

# TAIDEYLIOPISTON AUDITOINTI

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

Year of publication **2024**, FINEEC publications **19:2024**

Language **Finnish**

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

## 3.3 Laatu järjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- HEI's self-assessment

### Perustehtävien laadunhallinta

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

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

### Osallistava laatu kulttuuri

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

Toiminnan laatutyöstä vastaavat kaikki johtajat, päälliköt ja esihenkilöt sekä työntekijät

johtamisjärjestelmän ja vastuunjaon mukaisesti:

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

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

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

## Laatujärjestelmän kehittäminen

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

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

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

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

Laatujärjestelmän toimivuus arvioidaan säännöllisesti ulkopuolisissa laatujärjestelmän auditoinneissa.

## Vahvuudet

Perustehtävien laadunhallinta on kuvattu kattavasti laatukäsikirjassa ja laadunhallintaa tuetaan laatutyökaluilla.

Selkeät johtamisjärjestelmään kytketyt laadunhallinnan vastuut.

Laatujärjestelmää on kehitetty erityisesti tiedolla johtamisen ja koulutuksen palautejärjestelmän osalta.

## Kehittämiskohteet

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

Palveluiden palautejärjestelmän kattavuuden kehittäminen ja varmistaminen.

Hyvien käytäntöjen jakamisen eri muotoja tulisi kehittää ja systematisoida.

## 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - Assessment of the audit team

### Taideyliopiston laatujärjestelmä kattaa koulutuksen ja palvelut hyvin

Taideyliopiston laatukäsikirja kuvaa hyvin laatujärjestelmän ja kokoaa onnistuneesti laatutyön osa-alueet: laatupolitiikan, laatutyön vastuut ja toimintatavat. Laatutyöhön kuuluvan jatkuvan parantamisen ajatus toteutuu laatuhyrrän avulla, mikä on Taideyliopiston sovellus klassisen Demingin ympyrän perusajatuksesta laadun kehittämisen vaiheista (plan-do-check-act). Taideyliopisto on viime vuosina kehittänyt keskeisenä laatutyökaluna tiedolla johtamista, mikä konkretisoituu laadun kehittäjille Tiedolla johtamisen portaalin tuottamassa tiedossa. Johtamisen jatkuva parantaminen toteutuu esimerkiksi rehtorin kirjallisessa palautteessa yksiköiden vuosikeskusteluista.

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

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

huomiota taidetutkimuksessa.

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

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

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

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

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

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

rekrytoinnissa. Kansainvälisen henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksien varmistamisessa on haastatteluiden perusteella vielä kehittämistä.

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

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

Taideyliopistossa on auditoinnin aikaan meneillään poikkeuksellisen monta strategisiin tavoitteisiin, organisaatio- ja toimintakulttuuriin sekä havaittuihin puutteisiin liittyvää uudistusta. Ongelmakohtiin on tartuttu rohkeasti. Monen tehdyn tai tekeillä olevan toimenpiteen, kuten tutkimusinstituutin perustaminen, tohtorikoulutuksen uudistaminen, yhteinen opetussuunnitelmaprosessi ja koulutustarjonta-analyysi, kohdalla on vielä liian varhaista arvioida toivottujen vaikutusten toteutumista. Nopea reagointi ja avoin kehittämisote ovat kuitenkin Taideyliopiston vahvuuksia.

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