KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

TAMPEREEN YLIOPISTON AUDITOINTI

Författare **Markus Granlund, Sampo Mielityinen, Helena Mustikainen, Aino Karvonen, Hanna Väätäinen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Tampereen yliopiston itsearviointiraportti (toim.) Leena Ahrio, Taru Koskinen & Terhi Yliniemi**
Publikationsår **2023**, NCU:s publikation **25:2023**
Språk **Finska**
ISBN **978-952-206-803-3 pdf**

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Högskolans självvärdering

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

- Auditeringsgruppens bedömning

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.