

# TAIDEYLIOPISTON AUDITOINTI

Tekijät **Hanna-Leena Pesonen, Antti Huntus, Julia Rapo, Rasmus Vuori, Mirella Harri & Mira Huusko**

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

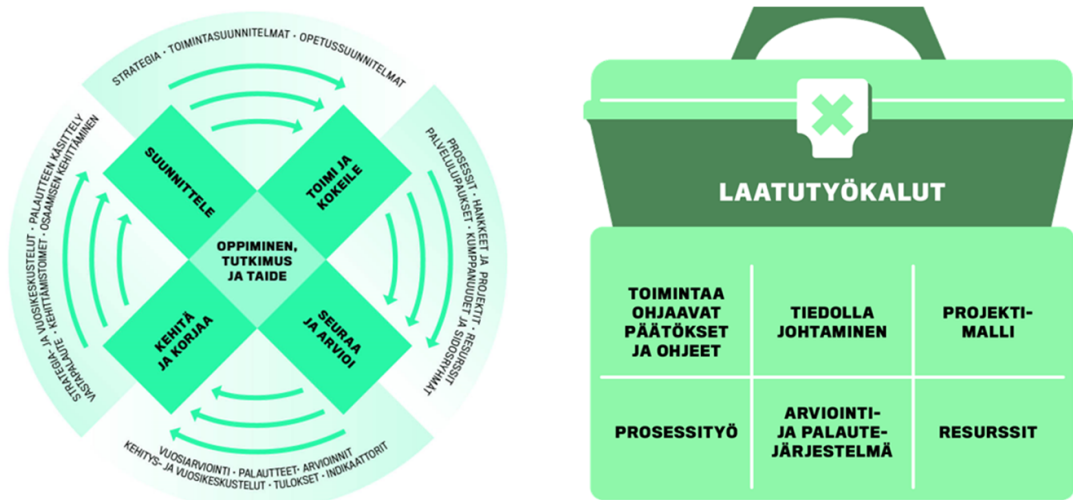
Kieli **Suomi**

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

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

### Taideyliopiston laatujärjestelmä



\*

Kuvio 3: Taideyliopiston laatujärjestelmä

## Laatujärjestelmä tukee toiminnan suunnittelua

Laadunhallinnan periaatteet, laatujärjestelmän tavoitteet ja vastuut kuvataan laatupolitiikassa ja laatukäsikirjassa.

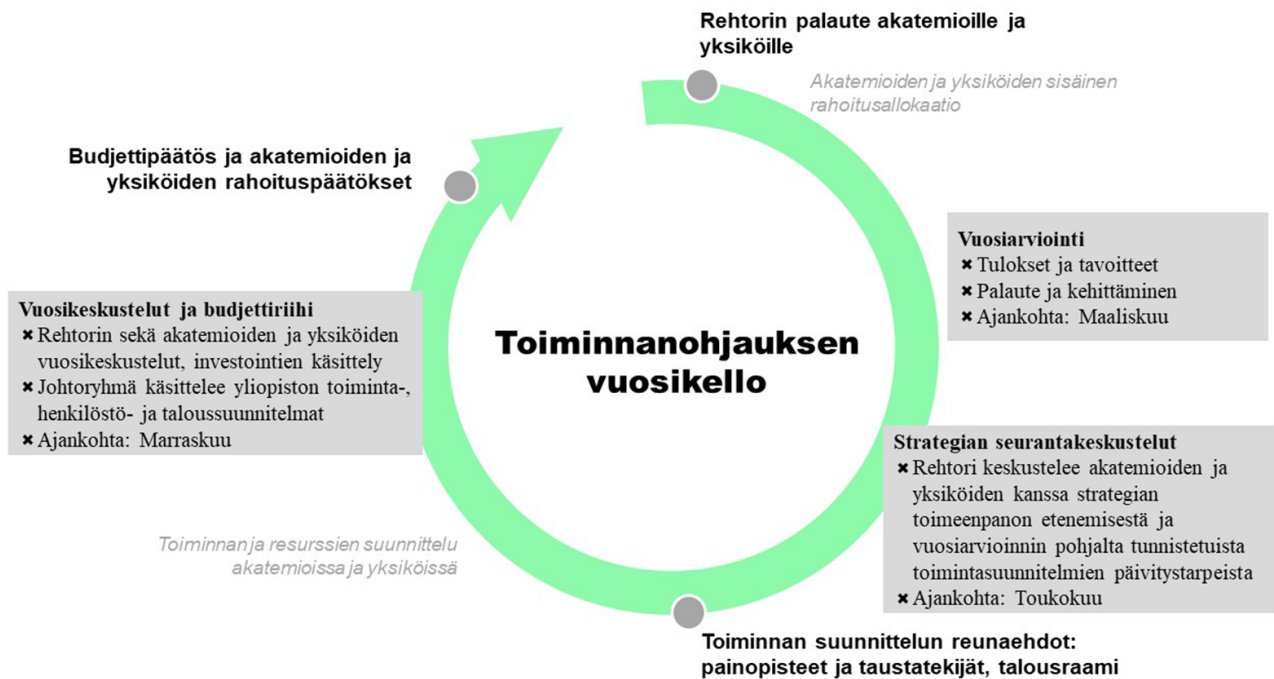
Taideyliopiston laatujärjestelmän tehtävänä on varmistaa yliopiston tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva kehittäminen. Johtoryhmä on asettanut laatupolitiikan eli laatutyön tavoitteet. Laatutyön tavoitteena on varmistaa Taideyliopiston strategian ja vision toteutuminen sovittujen arvojen mukaisesti,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

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

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

## Kaksivaiheinen toiminnanohjausprosessi varmistaa strategian toteuttamista

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



Kuvio 4: Taideyliopiston toiminnanohjauksen vuosikello

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

### Vahvuudet

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

Yhteisöllinen ja osallistava strategiaproessi ja strategian tunnettuus.

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

### Kehittämiskohteet

Kevään strategiakeskusteluiden tavoitteen ja tavan selkeyttäminen.

Strategiset poisvalinnat ja priorisointi.

Strategian mittareiden ja tavoitetasojen edelleen kehittäminen.

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Auditointiryhmän arvio

#### Laatujärjestelmällä on vahva yhteys johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmään

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

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

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

Taideyliopiston laatu politiikka on luotu yhteisöllisesti osana laatukäsikirjan kehittämistä ja tarjoaa konkreettisesti ilmaistun perustan yliopiston laatutyölle. Ajatus laatutyön konkreettisuudesta tuotiin esille myös auditointivierailulla: haastateltavat kuvasivat laatutyötä arjen konkreettiseksi kehittämiseksi, mistä esimerkkinä annettiin yliopiston yhteinen opetussuunnitelmatyö. Yliopisto on nostanut laatu järjestelmän tunnettuuden kehittämiskohteeksi. Auditointihaastatteluissa laatu järjestelmää ei pidetty itseisarvona, vaan laatu työ toteutuu tekemisen kautta. Toimivat prosessit ja jatkuvan kehittämisen varmistaminen ovat osoitus laatu järjestelmän toimivuudesta. Laatu politiikkaa on julkisesti saatavilla sidosryhmille yliopiston nettisivuilla. Haastatteluissa henkilöstön edustajat tunsivat hyvin laatu politiikan ja jatkuvan parantamisen periaatteen, vaikka eivät välttämättä tunnustaneet olemassa olevia menettelyitä osana laatu järjestelmän kokonaisuutta.

## Taideyliopiston strategia ohjaa toimintaa

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

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

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