus elinkeinoelämän uudistajana

Kumppanuuksien tohtorikoulu (DSII, Doctoral School of Industry Innovations) tarjoaa suomalaisille ja kansainvälisille yrityksille uudenlaisen tavan kilpailukyvyn vahvistamiseen ja uudistumiseen yhdistämällä tieteellisen tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen yrityksen tuotekehitykseen ja liiketoimintaan. Konsepti lisää tohtoreiden valmiuksia työllistyä teollisuuteen. Toiminnassa on kahdeksan vuoden aikana ollut mukana 25 yritystä ja valmistuneista 40 tohtorista jokainen on työllistynyt teollisuuteen.

Toimintaa on kehitetty yritysvierailuilla ja innovaatiokyvykkyyttä lisäävillä opinnoilla sekä tukemalla opiskelijoiden yhteisöllisyyttä. Toimintamallia jatkokehitetään 2023–2028 Teknologiateollisuuden säätiön rahoituksella laajentamalla toimintaa kansallisesti ja tekniikan lisäksi muihin tieteenaloihin yhdessä Helsingin yliopiston kanssa.

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

- Tampereen yliopistolla on vahva laatukulttuuri, joka ohjaa toimintaa. Laatukulttuuri konkretisoituu toimivissa laadunhallinnan prosesseissa, joiden avulla yliopisto tunnistaa vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan.
- Yliopisto osallistaa laajasti sidosryhmiään strategiseen suunnitteluun ja johtamisen tukemiseen.
- Yliopisto on hyödyntämässä TAU RAE -palautetta aktiivisesti.

Kehittämissuositukset

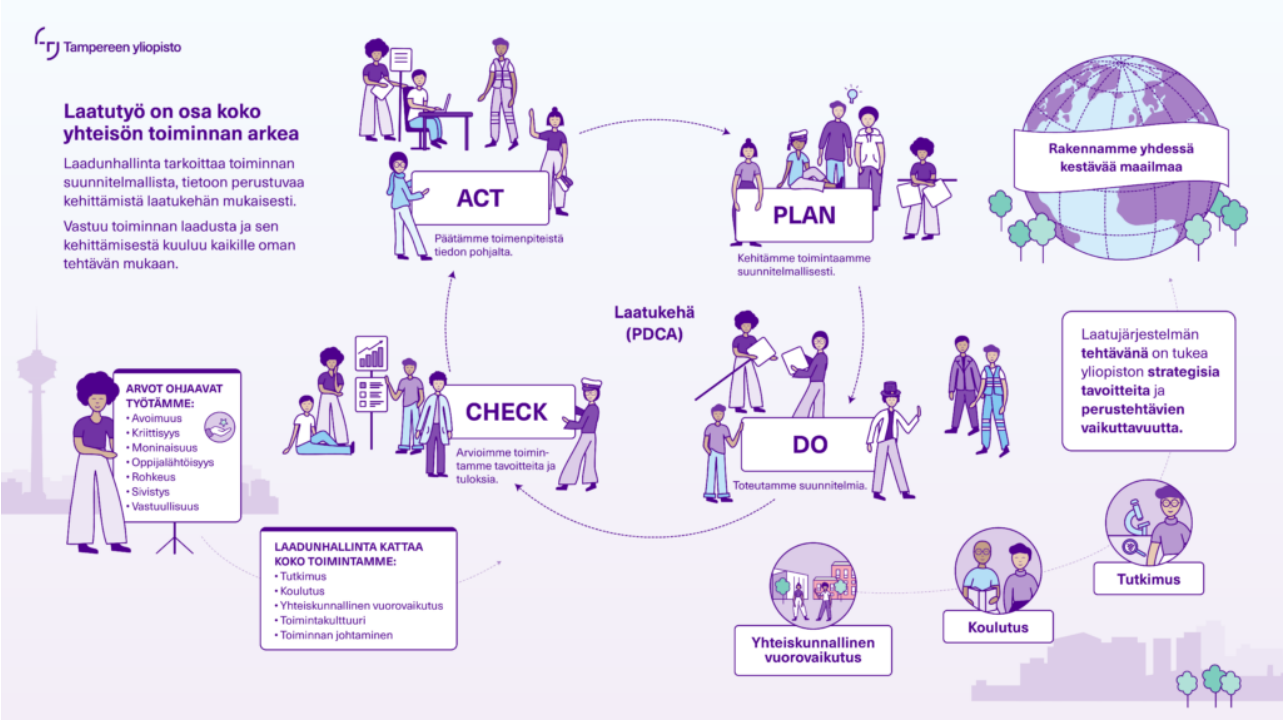
- Yliopiston tulee selkeyttää toimintaprosessejaan, jotta se tunnistaisi paremmin, miten ja milloin kerätyn palautteen perusteella on tarkoituksenmukaista ryhtyä toimenpiteisiin.
- Yliopiston tulee kehittää henkilöstön työhyvinvointia. Tämä onnistuu avoimen johtamiskulttuurin ja saadun palautteen järjestelmällisen huomioinnin avulla.
- Yliopiston tulee kehittää henkilöstökoulutustensa kohtaantoa ja koordinaatiota.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmä tukee strategian toteuttamista

Yliopiston laatupolitiikka muodostuu laatukäsikirjassa määritellyistä laadunhallinnan tavoitteista, periaatteista ja vastuista. Laadunhallinnassa hyödynnetään laatukehää (PDCA). Laadunhallinta rakentuu toiminnan suunnitelmallisesta kehittämisestä (PLAN), suunnitelmien toteuttamisesta (DO), toiminnan, tavoitteiden ja tulosten seurannasta ja arvioinnista (CHECK) sekä näiden tietojen pohjalta päätöksenteosta ja toimenpiteistä (ACT).



Kuvio 8. Laadunhallinta Tampereen yliopistossa.

Laatujärjestelmän tehtävänä on tukea yliopiston perustehtäviä, strategisia tavoitteita ja toiminnan vaikuttavuutta yliopiston arvojen mukaisesti.

Tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen strategisia tavoitteita seurataan keskeisten valittujen indikaattoreiden kautta ja toimintaa toteutetaan yliopiston arvojen ja hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti. Yliopistotason periaatteet on luotu vuonna 2022 jokaiseen tiedekuntaan tehdyn hyvän hallinnon sisäisen tarkastuksen tuloksia hyödyntäen. Yliopiston strategiaa päivitetään toimintaympäristön muutoksia ennakoiden. Strategian yhteyttä jokaisen arkipäiväiseen työhön vahvistetaan kehitys- ja tavoitekeskusteluissa.

Vuosisuunnittelulla toimeenpannaan strategiaa

Hallitus hyväksyy yliopistotason nelivuotisen toiminta- ja taloussuunnitelman (TTS) vuosittain ja päättää säätiöpääomien tuottojen kohdentamisesta strategisiin kohteisiin suunnittelukaudella varainkäyttöpolitiikan mukaisesti. Vuosisuunnittelu nivoo tiedekunta- ja palveluyksikkötason toiminta-, talous- ja henkilöstösuunnittelun yhdeksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on pitkäjänteinen suunnittelu, joka huomioi strategiasta johdetut tavoitteet, ministeriön kanssa sovitut sopimustavoitteet ja muut toimintaa linjaavat sitoumukset sekä tulos-, arviointi- ja palautetiedot. Yliopiston uudistettu sisäinen rahoitusohjausmalli tukee toiminnan pitkäjänteisyyttä, palkitsee tuloksellisuudesta, lisää läpinäkyvyyttä ja kannustavuutta ja parantaa tiedekuntien talouden ennakoitavuutta mahdollistaen pidemmän aikavälin suunnittelun.

Vuosisuunnitelmassa tiedekunta määrittelee tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi tähtäävät toimenpiteet. Tavoitteiden ja toimenpiteiden edistymistä seurataan säännöllisesti tiedekunnissa ja yliopiston johtoryhmässä. Samalla tarkastellaan tavoitteiden ja toiminnan riskejä ja niiden hallintatoimia. Myös talouden kehitystä ja talousennustetta seurataan säännöllisesti sekä yliopisto- että tiedekuntatasolla. Talousraportointia on selkeytetty ja sitä kehitetään edelleen osana tiedolla johtamista.

Vastaavasti palveluyksiköt suunnittelevat ja seuraavat toimintaansa yliopiston perustehtävien tukemiseksi. Strategisen johtamisen tasolla palveluiden organisoinnilla ja toimintatapojen uudistamisella on tuettu tiedekuntien toimintaedellytysten vahvistamista ja korkeakouluyhteisön synergiaetujen saavuttamista. Asiakastyytyväisyyttä seurataan mm. korkeakouluyhteisön yhteisellä ja palvelujen omilla palautekyselyillä. Palveluiden kehittämisprojektien laatua varmistetaan yhteisellä projektinhallintamallilla ja projektisalkun ohjausryhmällä.

Seuranta- ja palautetiedon hyödyntäminen

Tiedolla johtamista on kehitetty systemaattisesti koko uuden yliopiston ajan yhteistyössä TAMKin kanssa. Strategian päivittämisen yhteydessä hallitus vahvisti strategian yliopistotason indikaattorit vuodelle 2023. Laatujärjestelmän tuottama tieto on laajasti saatavilla opetus- ja tutkimushenkilöstön ja palveluiden asiantuntijoiden työn tueksi korkeakouluyhteisön yhteisestä raportointisovelluksesta (TUNIreports). Tiedekuntien tiedolla johtamista tuetaan johdon raportointisovelluksella (JORA) ja johtoryhmille ja toimielimille mahdollistetaan tiedon hyödyntäminen toiminnan ohjaamisessa ja seuraamisessa vuosikellon mukaisesti. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa kehitetään edelleen historiatiedosta ennakointitiedon suuntaan.

Laatujärjestelmä johtamisen tukena

Yliopiston toimielimet ja johtoryhmät kehittävät toimintaansa esimerkiksi johtamisesta saadun palautteen, sisäisten tarkastusten suositusten ja itsearviointien perusteella. Työhyvinvointikyselystä saadaan kehittämistä ohjaavaa palautetta johtamisesta ja

lähiesihenkilötyöstä. Lisäksi osana yliopiston hallituksen päättämää sisäisen tarkastuksen vuoden 2022 vuosiohjelmaa toteutettiin yliopiston johtamisjärjestelmän arviointi, jonka toimenpidesuositusten seurannasta vastaa hallitus. Sisäisen valvonnan menettelyt varmistavat hyvän hallinnon toteuttamista.

Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen kehittävässä arvioinnissa vuonna 2022 vuosisuunnittelun hyviksi käytännöiksi tunnistettiin mm. vuosikellot, yhteisön sitoutuminen suunnitelmiin osallistavien menettelytapojen kautta sekä tiedekuntien välinen vertaisoppiminen. Kehittämistä vaativiksi asioiksi tunnistettiin erityisesti ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen systematisointi sekä vuosisuunnittelun aikajänteen pidentäminen.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Tiedekuntien ja palveluyksiköiden henkilöstöä osallistava vuosisuunnittelun prosessi.	Varmistetaan seurantatiedon hyödyntäminen kattavasti toiminnan ohjaamisessa ja seuraamisessa (CHECK ja ACT).
Tiedolla johtamista tuetaan keskitetyllä raportointisovelluksella ja vuosikellolla.	Varmistetaan osana vuosisuunnittelua, että palveluiden suunnitelmat tukevat tiedekuntien tavoitteita.
Yhteistyössä koostetut hyvän hallinnon periaatteet ohjaavat arjen toimintaa.	Tiedekuntien ja palveluyksiköiden vuosisuunnittelun pidentäminen kolmivuotiseksi.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Yliopistolla on hyvin dokumentoitu laatupolitiikka ja laatujärjestelmä

Tampereen yliopistolla on laatupolitiikka, joka muodostuu laatujärjestelmään kirjatuista periaatteista, vastuista ja tavoitteista. Tampereen yliopiston julkisen laatupolitiikan mukaan laatutyön tavoitteena on tukea yliopiston perustehtävien vaikuttavuutta ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Laatupolitiikan määritelmässä todetaan myös, että laatujärjestelmän tarkoituksena on tarjota viitekehys koko yliopiston toiminnan laadunhallinnalle.

Laatupolitiikkaa on kehitetty vuosien mittaan järjestelmällisesti. Laatutyö perustuu laatupolitiikkaan ja on siten myös vastuutettu osa-alueittain. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta yliopistossa on pohdittu laadunhallinnan ja vastuutuksen kehittämistä. Tästä yksi esimerkki on pohdinta kolmannen, vaikuttavuustyöhön keskittyvän vararehtorin nimittämisestä. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus ovat hyvin esillä Tampereen yliopiston toiminnassa, mutta vuorovaikutuksen suuntaamista ja kehittämistä edistäisi yhteisten tavoitteiden määrittely (ks. luku 2.1).

Auditointivierailun haastattelujen ja työpajojen perusteella Tampereen yliopistolla on hyvin dokumentoitu laatujärjestelmä, jota hyödynnetään toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Yliopistolla on esittää runsaasti näyttöä hyvistä laadunhallinnan käytänteistä, esimerkiksi Hyvän hallinnon periaatteet -dokumentti sekä näyttöä dokumentin mukaisesta toiminnasta. Tietyiltä osin vastuut eivät ole yhtä selvästi tai läpinäkyvästi määriteltyjä. Tästä voidaan mainita esimerkkinä yllä mainitut yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja niiden vastuutukseen liittyvät toiminnot osana laatujärjestelmää.

Tampereen yliopiston laatujärjestelmä noudattaa Plan-Do-Check-Act (PDCA) -mallia, jossa suunnittelusyklin lähtökohtana ovat kehittämistavoitteet. Jatkuvaa kehittämistä ohjaavat kehittävät arvioinnit, seurantaindikaattorit ja muut palaute- ja arviointitiedot. Auditointiaineiston perusteella henkilöstölle ei kuitenkaan ole täysin selvää, miten laatujärjestelmä nivoutuu osaksi johtamisjärjestelmää. Henkilöstö ymmärtää laatujärjestelmän pääasiassa vuosisuunnitteluna ja -raportointina sekä palautejärjestelminä. Uuden säätiöyliopiston perustamisesta on kulunut vasta suhteellisen lyhyt aika, mikä heijastuu osittain siihen, että järjestelmäkokonaisuudessa sekä sen hyödyntämisessä on nähtävissä myös useita kehittämiskohteita. Yleisemmän tason kehittämiskohteeksi arvioinnissa nousi korjaava toiminta palautteen perusteella eli palautesyklin Act-vaiheessa tehtävät toimet. Palautetta kerätään ja sen keräämistä kehitetään, mutta korjaavien toimenpiteiden systemaattisuus ja tähän liittyvä viestintä kaipaavat pitkäjänteistä tarkastelua ja kehittämistä. Kokonaisuutena arvioiden yliopiston olisi auditointiryhmän

näkemyksen mukaan syytä terävöittää laatujärjestelmän roolia osana kokonaisjohtamisjärjestelmää.

Laatujärjestelmä tukee yliopiston profiilia, mutta monialaisuus asettaa haasteita laadunhallinnan järjestelmällisyydelle

Auditointiaineiston perusteella Tampereen yliopisto kerää runsaasti tietoa toiminnastaan ja myös hyödyntää tietoa ongelmien tunnistamisessa, ennakoinnissa ja kehittämistoimien toteuttamisessa. Tässä mielessä yliopistoa voi kuvata oppivaksi organisaatioksi. Erityismaininnan ansaitsee auditointiryhmän mielestä laaja ja monipuolinen sidosryhmäyhteistyö, jota hyödynnetään omalta osaltaan toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä (ks. luku 2).

Laatujärjestelmä tukee auditointiryhmän vierailulla saaman käsityksen mukaan sekä yliopiston profiilia monialaisena toimijana että yliopiston perustehtävien toteuttamista. Vaikka laaja monialaisuus luo myös haasteita laadunhallinnan systemaattiselle toteuttamiselle, yliopistossa on tunnistettu tähän liittyviä haasteita ja lähdetty aktiivisesti vastaamaan niihin. Esimerkkinä tästä voidaan mainita opinnäytetöiden ohjauksen käytäntöjen ja laadun harmonisointi.

Yliopisto hyödyntää laatujärjestelmää myös strategiaa jalkauttaessaan. Esimerkiksi vuosisuunnittelussa huomioidaan yksikkö- ja tiedekuntakohtaiset strategiset ja operatiiviset tavoitteet laajempia strategisia tavoitteita asetettaessa. Yliopistossa on, ja on ollut, käynnissä suuri määrä erilaisia kehittävän arvioinnin prosesseja, joiden pohjalta on tunnistettu kehittämiskohteita. Auditointihaastattelujen perusteella näiden pohjalta on myös ryhdytty kehittämistoimiin osana strategista johtamista.

Yliopiston johto on tietoinen jatkuvan tasapainoilun haasteesta eli siitä, missä määrin ohjausjärjestelmien tulee olla yhtenäisiä, jopa standardoituja, kaikille yksiköille, ja missä määrin tulee huomioida yksiköiden ja tiedekuntien välisiä eroja. Tämä on tarkoittanut yhteisen järjestelmän kehittämistä, jonka soveltamisessa on mahdollista ottaa ainakin jossain määrin huomioon yksiköiden erilaisuus. Toisaalta laatu- ja johtamisjärjestelmää on rakennettu siten, että se loisi kannusteita yhteistyöhön yksiköiden välillä. Yliopistolla on myös toimivat hallinnolliset rakenteet ja käytössään erilaisia yliopiston laajuisia ja kampusten välisiä verkostoja ja käytäntöjä, jotka edesauttavat yhteistyötä laajasti.

Yliopiston laatujärjestelmä auttaa henkilöstöä tunnistamaan oman työnsä yhteyden yliopiston strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. Yhteyksien tunnistamisen edellytyksenä on, että henkilöstö on riittävästi perehdytetty ja perehtynyt laatujärjestelmään ja strategiaan. Siksi myös Tampereen yliopiston tulee huolehtia siitä, että strategian, tavoitteiden ja laatujärjestelmän yhteydet on omaksuttu laajasti. Tämä vaatii jatkuvaa viestintää ja kommunikointia.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Arvot ja strategia toimintakulttuurin rakentamisen pohjana

Yliopisto tähtää pitkäjänteiseen henkilöstöpolitiikkaan, jatkuvaan oppimiseen, henkilökohtaisen urakehityksen tukemiseen sekä apurahatutkijoiden kiinnittymiseen yhteisöön. Yliopiston arvoihin ja strategiaan pohjautuen henkilöstöohjelman tavoitteena on edistää arjen sujuvuutta, yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia ja kansainvälisyyttä. Arjen työtä ja työyhteisön hyvinvointia tuetaan sujuvoittamalla työn tekemisen edellytyksiä sekä panostamalla esihenkilöosaamiseen ja tiimityön edellytyksiin. Henkilöstöohjelman tavoitteet sisältyvät henkilöstön edustajien kanssa tehtävään työyhteisön kehittämissuunnitelmaan.

Yliopiston arvot näkyvät erilaisten ihmisten, alojen ja perinteiden arvostamisena sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksien edistämisenä. Yliopiston hallitus on korostanut luottamuksen merkitystä ja viestinnän avoimuutta on vahvistettu. Yliopisto on sitoutunut Euroopan komission HR Excellence in Research -laatuleiman mukaisesti tutkijoiden työolojen sekä avoimen, vastuullisen ja vaikuttavan tutkimuksen toimintakulttuurin kehittämiseen. Nyt sisäisen itsearvioinnin vaiheessa tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista ja määritellään uusia kehittämiskohteita.

Osaavat ihmiset toiminnan perustana

Henkilöstösuunnittelu on kytketty osaksi vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua. Osaamisen kehittämisen keskiössä ovat akateemiset taidot, hyvä johtaminen, asiantuntijuuden kehittäminen ja kansainvälisen toimintakulttuurin tukeminen.

Perehdytysohjelma kattaa työsuhdeasiat, organisaatioperehdytyksen sekä perehdytyksen työtehtäviin ja esihenkilötyöhön. Johtamis- ja esihenkilöosaamista kehitetään mm. koulutuksin, työpajoin ja säännöllisin OSAAVA-esihenkilövalmennuksin.

Työntekijä käy esihenkilön kanssa kehitys- ja tavoitekeskustelun vähintään kerran vuodessa. Keskusteluilla tuetaan työtehtävien suunnittelua, osaamisen kehittymistä ja hyvinvointia sekä varmistetaan henkilökohtaisten tavoitteiden kytkeytyminen yliopiston strategisiin tavoitteisiin. Opettajien osaamisen kehittämiseen panostetaan TLC-verkostossa. Tutkijakoulu keskittyy tutkijanuran alkuvaiheessa olevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Opetus- ja tutkimushenkilöstön ammatillista kasvua ja kehittymistä tuetaan myös mentoroinnilla.

Strategisena tavoitteena hyvinvoiva yliopisto

Säännölliset työhyvinvointikyselyt tuottavat tietoa henkilöstön hyvinvoinnista, esihenkilötyöstä ja johtamisesta sekä tulosten kehittymisestä verrattuna muihin suomalaisiin korkeakouluihin. Kyselyn tulokset käsitellään tiedekuntien ja palveluyksiköiden lisäksi yliopiston johtoryhmässä, joka myös seuraa yliopistotason toimintasuunnitelman toteutumista. Työhyvinvoinnin kärkiteemoiksi 2022–2023 on valittu arjen vakauttaminen ja työkuormituksen keventäminen, esihenkilötyön edellytysten kehittäminen, yhteisöllisyyden tukeminen sekä toiminnan ennakoitavuuden parantaminen.

Työsuojelua ja -turvallisuutta toteutetaan ja seurataan yliopisto- ja yksikkötasolla. Työterveyspalveluiden tekemät työpaikkaselvitykset tukevat yksiköiden toiminnan kehittämistä. Yksiköissä toteutettavissa säännöllisissä toiminnan ja työn turvallisuusriskien arvioinneissa kartoitetaan työtä ja työympäristöä koskevia fyysisiä ja henkisiä kuormitustekijöitä sekä määritellään niihin hallintatoimet.

Henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyä tuetaan työterveyspalveluiden kanssa järjestettävillä luennoilla, ryhmillä ja valmennuksilla. Arjessa palautumisen toimina on mm. konkreettisia suosituksia palaverikäytäntöihin ja mahdollisuus käyttää tunti työaikaa viikossa liikuntaan. Työn ja perhe-elämän tasapainoa tuetaan esihenkilötyöllä, perhe- ja muilla vapailla sekä joustavilla työaikajärjestelyillä. Hybridityösopimus mahdollistaa laajan etätyön ja ergonomiset työvälineet kotiin. Kansainvälisen henkilöstön kotoutumiseen panostetaan kielikoulutuksin ja verkostotoiminnalla, esimerkiksi Hidden Gems -puoliso-ohjelmalla.

Läpinäkyvät rekrytointiprosessit

Rekrytointien avulla yliopisto vahvistaa korkeimman tason tieteellistä ja yhteiskunnallista osaamista. Rekrytointiprosessit ovat läpinäkyviä ja niissä huomioidaan oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus. Haku- ja valintaprosessin kuvaus ja rekrytointiohje ovat julkisia. Kansainvälisiin rekrytointeihin kannustetaan ja niitä tehdään tavoitteellisesti.

Osaajat rekrytoidaan tehtäviin henkilöstösuunnitelman mukaisesti. Henkilöstösuunnittelu on yliopiston arvojen ja tavoitteiden mukaista, pitkälle tähtäävää, vastuullista ja kestävää. Tehtävät täytetään pääsääntöisesti avoimen hakumenettelyn kautta, hakijoita tiedotetaan prosessin etenemisestä ja hakijapalautekysely on osa prosessia. Käytössä on kolmiportainen tenure track -urapolkumalli ja yliopisto on sitoutunut vastuulliseen tutkijan arviointiin. HR Excellence in Research -toimintasuunnitelma toimii karttana tutkijoiden avoimien ja läpinäkyvien rekrytointikäytäntöjen, työolojen ja vaikuttavan ja vastuullisen toimintakulttuurin kehittämiseen.

Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen yliopisto

Toiminnassa edistetään tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja kulttuurista monimuotoisuutta. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä vastaa yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman

toteutumisen seurannasta ja osaltaan myös suunnitelman toimenpiteiden edistämisestä. Epäasialliseen kohteluun, häirintään ja kiusaamiseen on toimintaohjeet. Saavutettavuussuunnitelmassa kuvataan saavutettavuuden nykytilanne ja kehittämistoimenpiteet vuosille 2023–2024.

Yliopiston nykyinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on voimassa huhtikuun 2023 loppuun asti. Jatkossa laaditaan erikseen henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja toiminnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Toiminnallisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman yhdistämistä saavuttavuussuunnitelmaan harkitaan. Saavutettavuutta, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kehitetään ja seurataan kokonaisuutena osana vastuullista toimintaa.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarjolla olevat palvelut ja tuki sekä laajat työterveyspalvelut.	Työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista, kuten koulutuksista, tiedottaminen.
Esihenkilökoulutukset ja mentorointiohjelmat.	Kansainvälisen henkilöstön osallistumismahdollisuudet.
Tenure track -urapolkumallin kehitystyö.	Opettajien ja tutkijoiden urapolkujen kokonaisuuden kehittäminen ja selkeyttäminen.
Alueellinen yhteistyö kansainvälisen henkilöstön palvelujen kehittämisessä.	Työhyvinvointikyselyissä esiinnousseiden kehittämiskohteiden toimeenpanon seuranta.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Menettelyt henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden tunnistamiseksi ja niihin vastaamiseksi ovat toimivia

Tampereen yliopistolla on itsearviointiraportin ja haastatteluiden perusteella toimivat menettelytavat, joiden avulla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita ja vastaa niihin. Henkilöstösuunnittelu on kytketty osaksi vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua. Osaamisen kehittämisen piiriin kuuluvat niin asiantuntijuuden kehittäminen kuin johtamistaidot.

Yliopiston perehdytysohjelma kattaa hyvin keskeiset osa-alueet, kuten työsuhdeasiat ja työtehtäväkohtaiset asiat. Lisäksi yliopistolla on säännölliset kehitys- ja tavoitekeskustelu- sekä mentorointikäytänteet. Pedagogisten taitojen kehittämisestä yliopistossa vastaa pääsääntöisesti TLC-verkosto, jonka toimintaa monet haastateltavat kehuivat, nostaen samalla esiin myös kehittämistarpeita (ks. luku 1.3).

Osaamisen kehittämiseen liittyvänä kehittämiskohteena auditointivierailulla nousi esiin esihenkilötyöhön liittyvät vaihtelevat käytännöt. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto tukee esihenkilökoulutuksiin osallistumista jatkossa entistä vahvemmin. Yhtenä mahdollisuutena on varmistaa kehityskeskusteluissa, että esihenkilö on suorittanut tai tulee suorittamaan esihenkilökoulutuksia tietyn ennalta määritellyn ja yhdessä sovitun laajuuden. Yleisemmän tason havaintona haastatteluihin perustuen voidaan todeta, että henkilöstökoulutuksilla on paljon erilaisia palveluntuottajia, eikä kohtaanto ja koordinaatio ole kokonaisuudessaan paras mahdollinen. Tältä osin kehittämistyö on harkinnassa.

Yliopistolla on läpinäkyvät ja yhdenvertaiset rekrytointi- ja muut HR-käytänteet

Itsearviointiraportin ja intranetistä löytyvien ohjeistusten ja prosessikuvausten perusteella yliopiston rekrytointiprosesseissa on käytössä läpinäkyvät menettelytavat. Rekrytointiprosesseissa huomioidaan laajasti tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Yliopisto kannustaa tavoitteellisesti kansainvälisiin rekrytointeihin. Rekrytointien taustalla tapahtuva henkilöstösuunnittelu on pitkäjänteistä ja vastuullista. Yliopistolla on HR Excellence in Research -laatuleima, mikä ohjaa osaltaan avoimien ja läpinäkyvien rekrytointikäytäntöjen ja vastuullisen toimintakulttuurin kehittämiseen.

Yliopisto kiinnittää itsearviointiraportissa ja HR-ohjeistuksissa huomiota henkilöstön hyvinvointiin,

tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen osana laatujärjestelmäänsä. Hyvinä käytäntöinä yhdenvertaisuuteen liittyen auditointiryhmä pitää muun muassa tapoja, joilla esteettömyysasiat ja kansainvälinen henkilöstö on huomioitu yliopiston toiminnassa. Yhtenä esimerkkinä tästä ovat tulkkaukset. Yliopiston teettämien hyvinvointikyselyjen tulokset heijastelevat kuitenkin tiettyjä ongelmia kuormituksen ja hyvinvoinnin johtamisessa. Auditointihaastatteluissa nousi esiin etenkin fuusion, yhteistoimintaneuvotteluiden sekä tilaohjelman negatiiviset vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin. Haasteena on myös, että henkilöstöltä saatua palautetta työhyvinvointikyselyn osalta kerätään ja käsitellään isoissa ryhmissä. Osa lähiesihenkilöstöstä toi haastattelussa esiin, että heidän on vaikea jatkaa tämän pohjalta kehittämistoimenpiteiden käsittelyä omassa tiimissään. Palautteen tiimitasoisen käsittelyn vahvistaminen voisi olla yksi kehittämiskohde.

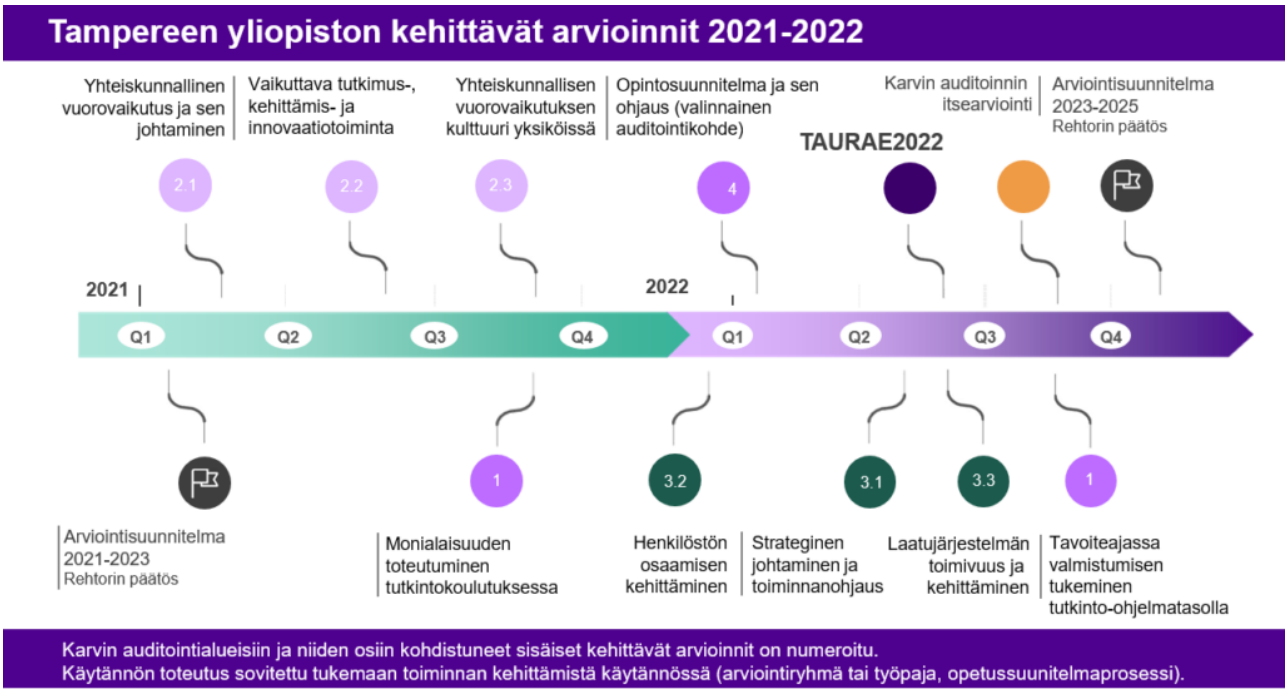
3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmän kehittäminen

Tampereen yliopiston laatujärjestelmässä keskeistä ovat pitkäjänteinen kehittäminen, toimielintyöskentely sekä henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen. Laadunhallinnan periaatteet ja tutkintokoulutuksen laadunhallinnan periaatteet hyväksyttiin yliopiston ensimmäisenä toimintavuonna 2019. Laatukäsikirja valmisteltiin yhteistyössä toimielinten ja ylioppilaskunnan kanssa vuosina 2020–2021 ja päivitettiin alkuvuonna 2023 yliopiston päivitetyn strategian mukaiseksi. Opiskelijat osallistuvat toiminnan kehittämiseen erityisesti toimielinten, tutkinto-ohjelmien suunnitteluryhmien ja erilaisten työryhmien jäseninä.

Yliopiston johtoryhmä toimii laadunhallinnan ohjausryhmänä ja arvioi vuosittain laatujärjestelmän kokonaisuutta ja kehittämistarpeita sekä sopii keskeisistä kehittämistoimista ja arviointisuunnitelmasta. Kolmevuotiset kehittävien arviointien suunnitelmat (kuvio 9) ohjaavat sisäisten arviointien toteuttamista.

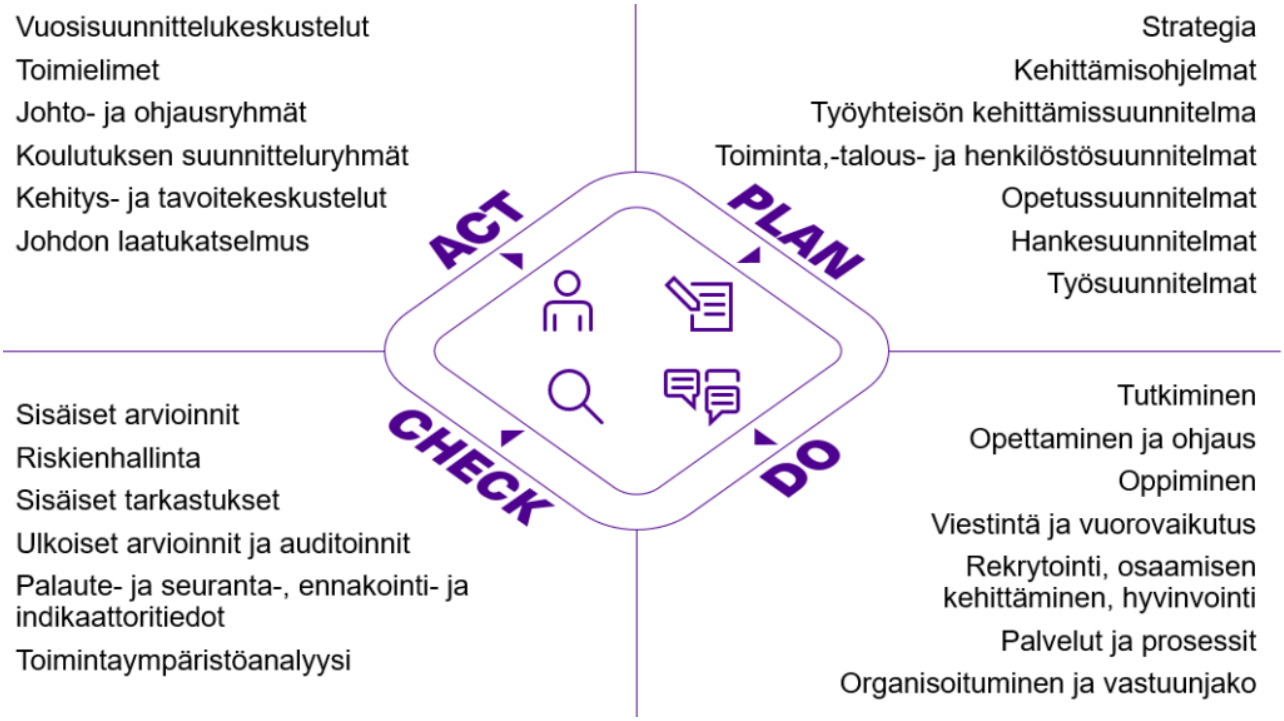


Kuvio 9. Toteutetut arvioinnit vuosina 2021–2022.

Arviointien tavoitteena on luoda kokonaiskuvaa ja yhteistä näkemystä yliopiston toiminnan nykytilasta sekä tunnistaa toiminnan vahvuuksia ja parantamisalueita. Arvioinneissa hyödynnetään yliopiston laatukäsikirjan EFQM2020-malliin perustuvaa viitekehystä. Laatujärjestelmän kokonaisuus arvioidaan seuraavan kerran syksyllä 2023 auditoinnin kehittämissuosituksia hyödyntäen. Arviointien toimenpiteiden toimeenpanoa seurataan yliopiston

johtoryhmässä. Seurannassa pilotoidaan riskienhallinnassa käytettävää järjestelmää.

Yliopiston laatujärjestelmän vastuut noudattavat johtamisjärjestelmää. Vastuu toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä kuuluu kaikille oman tehtävän mukaan. Toiminnan lainmukaisuutta ja hyvän hallinnon toteutumista varmistetaan sisäisten tarkastusten ja sisäisen valvonnan avulla. Yliopistotason laatukehä (PDCA) kuvaa laadunhallinnan keskeiset suunnitelmat, toimintakäytännöt, seuranta- ja arviointimenettelyt sekä päätöksen teon foorumit (kuvio 10.)



Kuvio 10. Yliopistotason laadunhallinnan kehä.

Yliopistotason laadunhallintaa valmistee, toimeenpanee ja koordinoi tiedekuntien, tukipalveluiden ja ylioppilaskunnan edustajien muodostama provostin laatutiimi. Yhteisten menettelytapojen organisoinnista tiedekunnissa ja palvelualueilla huolehtivat nimetyt laatuyhteyshenkilöt. Yhteisön jäsenten ymmärrystä laatutyöstä arkisena toimintana tukevat tiedekuntien ja palvelualueiden PDCA-laatukehät. Tiedekuntia ja palveluyksiköitä on tuettu tunnistamaan niille keskeisimmät indikaattorit, palautetiedot sekä tarkastusten ja arviointien tulokset. Yliopiston vuosikellot auttavat hahmottamaan vuoden kulkua ja toiminnan kokonaisuutta. Laatujärjestelmän kehittämisessä on tehty yhteistyötä Helsingin, Turun ja Jyväskylän yliopistojen kanssa ja auditointiin valmistautumisessa erityisesti TAMKin kanssa.

Laatujärjestelmä perustehtävien ja strategian tukena

Yliopiston laatujärjestelmä tukee yliopiston perustehtävien ja strategian toteuttamista. Koulutuksen laadunhallinnalla on pitkät perinteet tutkintokoulutuksessa. Tutkintoon johtavaa koulutusta ja jatkuvan oppimisen kokonaisuutta nivotaan edelleen paremmin toisiinsa. Koulutuksen palautejärjestelmää on kehitetty ja sitä parannetaan edelleen. Tiedekunnilla on omat, koulutuksen palautejärjestelmiin kirjatut käytäntönsä hankkia palautetta sidosryhmiltä

opetussuunnitelmatyön tueksi.

Kehittävät arvioinnit on koettu hyvin perustoimintaa tukeviksi. Erityisesti syksyllä 2022 toteutettu opetussuunnitelmatyötä ja opintojen sujuvuutta tukeva tutkinto-ohjelmien itsearviointimenettely on osoittautunut hyödylliseksi. Tutkinto-ohjelmat ja tiedekunnat ovat tunnistaneet koulutustensa vahvuudet ja kehittämistarpeet systemaattisesti ja muodostaneet ratkaisuja toiminnan parantamiseksi. Arvioinnista saatu tiedekuntakohtainen ja yliopistotason kokonaiskuva auttaa toiminnan systemaattisessa kehittämisessä. Yliopistotasolla kehittämiskohteiksi tunnistettiin opinnäyteprosessi ja -ohjaus, jatkuvan oppimisen kokonaisuus ja opetussuunnitelmaprosessin tukeminen tiedolla johtamisen keinoin.

Tutkimuksen ulkoinen arviointi TAU RAE 2022 tuotti tietoa tutkimuksen laadun ja vaikuttavuuden ohella tutkimuksen tuen parantamiseksi. Tiedekunnat ovat sopineet arvioinnin pohjalta omista kehittämistoimenpiteistään ja toimenpiteitä on sisällytetty vuosisuunnitelmiin.

Laajan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kokonaisuuden jäsentämiseksi ja edelleen kehittämiseksi yliopiston ensimmäisinä toimintavuosina kehittäviä sisäisiä arviointeja on suunnattu YVV-teemoihin.

Tietopohjaa toiminnan tietoon perustuvaan parantamiseen on vahvistettu vuonna 2021 käyttöön otetulla TUNIreports-sovelluksella. Tiedon raportointia ja avoimuutta kehitetään edelleen toiminnan ennakoinnin, seurannan ja arvioinnin mahdollistamiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedonkeruun vuosisykli on aikataulutettu yliopiston toiminnan vuosikelloon.

Rakentuva yhteinen laatukulttuuri

Yliopiston laatukulttuurissa on piirteitä molempien edeltäjäyliopistojen laatukulttuureista ja se tukee yliopiston arvojen mukaisesti yhteisön moninaisuutta. Tiedekunnat täsmentävät yhteisten linjausten pohjalta omaan toimintakulttuurinsa sovitetut toimintatapansa. Laatukehä tunnistetaan yhteisössä laatutyötä ohjaavana periaatteena. Käytännön laadunhallinta on toimimista sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toiminnan systemaattista, osallistavaa ja tietoon perustuvaa kehittämistä.

Yliopiston hallitus tuo sidosryhmänäkemystä yliopiston toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja työelämäyhteyksien neuvottelukunta vahvistaa yhteistyötä yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa. Sidosryhmät ovat olleet mukana sisäisissä kehittävissä arvioinneissa, yliopistojen välisissä vertaistapaamisissa ja TAU RAE 2022 -arvioinnissa. Ulkoisten sidosryhmien osallistumista laadunhallintaan vahvistetaan jatkossa edelleen.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Laatujärjestelmän kehittämistyö (kuten laatukäsikirja ja arvioinnit) on osallistavaa ja kattavaa eli johto, toimielimet, henkilöstö ja opiskelijat tekevät kehittämistä yhdessä.	Kehittävien arviointien toimenpiteiden seurannan ja kytkennän vahvistaminen muuhun toiminnan kehittämiseen.
Vertaisverkostot (kuten dekaanit, tutkimuksen varadekaanit, koulutuksen varadekaanit, opettajakahvit, palveluiden asiantuntijat) tukevat yhteistyötä, hyvien käytäntöjen jakamista ja organisaation hiljaisen tiedon välittymistä.	Yhteisen toiminta- ja laatukulttuurin edelleen rakentaminen.
Vuosikellot mahdollistavat toiminnan synkronoinnin eri toiminnoissa ja toimielimissä sekä helpottavat tiedon jakamista.	Sidosryhmien kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen systematisointi.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Yliopiston toimintaa ohjaa vahva laatukulttuuri

Tampereen yliopistolla on perustehtävät kattava laatujärjestelmä. Auditointiaineiston perusteella yliopistolle on leimallista vahva laatukulttuuri, joka ohjaa toimintaa arjessa. Yliopiston laatujärjestelmä on teknisesti kattava ja sen kehittäminen määrätietoisesti ohjattua ja osallistavaa. Sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien osallistaminen yliopiston toiminnan kehittämiseen on aktiivista ja laajaa.

Laatukulttuurille ominaista on avoimuus ja osallistavuus. Auditointiryhmä arvosti itsekriittistä ja avointa keskustelu- ja yhteistyökulttuuria, jota erityisesti henkilöstön jäsenet haastatteluissa ja työpajoissa korostivat. Yleisesti ottaen henkilöstö piti mahdollisuuksiaan vaikuttaa ja osallistua yliopiston kehittämiseen hyvinä. Tiedekuntien henkilöstön näkökulmasta yliopiston laatutyö ei kuitenkaan ole aina kovin selkeää tai näkyvää kaikille (ks. luku 3.1).

Eräs haastatteluissa esiin nostettu haaste on, että kansainvälisellä henkilökunnalla ei ole käytännössä samoja mahdollisuuksia osallistua yliopiston kehittämiseen kuin suomenkielisillä. Yliopiston pääasiallinen hallintokieli on suomi. Yliopisto vaikuttaa tiedostavan tämän haasteen hyvin ja on ryhtynyt moniin toimenpiteisiin koko henkilöstön osallisuuden edistämiseksi.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan prosessia tiedonkeruusta ja seurannasta korjaaviin toimenpiteisiin voitaisiin parantaa. PDCA-syklin mukaisten toimien toteuttaminen, erityisesti Act-vaihe ja jatkoseuranta eivät aina ole prosesseina selkeitä. Prosessikuvausten kehittäminen toisi tähän lisää selkeyttä.

Yliopisto tunnistaa laatujärjestelmänsä avulla kehittämiskohteitaan

Tampereen yliopisto tunnistaa laatujärjestelmän avulla kehittämiskohteita tavoitteellisesti. Hyvä esimerkki tästä on yliopiston tuoreessa RAE-arvioinnissa saadun palautteen analysointi ja hyödyntäminen tutkimustoiminnan laadun kehittämiseksi (ks. luku 2.2). Myös henkilökunnalta ja opiskelijoilta tullutta palautetta hyödynnetään esimerkiksi palautejärjestelmiä ja opinnäytetöiden ohjauskäytäntöjä kehitettäessä. Haasteena on, että tällä hetkellä monien palautekyselyjen vastausprosentit ovat huomattavan alhaisia. Hyvänä käytänteenä auditointiryhmä pitää suoraa vuorovaikutusta opiskelijoiden kanssa. Rehtoraatti ja dekaanit esimerkiksi tapaavat säännöllisesti opiskelijoiden edustajia keskustellakseen mahdollisista ongelmista ja niiden ratkaisemisesta (ks. myös luku 4).

Kaiken kaikkiaan auditointiryhmä pani tyytyväisenä merkille, että useat auditoinnissa havaitut kehityskohteet on yliopistossa jo tunnistettu kehittämisen painopistealueiksi. Tämä kertoo

yliopiston toimivasta tiedonkeruujärjestelmästä, valmiudesta tiedostaa haasteita, yliopiston kyvystä kehittyä sekä aidosta halusta ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Korkeakoulun itsearviointi

Tiedolla johtamisen kehittäminen

Tietoon pohjautuva päätöksenteko on nostettu keskeiseksi tavoitteeksi erityisesti tiedekuntien toiminnan johtamisessa. Tavoitteen toteuttamiseksi on rakennettu integroitu yhtenäinen raportointi-infrastruktuuri ja raportointiratkaisu. Tiedolla johtamisen kulttuuria on tuettu esimerkiksi raportoinnin vuosikellolla ja palveluiden palautetiedon hyödyntämistä on kehitetty korkeakouluyhteisön ja yliopiston tasolla. Tiedolla johtamisen kulttuuria ja tiedon käyttöä päätöksenteossa vahvistetaan edelleen.

TUNIreports-sovellus kokoaa korkeakouluyhteisön toiminnan yleisimmät julkiset ja ajantasaiset tunnusluvut saataville. Sovelluksen sisältöä kehitetään jatkuvasti tarpeiden pohjalta. Johdon raportointisovellus (JORA) mahdollistaa tiedekuntakohtaisesti avainindikaattoreiden ja OKM-sopimusindikaattorien ajantasaisen seurannan sekä sisältää johtamisen tueksi tietoa yliopiston asemoitumisesta korkeakoulukentällä. Keskitetyn raportointiratkaisun avulla on tuettu tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja varmistettu tiedon yhdenmukaisuutta. Kehitteillä on opetussuunnitelmatyössä pilotoiminen, strategisten mittarien raportointinäkymä, koulutuksen avaintiedot-sivusto ja koulutuksen henkilötietoja sisältävä raportointi.

Tiedolla johtamista on kehitetty yhdessä TAMKin kanssa ja se on keskeinen osa molempien korkeakoulujen laadunhallintaa. Yhteisinä tulevaisuuden kehityskohteina nähdään oppimisanalytiikan vahvistaminen ja ennakoinnin kehittäminen.

Professoreiden mentorointiohjelma

Professoreiden mentorointiohjelman tavoitteena on tukea osallistujien ammatillista kasvua ja kehittymistä mentorointiparien työskentelyn ja koko osallistujaryhmän yhteisten teemojen käsittelyn kautta. Mentoriohjelmaan aktoreiksi ja mentoreiksi voivat hakeutua kaikki professorit, myös tenure-polulla olevat. Ohjelma on professorikunnan oma aktiviteetti, joka on saanut alkunsa professorineuvoston aloitteesta.

Mentorointiohjelma tukee tiedekuntarajat ylittävää yhteistyötä. Ensimmäinen kierros, 16 paria, toteutettiin keväästä 2021 helmikuuhun 2022. Parhaillaan käynnissä on toinen toteutuskerta, johon osallistuu 11 paria. Nykyistä ohjelmaa on kehitetty ensimmäisestä toteutuksesta saadun palautteen pohjalta. Mentorointiohjelman yhteisissä tapaamisissa on teemana ollut osallistujien tarpeista käsin esimerkiksi tutkimusryhmän johtaminen. Sisäinen mentorointiohjelma vahvistaa akateemista yhteisöä ja yhteisöllisyyttä.

Kansainvälisen henkilöstön kotoutumisen tuki

Kansainvälisen henkilöstön kotoutumista tuetaan fasilitoidun verkostomaisen toiminnan ja Hidden Gems -puoliso-ohjelman avulla. Kansainvälisen henkilöstön verkostotapaamisten avulla pyritään kotoutumisen, verkostoitumisen ja vertaistuen lisäämiseen ja tätä kautta pitovoiman parantamiseen. Hidden Gems kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman Kasvua kansainvälisistä osaajista -toimenpideohjelman kärkihankkeisiin. Puoliso-ohjelman toimintaa on kehitetty vuosien varrella ja sitä toteutetaan alueellisessa yhteistyössä. Ohjelmaan voivat osallistua myös alueen yrityksissä työskentelevän kansainvälisen henkilöstön puolisot. Vuonna 2019 Hidden Gems -ohjelma palkittiin yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen neuvoston toimesta kunniamaininnalla.

Sisäiset arvioinnit tukevat kehittämistä

Toiminnan tietoon perustuvaa kehittämistä tuetaan yliopistossa sisäisin kehittävin arvioinnein. Ensimmäinen arviointisuunnitelma on toteutettu ja suunnitelma on päivitetty vuosille 2023–2025. Arviointien tuloksista viestitään intrassa ja tapahtumissa. Kehittämistoimet priorisoidaan ja aikataulutetaan ja niitä seurataan johtamisjärjestelmän vastuiden mukaisesti.

Kehittävät arvioinnit ovat auttaneet tunnistamaan toiminnan vahvuuksia ja parantamisen alueita ja ne vahvistavat yhteisön verkostoitumista ja hyvien käytäntöjen jakamista. Arvioinnit toteutetaan mahdollisimman vähän kuormittavasti yliopistoyhteisön ja sidosryhmien yhteistyöllä. Akateemista henkilöstöä edustavat arviointien puheenjohtajat tuovat tiedekuntien näkökulman vahvasti toiminnan kehittämiseen.

Esimerkkinä arvioinneista tiedekunnat käynnistivät opetussuunnitelmatyön vuosille 2024–2027 suomenkielisten kandidaatti- ja maisteritason tutkinto-ohjelmien tilannekatsauksilla (kehittävä arviointi) vuosisuunnittelun aikatauluun sovitettuna. Arviointien tavoitteena oli edistää opetussuunnitelmatyön ja koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta yliopiston strategian, koulutuksen kehittämisohjelman sekä tiedekunta- ja tutkinto-ohjelmakohtaisten tavoitteiden suuntaisesti. Yhteisenä teemana oli tavoiteajassa valmistumisen tukeminen.

Tutkinto-ohjelmien itsearviointi oli palautteen perusteella hyödyllinen osa opetussuunnitelmatyötä. Tiedekuntatasolla saatiin kokonaisuudesta tilannekuva ja tietoa johtamisen tueksi. Oleelliseksi koettiin, että työssä oli vahvasti akateeminen näkökulma ja arvioinnissa painotettiin yhteisen teeman lisäksi tutkinto-ohjelmakohtaisia tarpeita.

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.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Tampereen yliopisto on tunnistanut ansiokkaasti ja laajasti opintosuunnitelman ohjaukseen liittyvät haasteet ja aloittanut kokeilevan kehittämisen.
- Opiskelijaedustus eri työryhmissä on vahvaa, ja yliopisto on tehnyt opiskelijapalautteen pohjalta opintosuunnitelman ohjauksen kehittämistoimia.
- Tampereen yliopistossa on tarjolla paljon monipuolisia ohjauspalveluita. Hyviä käytäntöjä ovat matalan kynnyksen palvelut kuten Navigaattori, ainejärjestöjen kanssa yhteistyössä järjestetyt ohjaustilaisuudet ja toistuva tiedottaminen ajankohtaisista ohjausasioista sähköpostitse.
- Tampereen yliopistossa on kehitetty aktiivisesti opintojen edistymisen seurantaa ja yhteydenpitoa opinnoissaan hitaasti eteneviin opiskelijoihin. Tähän tukea ovat antaneet TreSilienssi-hankkeet.

Kehittämissuositukset

- Tampereen yliopiston tulee huolehtia ohjauspalveluiden tasavertaisesta ja oikea-aikaisesta saatavuudesta sekä selkeyttää eri ohjaustahojen rooleja, työnjakoa ja palveluista viestimistä opiskelijoille.
- Opintosuunnitelman ohjaukselle tulee varmistaa riittävät resurssit ja aika, ja opettajatuutoreiden vastuita tulee selventää ja ohjauksen arvostusta parantaa. Siirtymä ”opettajuudesta ohjaajuuteen” hyötyy uudistuksen tavoitteiden keskusteluttamisesta.
- Yliopiston tulee huolehtia riittävistä rakenteista ja resursseista opintosuunnitelman ohjauksen kehitystyölle. Kehittämisen suunnittelua on toteutettava tiedekunnissa yhteistyössä ohjausta tekevien kanssa.
- Yliopiston tulee lisätä mahdollisuuksia jakaa hyviä ohjauskäytänteitä yksiköiden ja tiedekuntien sisällä ja välillä. Epävirallisen tiedonkulun lisäksi jo olemassa olevia kanavia ja verkostoja tulee hyödyntää nykyistä kattavammin.

4.1 Korkeakoulun valitsema arviointialue

- Korkeakoulun itsearviointi

Hyvinvoivan opiskelijan opinnot sujuvat

Yliopiston strategisena tavoitteena vuodelle 2030 on olla hyvinvoiva yhteisö ja paras paikka opiskella. Vuoden 2024 loppuun mennessä tavoitteena on nostaa tavoiteajassa tutkinnon suorittaneiden osuus 40 %:iin. Vuonna 2021 osuus oli 38 %. Alakohtainen vaihtelu on merkittävää.

Yhteistyössä TREYn kanssa valinnaiseksi arviointikohteeksi valittiin opintosuunnitelma ja sen ohjaus suomenkielisissä kandidaatti- ja maisterikoulutuksissa. Näissä koulutuksissa on eniten opiskelijoita ja niiden opetussuunnitelmat sisältävät paljon valinnaisuutta. Opintosuunnitelma ja sen ohjaus on keskeinen väline opintojen sujuvan etenemisen tukemisessa. Henkilökohtaisen opintosuunnitelman (HOPS) prosessissa opiskelijaa tuetaan hahmottamaan tavoitteensa ja ymmärtämään, mitä mahdollisuuksia ja vaatimuksia tutkinto-ohjelman opinnot tarjoavat ja asettavat. Keskeinen osa ohjausprosessia on Sisu-opintotietojärjestelmään tehty opintosuunnitelma.

Valinnaisen auditointikohteen arvioinnin tavoitteena on saada palautetta siitä, miten opintosuunnitelma ja sen ohjaus tukevat opiskelijan opintojen sujumista ja valmistumista sekä opiskelijoiden hyvinvointia ja integroitumista yliopistoon.

Opintosuunnitelma ja sen ohjaus – laadunhallinnan nykytila

Ohjauksen kokonaisuuden tavoitteet ja perustoiminnot sekä opiskelijan ja yliopiston vastuut opintosuunnitelman teossa ja ohjauksessa on määritelty opintojen ohjauksen linjauksissa. Opiskelijaa tuetaan oppimisessa ja akateemiseksi asiantuntijaksi kasvussa sekä osana opetusta että erillisenä ohjauksen palveluna. Opiskelija osallistuu opintoihin sisältyvään opintosuunnitelman ohjaukseen ja on itse vastuussa muuhun tarvitsemaansa ohjaukseen hakeutumisesta (kuvio 11).



Kuvio 11: Opintosuunnitelman ohjaus tukee opiskelijaa asiantuntijaksi kasvussa.

Yliopisto varmistaa, että opiskelijalla on mahdollisuus asiantuntevaan yksilö- ja/tai ryhmäohjaukseen opintojen eri vaiheissa, erityisesti opintojen alussa, valintojen tekemisen yhteydessä ja tutkintojen nivelvaiheissa. Opintosuunnitelman ohjauksen pääpaino on tutkinto-ohjelmissa ja tiedekunnissa, jotta ohjauksen prosessit ja käytännöt ovat oppija- ja tarvelähtöisesti suunniteltu ja toteutettu tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmat ja erityispiirteet huomioiden.

Keväällä 2022 yliopisto toteutti sisäisen kehittävän arvioinnin, jossa tunnistettiin opintosuunnitelman ja sen ohjauksen vahvuudet sekä priorisoidusti edistettävät kehittämiskohteet.

Suunnittelu: Henkilökohtaisen opintosuunnitelman ja sen ohjauksen perustana ovat koulutuksien osaamisperustaiset opetussuunnitelmat, ohjauskäytännöt, lukuvuosittainen opetus- ja opintotarjonta, tekniset ohjeistukset opintosuunnitelman laatimiseksi sekä henkilöstön työsuunnitelmaohje. Vahvuuksiksi kehittävässä arvioinnissa tunnistettiin mm. opintosuunnitelman teon ja päivittämisen kytkeminen opetussuunnitelmaan sekä julkisesti saatavilla olevat tutkinto-ohjelmien ohjauskäytännöt ja opintosuunnitelman laatimisen ohjeistukset, jotka tukevat oppijan toimijuutta. Kehittämiskohteiksi havaittiin mahdollisuudet reagoida ohjauksen resurssi-intensiivisyyteen sekä laajan ja monipuolisen valinnaisten opintokokonaisuuksien ja -jaksojen tarjonnan kuvaaminen osana opetussuunnitelmia.

Toteutus: Opiskelija tekee opintosuunnitelmansa kullekin tutkinnolle ja päivittää sitä. Tyypillisesti opintojakson toteutukselle hyväksyminen vaatii, että opintojakso on liitetty osaksi opiskelijan opintosuunnitelmaa. Tutkinto-ohjelman ja yliopiston ohjausverkoston toimijat tukevat opiskelijaa opintosuunnitelman laadinnassa, valintojen tekemisessä, urasuunnittelussa, hyvinvoinnissa ja asiantuntijuuden kasvussa osana opetussuunnitelmaa tai yksittäisinä yksilö- tai ryhmäohjauksina. Myös vertaisopiskelijoilla on merkittävä rooli toistensa toimijuuden tukijoina. Vahvuuksiksi arvioinnissa tunnistettiin, että Opiskelijan käsikirjassa ja oppimisympäristöissä on opiskelijoille digitaalisia materiaaleja teemoista ja että yliopisto järjestää yhteisiä kaikille opiskelijoille

suunnattuja tilaisuuksia. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin tiedotus ja opiskelijoiden tavoittaminen, ohjausresurssien riittävyys sekä opintosuunnitelman ohjauksen jatkuvuus läpi opintopolun.

Arviointi ja kehittäminen: Sähköinen ja nykytilannetta kuvaava opintosuunnitelma mahdollistaa läpinäkyvyyden opiskelijoiden opintojen ja opintosuunnitelmien tilaan. Vuosien 2021–2022 aikana yliopistossa on kehitetty koulutuksen raportointia ja mm. hitaasti edenneitä opiskelijoita on kontaktoitu. Käynnissä oleva kehitystyö parantaa opetuksen ajoituksen suunnittelua ja hitaasti etenevien opiskelijoiden tunnistamista ja heidän kontaktointiaan sekä auttaa etenemisen pullonkaulojen löytämistä.

Opiskelijoiden tarvetta ohjaukselle ja kokemuksia opintojen ohjauksesta selvitetään opiskelijapalautekyselyissä. Myös tiedekuntien, tutkinto-ohjelmien ja ainejärjestöjen yhteistyö palautteen keräämisessä ja käsittelyssä luo tietoa, jota voidaan hyödyntää opintosuunnitelman ohjauksessa. Seuraavan vuoden kehittämisaskeleet sovitaan vuosikellon mukaisessa vaiheessa ja tarvittaessa tiedekunta linjaa resursseista. Vahvuudeksi arvioinnissa tunnistettiin tiivis ja ilmapiiriltään välitön yhteys opiskelijajärjestöihin. Kehittämiskohteita ovat sekä opiskelijapalautteen suuremmat vastausprosentit että saadun palautteen hyödyntäminen nykyistä nopeammalla syklillä osana koulutuksen ja ohjauksen kehittämistä.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Opiskelijalähtöinen ja tutkinto-ohjelman ominaispiirteet huomioiva opintosuunnitelman ohjaus.	Opetussuunnitelmien visualisointi oppijoille.
Opintosuunnitelman ohjaus ja sen merkitys osana opintoja tunnistetaan hyvin tutkinnoissa, joissa se on sidottu opetussuunnitelmaan.	Opiskelijoille viestiminen ja osallistumisen aktivointi opetussuunnitelman ulkopuolisiin ohjauksiin.
Opintosuunnitelman ohjauksen käytänteet tukevat opiskelijan hyvinvointia ja tavoiteajassa valmistumista.	Opintotietojärjestelmä Sisun toiminnallisuuksien kehittäminen HOPSin laatimisen ja seurannan osalta.

4.1 Opintosuunnitelma ja sen ohjaus

- Auditointiryhmän arvio

Opintosuunnitelman ohjausta kehitetään opiskelijakeskeisesti

Tampereen yliopisto valitsi vapaavalintaiseksi arviointikohteekseen suomenkielisten kandidaatti- ja maisterikoulutusten opintosuunnitelmat ja niihin annettavan ohjauksen. Samaa kohdetta tarkasteltiin osana yliopiston laadunhallintaa keväällä 2022 sisäisessä kehittävässä arvioinnissa. Rajauksen ulkopuolelle jätettiin englanninkieliset tutkinto-ohjelmat ja jatko-opintojen ohjaus, sillä ensiksi mainittujen opetussuunnitelmissa on vähemmän valinnaisuutta ja väitöskirjatutkijan ohjaus on tutkinto-ohjausta henkilökohtaisempaa.

Yliopiston päämääränä on vahvistaa ja kehittää opintosuunnitelman ohjausta opiskelijalähtöisesti. Auditointiryhmä antaa tunnustusta valinnasta nostaa opiskelijan kokemus *Oppiva korkeakoulu* -arviointialueen keskiöön. Ylioppilaskunnan kanssa yhteisesti valittu vapaavalintainen kohde nähtiin opiskelijaedustajien haastattelussa myönteisenä esimerkkinä yhteistyön toimivuudesta, kun keskusteltiin opiskelijanäkökulman vaikutuksesta yliopiston päätöksenteossa. Tämä tukee itsearviointiraportissa esiin tuotua näkemystä hyvästä yhteydestä opiskelijajärjestöihin.

Arviointikohde liittyy keskeisesti Tampereen yliopiston 2023–2030 strategiassa linjattuihin tavoitteisiin olla hyvinvoiva, maailmaa muuttavia asiantuntijoita kouluttava yliopisto, joka tarjoaa opiskelulle parhaan mahdollisen paikan ja Suomen monipuolisimmat opiskelumahdollisuudet. Monialaisen yliopiston tutkinto-ohjelmien erityispiirteet, suuri opiskelijamäärä ja valinnaisten opintojen laaja ja monipuolinen opetustarjonta asettavat arviointikohteelle omat haasteensa. Useissa auditointivierailun haastatteluissa kurssitarjonnan runsaiden mahdollisuuksien ja valinnanvapauden koettiin kuormittavan opiskelijoita tilanteessa, jossa esimerkiksi yhteiskunnallisessa keskustelussa vaaditaan tehokkuutta opinnoissa. Niin henkilöstön kuin opiskelijoidenkin työpajoissa ja haastatteluissa nousivat esiin opiskelijoiden moninaiset ja yksilölliset ohjauksen ja tuen tarpeet, jotka vaativat yliopistolta merkittävää resurssointia. Opiskelijoiden näkökulmasta ohjauksen tulee olla toistuvaa ja sille tulee tarjota riittävästi tilaisuuksia. Auditointivierailulla tuli vahvasti esille, että henkilökunta on sitoutunut opintosuunnitelman ohjauksen kehittämistyöhön.

Tampereen yliopistossa on tunnistettu kehittävien arviointien ja opiskelijapalautteen perusteella opintosuunnitelmaprosessin kehittämistarpeita. Johtoryhmän haastattelussa esitettiin, että esimerkiksi työelämäyhteyksien neuvottelukunnan ja harjoittelupaikkojen kautta saatavat viestit työelämän tarpeista otetaan huomioon opetussuunnitelman kehittämisessä.

Monialaisuuden vuoksi yliopistossa on useita tapoja kerätä palautetta (ks. luku 1.3), mutta haastatteluissa toivottiin, että syksyllä 2023 tuleva opintojaksopalautejärjestelmän uudistaminen systematisoisi opintojaksopalautteen ja vastapalauteen antamista. Opiskelijapalautteen

vastausprosenttien nostaminen on kansallinen haaste. Yliopiston seuraavassa sisäisessä kehittävässä arvioinnissa kohteena on palautteen hyödyntäminen tutkintokoulutuksessa. Tämä osoittaa, että yliopisto on tarttunut haasteeseen aktiivisesti.

Useissa haastatteluissa tuotiin esiin, että opiskelijajäsenten osallistuminen tiedekuntien ja yksiköiden yhteistyöelimiin ja työryhmiin edistää ohjauksen kehittämistarpeiden tunnistamista. Haastatteluissa mainittiin kommunikaatiokäytänteinä muun muassa rehtorin lounaat opiskelijajäsenten kanssa, koulutusvararehtorin ja opiskelijoiden väliset epämuodolliset keskustelutilaisuudet, ainejärjestöjen puheyhteys henkilöstöön, yksiköiden johtoon ja dekaaneihin sekä tapaamiset Tampereen ylioppilaskunnan (TREY) kanssa. Samoin muut epävirallliset keskustelut opiskelijoiden ja opettajien välillä koettiin tärkeiksi.

Auditointiryhmä pitää hyvinä käytäntöinä eräissä tiedekunnissa säännöllisesti järjestettäviä vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia. Näissä tilaisuuksissa opiskelijoilla on mahdollisuus kertoa ohjaukseen ja opintoihin liittyvistä puutteista. Hyvä esimerkki on myös tiedekuntien ja ainejärjestöjen yhteistyö tilaisuuksien järjestämisessä ja esimerkiksi opiskelijatuutorointia koskevan palautekyselyn tuottamisessa. Esimerkit osoittavat, että Tampereen yliopistossa kuullaan opiskelijoita monin tavoin, mikä vahvistaa opiskelijan tunnetta yliopistoyhteisöön kuulumisesta. Kuitenkin opiskelijatyöpajojen ja haastatteluiden perusteella voi todeta, että tiedekuntien välillä on eroavaisuuksia. Opiskelija-aktiivien ja riviopiskelijoiden näkemykset kuulluksi tulemisesta poikkeavat osin toisistaan.

Hyviä ohjauskäytäntöjä on runsaasti, mutta ohjauksen saatavuus vaihtelee

Tampereen yliopiston 2020–2024 opiskeluhyvinvointiohjelmassa esitetään, että korkeakoulun tehtävänä on tarjota moninaiselle opiskelijajoukolle riittävä määrä ohjausta koko opintopolun ajan. Tämä edistää myös opiskelijoiden hyvinvointia ja parantaa opiskelukokemusta. Opintojen ohjauksen linjausten mukaan opiskelijalla on oikeus vuosittaiseen ohjauskeskusteluun opettajatuutorin tai tiedekunnan lähitukipalveluiden henkilöstön kanssa. Linjauksissa määritellään, että alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon opiskelijan tulee säännöllisesti ylläpitää henkilökohtaista opintosuunnitelmaansa, jonka ensimmäinen versio tehdään orientaatiovaiheessa Sisu-opintotietojärjestelmään. Henkilökohtainen opintosuunnitelma (HOPS) tulisi tarkastaa viimeistään, kun opiskelija aloittaa opinnäytetyönsä, mutta linjauksissa sen tarkastusta suositellaan kandidaatintutkinnon keskivaiheilla, maisterintutkinnon alussa ja ennen tutkinnon tavoitteellisen suoritusajan päättymistä.

Jokaisen opiskelijan oikeus saada tarpeisiinsa vastaavaa ohjausta ei vielä täysin toteudu linjausten mukaisesti, mikä todetaan myös vuoden 2021 sisäisessä kehittävässä arvioinnissa. Auditointivierailu tuki itsearviointiraportissa ja kehittävässä arvioinnissa esiin nousseita näkemyksiä vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Tampereen yliopistossa opintosuunnitelmien ohjaukseen liittyvät haasteet on tunnistettu hyvin ja monin tavoin osana laadunhallintaa. Kehittämistoimintaa on aloitettu tai jo tehty organisaation eri tasoilla. Auditointiryhmä suosittelee kiinnittämään erityistä huomioita opintosuunnitelman ohjauksen laadulliseen

yhdenmukaistamiseen ja nykyistä yhtenäisempään ohjaustoimintaan tutkinto-ohjelmissa.

Useissa haastatteluissa tuotiin esiin perioditaitteiden ja nivelvaiheiden ohjauksen haastavuus, erityisesti siirtymä kandidaatin opinnoista maisteritasolle. Opintojen edetessä yksilöohjauksen tarve usein lisääntyy. Haasteena tiedon jakamisen lisäksi on viestinnän oikea-aikaisuus. Haastattelujen ja työpajojen mukaan orientaatiovaiheen jälkeen opiskelijan oma aktiivisuus ohjauspalveluiden löytämisessä korostuu. Opiskelijat kertoivat kokeneensa, etteivät he välttämättä pääse pitkien jonojen vuoksi ohjauksen pariin tai niukkojen resurssien vuoksi vastausta joutuu odottamaan. Opiskelijat myös toivoivat nykyistä kattavampaa tiedottamista tukipalveluiden ruuhkautumisesta.

Kevään 2022 kehittävässä arvioinnissa yliopiston vahvuudeksi tunnistettiin kandidaattiopintojen orientaatiovaiheen ohjaus. Auditointivierailu vahvisti tätä näkemystä. Haastatteluissa tuotiin esiin tervetulleina uudistusehdotuksina muun muassa orientoivien opintojen hajauttaminen ensimmäiselle syksylle siten, että tukipalveluiden ruuhkautuminen vältetään. Lisäksi ehdotettiin orientaatiotilaisuuksien tarjoamista myös muille kuin ensimmäisen vuoden opiskelijoille, jotta opiskelijat saavat riittävästi tietoa esimerkiksi tutkintorakenteista myös maisteriopintojen yhteydessä. Toisaalta haastatteluissa mainittiin, etteivät opiskelijat välttämättä osallistu infotilaisuuksiin. Haastattelujen perusteella selkeä opintotarjonnan esittäminen ja kurssivalintojen strukturoiminen vähentävät opintosuunnitelman ohjauksen tarvetta. Auditointiryhmä pitää hyvinä käytäntöinä esimerkiksi yhteisiä tilaisuuksia, joissa opiskelijoille esitellään eri opintosuuntavaihtoehtoja sekä asiantuntijuuden kasvuun liittyviä opintojaksoja, joilla annetaan tilaa pohtia omaa ammatillista kehitystä. Auditointiryhmä kannustaa edelleen vahvistamaan ohjausta sellaisissa opintojen taitekohdissa, joissa opiskelija tekee kriittisiä valintoja.

Kuten Tampereen yliopiston 2020–2024 opiskeluhyvinvointiohjelman toimenpide-ehdotuksissa kuvataan, yliopistossa on kehitetty monikanavaisia hyvinvointia ja ohjausta tukevia palveluita, joiden esittämiseen verkkosivuilla on panostettu. Auditointiryhmän arvion mukaan yliopiston intrasivusto sekä opiskelijan käsikirja ovat toimivia tiedottamisen välineitä. Kattavuudessa on havaittavissa hieman vaihtelua eri tutkinto-ohjelmien välillä. Haastatteluissa ja opiskelijatyöpajoissa tuotiin kuitenkin usein esiin, ettei intra ole opiskelijoille mieluisin paikka etsiä tietoa opintojen suunnittelusta ja ohjauksesta.

Opiskeluhyvinvointiohjelman ehdotusten mukaisesti yliopistossa on toteutettu viime vuosina matalan kynnyksen palveluita, kuten oikeiden tukitahojen pariin ohjaava Navigaattori sekä hyvinvointi- ja elämäntaito-ohjelmaa tarjoava verkkokurssi Opiskelijan Kompassi. Muita haastatteluissa esiin tulleita hyviä esimerkkejä matalan kynnyksen palveluista ovat opintoneuvojien tarjoama opintosuunnitelmaohjaus, ainejärjestöjen kanssa yhteisesti järjestetyt tilaisuudet, joissa on paikalla opintoneuvojia, toistuva tiedottaminen ajankohtaisista asioista ja opiskelutaitoihin, hyvinvointiin ja urasuunnitteluun liittyvistä tilaisuuksista sähköpostilistojen avulla (vaihtelee alakohtaisesti) sekä sähköpostin kautta suoraan tarjottavat HOPS-ajat. Auditointiryhmä rohkaisee Tampereen yliopistoa kehittämään yhteisiä matalan kynnyksen ohjauspalveluita edelleen. Opiskelijoiden tulee haasteita kohdatessaan tietää, milloin, millaisiin

asioihin ja miltä tahoilta ohjausta erilaisissa tilanteissa on mahdollista saada.

Kohti vahvempaa ohjaajuuden arvostamista ja opettajatuutoreiden verkostoa

Tampereen yliopiston opintojen ohjauksen linjausten mukaan tiedekunnan tulee mahdollistaa onnistunut opettajatuutoritoiminta tutkinto-ohjelmien tarpeista käsin. Tiedekunnat määrittävät, miten opettajatuutorointi sisältyy opettajan työsuunnitelmaan. Linjauksissa suositellaan sen sitomista osaksi tutkinto-ohjelman opetussuunnitelmaa. Sekä kevään 2022 kehittävässä arvioinnissa että auditointihaastatteluissa todettiin, että opintosuunnitelman ohjauksen sitominen opetussuunnitelmaan saa sekä opiskelijat että henkilökunnan ymmärtämään sen merkityksen paremmin. Auditointiryhmä kannustaakin integroimaan ohjauksen opetussuunnitelmiin, lähemmäs opiskelijan arkea.

Tampereen yliopiston 2020–2024 opiskeluhyvinvointiohjelmassa todetaan, että ohjaajien työn arvostaminen ja tukeminen heijastuvat opiskelijoiden hyvinvointiin ja opiskelukokemukseen. Haastatteluissa kuvattiin, että opetushenkilöstön sitoutuvuus ja asiantuntijuus vaikuttavat opintosuunnitelman ohjaukseen. Opettajatuutoreiden ohjaukseen käyttämä aika on rajattu ja riippuvainen muista työtehtävistä, joten opiskelijanäkökulmasta tuki ja ohjaus eivät välttämättä toimi yhdenvertaisesti eri opiskelijaryhmien välillä. Työpajoissa ja haastatteluissa kuului opiskelijoiden huoli siitä, että opettajilla on liian suuri määrä opiskelijoita ohjattavanaan. Auditointiryhmä kehottaa jatkamaan keskustelua eri ohjaustahojen rooleista ja työnjaosta sekä edelleen selkeyttämään opettajatuutorin roolia.

Haastatteluissa ja työpajoissa tuli esiin, että opettajille on tarjolla suuri määrä erilaisia ohjaukseen liittyviä palveluita ja koulutusta, mutta heillä ei välttämättä ole aikaa osallistua niihin. Opettajien ohjausosaamisen apuna ovat muun muassa tutkinto-ohjelmien koulutusasiantuntijat, psykologien sekä opinto- ja uraohjaajien ammatilliseen kehittymiseen tarjoama tuki, tiedekuntien lähipalvelut ja ohjauksen eettiset ohjeet. Toisaalta auditointivierailulla ilmeni, etteivät ohjausosaamisen kehittämiseen välttämättä osallistu opettajat, jotka siitä eniten hyötyisivät.

Erityisesti laaja-alaisissa tutkinto-ohjelmissa on kiinnitettävä huomiota siihen, mitä opettajatuutorin tulee tietää esimerkiksi tutkintorakenteen ohjaamisesta tai erilaisista yksilöllistä oppimispoluista, ja milloin opiskelijoita tulee ohjata hakeutumaan tukipalveluiden pariin. Auditointiryhmä yhtyy haastatteluissa esitettyyn näkemykseen, että ohjaus tulisi nähdä yliopistossa tärkeäksi, yhteiseksi asiaksi. Hyvinä käytänteinä opettajan tueksi mainittiin haastatteluissa esimerkiksi opettajatuutorin käsikirja ja ohjausverkoston asiantuntijoiden toisilleen tarjoama konsultoiva tuki. Useissa haastatteluissa tuli esiin, että Tampereen yliopistossa on tavoitteena vähentää opetuksen määrää, mikä mahdollistaisi opettajille enemmän aikaa opintojen ohjaukseen. Auditointiryhmä suosittelee jatkossa pohtimaan pedagogisesti perusteltua siirtymää opettajuudesta ohjaajuuteen ja keskustelemaan muutoksen tavoitteista ja resursseista.

Vaikka monialaisuus hankaloittaa hyvien ohjauskäytänteiden jakamista, auditointiryhmä kannustaa yliopistoa vahvistamaan rakenteita, jotka mahdollistavat hyvien ohjauskäytäntöjen jakamisen ja hyödyntämisen tiedekunta- ja yksikkörajojen yli. Haastatteluissa tällaisiksi paikoiksi nousivat esimerkiksi tiedekunnan koulutuksen ohjausryhmä, koulutuksen ja oppimisen toimijoiden ohjausverkosto sekä koulutusasiantuntijoiden verkoston kuukausittaiset tapaamiset. Myös informaalit keskustelut nähtiin tiedonkulkua edistävänä.

Yliopisto uudistaa opintosuunnitelman ohjausta palautteen perusteella ja tukee opiskeluhyvinvointia TreSilienssi-hankkeiden kautta

Auditointiryhmä sai vierailulla kuulla myönteisiä esimerkkejä siitä, miten opintosuunnitelman ohjausta koskevaa opiskelijapalautetta on hyödynnetty käytännössä. Useissa haastatteluissa kiiteltiin opiskelijoiden huomioimista opetussuunnitelman 2024–2027 kehittämistyössä, kun ainejärjestöjen valitsemat hallopedit ovat mukana OPS-työryhmissä. Uusissa opetussuunnitelmissa on tavoitteena varata riittävästi aikaa ohjauksen toteuttamiseen. Esimerkkinä ohjauksen jatkuvuuden lisäämisestä voidaan pitää oppiaineen orientoivan kurssin järjestämistä eri vuosikurssien opiskelijoille. Itsearviointiraportissakin mainittu Sisu-opintotietojärjestelmän kehittäminen tuli esille haastatteluissa, ja opiskelijoiden antamaan palautteeseen on vastattu esimerkiksi järjestämällä lisää opetusjärjestelmäneuvojia opettajien tueksi. Opiskelijat ehdottivat myös tutkinto-ohjelmien erilaisten opintomahdollisuuksien esittämistä Sisu-järjestelmässä kuvattua kattavammin sekä malliajoitusten esittämistä entistä useammissa opintosuunnissa.

Yliopiston itsearviointiraportissa kerrotaan kehitystyöstä opintojen etenemisen hidasteiden ymmärtämiseksi. Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että Tampereen yliopiston vahvuutena voidaan pitää opintojen etenemisen seurantaa ja opiskelijoiden kontaktointia. Paljon kiitosta saivat vuonna 2021 käynnistyneet korkeakouluyhteisön *TreSilienssi I ja II* -hankkeet, jotka keskittyvät opiskelijoiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Hankkeet ovat vahvistaneet opetuksen ja ohjauksen kehittämistyötä. TreSilienssin myötä yliopisto saa yksilöityä tietoa opintosuorituksista ja sen kautta on kehitetty toimintamalli, jolla tavoitetaan opinnoissaan hitaasti eteneviä opiskelijoita ja voidaan tarjota heille kattavampaa tukea. Hankkeesta on ollut apua varsinkin niiden opintosuuntien kohdalla, joissa on suuri määrä opiskelijoita.

Haastatteluissa nousi esiin, että opettajatuutorin tehtävänä on seurata opiskelijan opintojen etenemistä ennen hankehenkilöstöä ja opintopsykologeja. Samoin tukipalveluissa pyritään ottamaan yhteyttä opintoihin lisäaikaa hakeviin opiskelijoihin ja tarjoamaan HOPS-ohjausta hyvissä ajoin ennen opintoajan päättymistä. Vaikka opintojen ohjauksen linjauksissa hakeutuminen opetussuunnitelman ohjaukseen onkin opiskelijan omalla vastuulla, ja opiskelijan rooli henkilökohtaisen opetussuunnitelmansa laatimisesta, toteuttamisesta ja päivittämisestä korostuu, auditointiryhmä kannustaa yliopistoa edelleen huolehtimaan järjestelmästä, jonka avulla tavoitetaan opiskelijat, jotka eivät itse hakeudu ohjaukseen.

Opiskelijakyselyissä, kevään 2022 kehittävässä arvioinnissa ja itsearviointiraportissa kuvattu

vertaisopiskelijoiden ja ainejärjestöjen tärkeys suhteessa opintojen etenemiseen näkyi myös haastatteluissa. Opiskelijat kertoivat usein turvautuvansa muiden opiskelijoiden ohjaukseen ja tukeen. Auditointiryhmä yhtyy toteamukseen, etteivät opintosuunnitelman ohjaus ja tuki saa jäädä opiskelijatuutoreiden vastuulle. Auditointiryhmä kannustaa Tampereen yliopistoa hyödyntämään sisäisessä kehittävässä arvioinnissa ja haastatteluissa esiin tulleita ohjaussuunnitelmia ohjauksen jatkuvuuden varmistamiseksi. Niiden avulla sekä opiskelijat että henkilökunta saavat koottua tietoa ohjauksen vaiheista ja toimijoista.

Työelämän, tutkimusvalmiuksien ja jatkuvan oppimisen huomioimista perustutkinto-opiskelijoiden ohjauksessa on jatkossakin vahvistettava

Opintojen sujuvuuteen ja valmistumiseen vaikuttava työn ja opintojen yhteensovittaminen toteutuu sidosryhmähaastattelun perusteella Tampereen yliopistossa hyvin, vaikka ala- ja opettajakohtaista vaihtelevuutta esiintyy ja työelämässä tapahtuvaa oppimista voitaisiin huomioida entistä enemmän. Haastattelun perusteella on kiinnitettävä huomiota siihen, että työelämässä jo oleville opiskelijoille mahdollistetaan yhä joustavampia tapoja suorittaa tutkinnosta puuttuvia kursseja. Hyvänä käytäntönä nähtiin opintojen loppuvaiheen joustavuus, jolloin sekä opiskelijat että yritykset pääsevät hyödyntämään harjoitteluja ja opinnäytetöitä kokonaisvaltaisesti. Sidosryhmien edustajat totesivat, että yhtä lailla työpaikkojen on tuettava opiskelijan valmistumista ja mahdollistettava opintojen valmiiksi saattaminen sekä luotava kannustimia saattaa opinnot loppuun.

Tutkimus- ja innovaatiotoiminnan haastattelussa keskusteltiin perustutkinto-opiskelijoiden tutkimusvalmiuksien kehittämisestä. Eri aloilta hyvinä käytäntöinä nousivat esiin tutkimusajattelun muodostamiseen panostaminen jo ensimmäisillä kursseilla, mahdollisuus osallistua tutkimusryhmiin niin opintojen alussa kuin opinnäytetyövaiheessakin, vapaaehtoiset tutkijalinjat ja oman tutkimuksellisen kasvun pohtiminen HOPS-ryhmissä.

Haastattelujen perusteella Tampereen yliopistossa kehitetään jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia myös perustutkinto-opiskelijoiden ohjauksessa. Jatkuvan oppimisen toimijoiden haastattelussa tuotiin esiin avoimen yliopiston väylän kautta tulleet opiskelijat, joiden ohjauksessa tulee ottaa huomioon, että opinnot käynnistyvät vaihtelevista lähtökohdista. Lisäksi HOPS-ohjauksessa hyödynnetään avoimen yliopiston kurssitarjontaa niille tutkinto-opiskelijoille, joiden opinnot eivät etene. Haastattelussa painotettiin, että alku- ja loppuvaiheen opintosuunnitelman ohjauksen onnistuminen edistää opiskelijan paluuta täydentämään opintojaan.

Auditointiryhmän vierailulla keräämä aineisto osoittaa, että Tampereen yliopisto on vahvasti sitoutunut kehittämään opintosuunnitelmaa ja sen ohjausta.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Korkeakoulun itsearviointi

Kumppanin valinta

Tampereen yliopisto toteutti arviointialueeseen I liittyvän vertaisoppimisen prosessin Dublin City University (DCU) kanssa. Kumppanin valitsi provostin laatutiimi ja siitä keskusteltiin koulutuksen koordinaatioryhmässä. Kumppani valittiin strategisesti merkittävästä ECIU-verkostosta. Valintaan vaikutti myös DCU:n edelläkävijyys verkko-opetuksessa. DCU on kehittänyt verkkotutkintoja jo ennen pandemiaa ja yliopiston koulutustarjonnasta noin 10–15 % on kokonaan verkossa. Irlannissa on myös tehty kansallisesti samankaltaista kehitystyötä kuin nyt Suomessa Digivision puitteissa.

Tavoitteiden asettaminen ja prosessin kulku

Tampereen yliopisto ja DCU sopivat vertaisoppimisprosessista lokakuussa 2019. Vertaisoppimisen prosessin valmistelussa oli mukana akateemista ja tukipalveluhenkilöstöä sekä opiskelijaedustaja. Vertaisoppimisen aiheeksi valittiin ECIU-verkoston ja Tampereen yliopiston strategisten painopisteiden pohjalta digitaalinen ja jatkuva oppiminen.

Vertaisoppimisen tarkemmat tavoitteet linkittyivät yliopiston koulutuksen kehittämisohjelmaan:

- kuinka luoda houkutteleva, joustava ja toimiva digitaalisen oppimisen alusta sekä tutkinto-opiskelijoille että jatkuville oppijoille,
- miten toteuttaa modulaarisuutta ja luoda joustavia oppimismahdollisuuksia eri kohderyhmille sekä
- miten johtaa koulutuksen digitalisaation muutosta.

Koronapandemian vuoksi vuodelle 2020 suunnitellut vierailut Dubliniin muutettiin virtuaalivierailuksi, joka toteutettiin huhtikuussa 2020. Vertaisoppimisen tuloksia arvioitiin ja hyviä käytäntöjä esiteltiin sisäisessä seurantatapaamisessa.

Pandemia vaikutti prosessin onnistumiseen. Samoin prosessin aikana huomattiin, että prosessin edistäminen alussa mukana vauhdittajina olleiden jatkuvan oppimisen ja digitalisaatio -hankkeiden kautta ei ollut toimiva ratkaisu ja syksyllä 2022 liityntää linjatyöhön vahvistettiin. Syksyllä 2022 vertaisoppimista syvennettiin pandemian jälkeisen tilanteen näkökulmasta. Toinen työpaja toteutettiin joulukuussa 2022. Aiheena oli opettajille tarjottava hybridi- ja etäopetuksen tuki. Tampereen yliopisto esitteli erityisesti Teaching and Learning Centre (TLC) -verkoston opettajille tarjoamaa tukea pedagogisissa ja digipedagogisissa kysymyksissä sekä yliopistossa toimivia erilaisia opettajien vertaisverkostoja. DCU puolestaan esitteli mm. Teaching resource bankia, jonka yliopisto kehitti opettajien tueksi pandemian aikana. Resurssipankki pyrkii

jakamaan maailmanlaajuisesti neuvoja kokeneilta verkkokouluttajilta auttaakseen korkeakouluja ymmärtämään etä- ja hybridiopetuksen oppimisen mahdollisuudet. Tapaamisessa keskusteltiin myös kansallisen tason koulutuksen kehittämisestä, jota Irlannissa tehdään paljon.

Prosessin arviointi ja vertaisoppimisen tulokset

Ensimmäisen tapaamisen tuloksia käsiteltiin provostin laatutiimissä ja yliopiston johtoryhmässä. Tärkein oppi haluttujen strategisten kehittämiskohteiden kuten digitaalisen oppimisen ja muutoksen johtamisen osalta oli tunnistaa henkilökunnan pedagogisen osaamisen tärkeä rooli. Muutos perinteisestä opetuksesta digitaaliseen opetukseen on pohjimmiltaan enemmän pedagoginen kuin tekninen prosessi.

Tampereen yliopiston hyväksi käytännöksi todettiin digipedagogisen osaamisen kehittämisessä TLC-verkosto. Vertaisoppimisen jälkeen opettajien tukea on vahvistettu ja suunnattu uudelleen. DCU:n opettajille suunnattua resurssipankkia aiotaan hyödyntää TLC-verkoston verkkosivujen ja itseopiskelumateriaalin kehittämisessä. DCU:n esittelemään opiskelijoille suunnattuun How to be a digital learner -verkkokurssiin tutustutaan tarkemmin ja arvioidaan vastaavan kehittämistä. Keskustelussa nousi esille myös opettajuuden arvostus ja opetuksen kehittämisestä palkitseminen. Tampereen yliopistolla on valmisteilla opettajan urakehitysmalli, jossa opetuksen ansiot vaikuttaisivat urakehitykseen aiempaa enemmän.

Vertaisoppimisprosessi ajoittui samaan aikaan ECIU-verkoston yhteistyön vahvan kehittämisen vaiheen kanssa. ECIU-yhteistyö jatkuu monilla vertaisoppimisprosessin aihealueista. Tällä hetkellä DCU ja Tampereen yliopisto johtavat yhdessä pienten osaamiskokonaisuuksien (micro-credentials) kehitystyötä ECIU-yliopiston tasolla. DCU:n vahva kokemus kansallisesti pienistä osaamiskokonaisuuksista tuo osaamista myös kansalliseen korkeakoulutukseen. Molemmat osapuolet kokivat keskustelut hyödyllisiksi ja prosessia on jatkettu tammikuussa 2023 keskustelulla ECIU-yhteistyöstä, jatkuvasta oppimisesta ja pienistä osaamiskokonaisuuksista.

Oman organisaation hyvät käytännöt	Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt
Teaching and Learning Centre (TLC)-verkosto, joka kokoaa yhteen korkeakouluyhteisön pedagogisen osaamisen, fasilitoi hyvien käytäntöjen jakamista ja koordinoi opettajien vertaisverkostotoimintaa.	Opiskelijoiden kanssa kehitetty ja toteutettu How to be a digital learner -verkkokurssi. Tähän mennessä kurssin on suorittanut yli 2 500 opiskelijaa.
Opettajien pedagogisen kehittymisen edistäminen jakamalla digipedagogiikan projektien hyviä käytänteitä ja pedagogiikan konferenssimatkarahaston avulla tehtyjen matkojen oppeja blogikirjoituksilla ja kaikille avoimilla opekahveilla.	Advance HE Teaching Fellows -tunnustus opettajille, jotka osaavat menestyksekkäästi yhdistää oman alan ja pedagogiikan tutkimusta sekä kehittää opetusta ja arviointia.
Opettajien vertaistoiminta voimavarana; esimerkkinä digimentorit eli akateemisen henkilöstön verkosto, joka tukee oman tieteenalan opettajia digitaalisessa opetuksessa, flippariopettajien verkosto sekä TLC:n ylläpitämät Special Interest Groupit (SIG).	Opetushenkilökunnan rooli ja merkitys digitaalisen opetuksen ja oppimisen muutosprosessissa sekä erilaisten kansallisten viitekehysten merkitys kehityksen raamittajina ja eteenpäin viejinä.
Antakaa konkreettinen esimerkki/esimerkkejä, miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää tai on jo hyödynnetty.	
Keskusteluissa esille tullut joustavuuden ja kuormittavuuden balanssi, opiskelijoiden moninaiset toiveet pandemian jälkeisessä ajassa sekä toteutusmuotojen pohtiminen osaamistavoitteiden näkökulmasta otetaan huomioon käynnissä olevalla opetussuunnitelmien 2024–2027 suunnittelukierroksella.	

Auditointiryhmän palaute

Tampereen yliopisto toteutti arviointialueeseen I liittyvän vertaisoppimisen prosessin Dublin City University’n (DCU) kanssa. Prosessin tavoitteet, toteutus ja tulokset on kuvattu itsearviointiraportissa asianmukaisesti. Itsearvioinnin perusteella vertaisoppimisen kumppani ja tavoitteet on valittu harkiten. Prosessin tärkein anti on ollut tunnistaa henkilökunnan pedagogisen osaamisen tärkeä rooli. Itsearvioinnin mukaan muutos "perinteisestä opetuksesta digitaaliseen opetukseen on pohjimmiltaan enemmän pedagoginen kuin tekninen prosessi". Auditointiryhmä yhtyy tähän arvioon ja korostaa, että yliopistossa on tärkeää tunnistaa laajemminkin eri näkökulmat fuusion ja säästötoimien jälkeen käynnissä oleviin erilaisiin prosesseihin, kuten opettajuuden muuttumiseen vahvemmin ohjaavaksi toiminnaksi. Vaikka vertaisoppimisen prosessi keskittyi oppimisen digitalisaatioon, siitä saatuja oppeja voi varmasti

hyödyntää myös laajemmin etenkin oppimiseen liittyvän laadunhallinnan kehittämisessä.

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 viitekehykseen. 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 riittävistä 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 varmistaakseen 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 profiilia, 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 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

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

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.