KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON AUDITOINTI

Authors **Helka-Liisa Hentilä, Kimmo Levä, Max Liikka, Auli Toom, Mira Huusko ja Mirella Nordblad, Jyväskylän yliopiston itsearviointi (toim.) Katja Mielonen ja Hanna-Leena Pesonen**

Year of publication **2021**, FINEEC publications **2:2021**
Language **Finnish**
ISBN **978-952-206-626-8 pdf**

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- HEI's self-assessment

Laadunhallinnan perusta ja menettelytavat

Yliopiston laadunhallinta on yhteisössä tunnetun vastuunjaon, hyviksi todettujen toimintatapojen ja käytänteiden sekä niihin kohdennettujen voimavarojen kokonaisuus. Laadunhallinnan menettelyin yliopisto ohjaa yhteisöään varmistamaan toiminnan laadun ja sen jatkuvan kehittämisen STAK-kehän (Suunnittelu−Toteutus−Arviointi−Kehittäminen) mukaisesti.



Kuvio 7 Jyväskylän yliopiston laatujärjestelmä

Laatujärjestelmän tavoitteet, menettelytavat ja vastuut on asetettu laatupolitiikassa. Rehtori vastaa yliopiston laadunhallinnasta ja nimeää laadunohjausryhmän. Yliopiston yksiköiden johtajat, koulutusneuvosto, tiedeneuvosto ja yhteisöllisen kehittämisen ryhmät vastaavat oman alueensa toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä.

Laadunhallinnan keskeinen toimintatapa on palautteeseen ja arviointeihin perustuva jatkuva ja ennakoiva kehittäminen, joka takaa toiminnan ja tavoitteiden mukaisten tulosten korkean laadun. Arviointimenettelyinä käytetään sisäisiä auditointeja ja itsearviointeja sekä ulkoisia arviointeja. Laadunhallinnan tilasta raportoidaan vuosittain hallitukselle ja rehtorille. Laadunohjausryhmä seuraa kehittämistoimenpiteiden toimeenpanoa.

Laadunhallinta osana johtamista

Yliopiston strategian yhtenä läpileikkaavana teemana on jatkuva laadun parantaminen. Laadunhallinta on kiinteä osa strategista ja operatiivista johtamista sekä toiminnanohjausta.

Yliopistossa on toteutettu laajamittainen yliopistoyhteisöä ja sidosryhmiä osallistava strategian määrittely 2018–2019, ja myös strategian toimeenpanon hallintamallia on uudistettu. Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen toimintamallin tavoitteena on vahvistaa yliopistossa jatkuvaan laadun parantamiseen tähtäävää toimintakulttuuria ja parantaa yliopiston kykyä tiedolla toimimiseen. Tiedon hyödyntäminen suunnittelussa, johtamisessa ja laajemmin toiminnassa mahdollistavat resurssien tehokkaamman käytön palvelemaan yliopiston ydintehtäviä, ja sitä kautta parantamaan tuloksellisuutta ja laatua.

Yliopisto on vahvistanut akateemista johtajuutta ja vararehtorit ja dekaanit ovat nykyisin päätoimisia. Rehtori, vararehtorit ja dekaanit muodostavat yliopiston johtoryhmän. Varadekaaneilla on yliopiston johtosäännössä määritelty, dekaanin päättämä vastuunjako tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan sekä koulutuksen alueilla. Laitoksen varajohtajilla on tiedekunnan mallia vastaava laitoksen johtajan päättämä vastuunjako. Johtoryhmätyöskentely on integroitu yliopiston suunnittelu-, kehittämis- ja raportointiprosesseihin. Johtamisjärjestelmän vahvistamisella pystytään aiempaa järjestelmällisemmin seuraamaan toiminnan laatua ja tarttumaan kehittämiskohteisiin.

Opiskelijoilla ja yliopiston johdolla on jatkuva keskusteluyhteys ylioppilaskunnan kautta. Rehtori, vararehtorit ja yliopistopalvelujen johtajat tapaavat ylioppilaskunnan edustajat säännöllisesti. Ylioppilaskunta myös arvioi johdon toiminnan vuosittain.

Yliopiston neuvostot ja muut uudistetut yhteisöllisen kehittämisen ryhmät on integroitu yliopiston johtamisjärjestelmään. Varadekaanit ja erillislaitosten johtajat muodostavat vararehtoreiden johtamat yliopiston tiedeneuvoston ja koulutusneuvoston, joiden strategisen tason toiminta on vahvistunut aiemmista neuvostoista, jotka koostuivat yksittäisistä opettajista ja tutkijoista, ja joiden kytkentä yksiköiden johtamiseen saattoi olla heikko.

Yliopisto on uudistanut toiminnanohjausjärjestelmän ja tehostanut tiedolla johtamistaan, mikä on luonut järjestelmällisyyttä toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. Yksiköt tekevät strategioidensa pohjalta neljän vuoden suunnittelukaudelle toimintasuunnitelmat, joita tarkennetaan vuosittain. Tavoitteenasettelu ja kehittämistoimenpiteet perustuvat yliopiston strategian tavoitteisiin ja kehittämisohjelmiin, mistä käydään neuvottelut vuosittain rehtorin ja yksiköiden johdon välillä. Tavoitteissa ja kehittämistoimenpiteiden pohjana hyödynnetään laatujärjestelmän tuottamaa arviointi- ja palautetietoa. Tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden saavuttamista seurataan yksiköiden vuosiraporteissa ja rehtorin ja yksiköiden johdon tuloskeskusteluissa. Tuloskeskustelut ovat tärkeä osa tiedolla toimimista sekä vuoropuhelua yksiköiden ja yliopiston johdon välillä. Henkilöstön kanssa käydään vuosittain tavoitekeskustelut, joissa asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet suhteessa yksikön strategisiin tavoitteisiin.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Laatupolitiikkaan kirjattu vastuunjako on selkeä	Johdon jatkuvaa perehdytystä laatupolitiikkaan ja laatukulttuurin ylläpitämiseen on kehitettävä ja lisättävä erityisesti johdon vaihtuessa

Toiminnanohjausprosessia ja johtamisjärjestelmää on kehitetty ja näihin liittyvät vastuut selkeytetty

Auditointien ja sisäisten arviointien jälkiseuranta on osana yliopiston varmennustoimintaa

Uudistetun yliopiston strategian ja tavoitteiden jalkauttaminen yksilötasolle

Uudistuvassa toimintakäsikirjassa toiminnanohjaus ja johtamisjärjestelmä yhdistetään entistä vahvemmin laadunhallintajärjestelmään

Laadunhallinnan katselmusta johdolle kehitetään osana vuosiraportointia ja strategian seurantaa

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Assessment of the audit team

Jatkuva laadun parantaminen on läpileikkaava toimintaa ohjaava tavoite

Jyväskylän yliopiston laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat yliopiston laatupolitiikan, joka on julkinen. Jyväskylän yliopiston laatupolitiikka perustuu selkeästi kirjattuihin ja avoimesti saatavilla oleviin laadunhallinnan periaatteisiin, vastuisiin ja menettelytapoihin. Laatu on tunnistettu yhdeksi yliopiston neljästä arvosta, ja jatkuva laadun parantaminen on yksi strategian viidestä läpileikkaavasta kehittämisohjelmasta. Laatupolitiikka on siten lähtökohtaisesti nivottu tiiviiksi osaksi strategista kehittämistä ja luo yhteisen perustan laatutyölle. Auditointiryhmä sai näyttöä, että jatkuva laadun parantaminen tunnistetaan yliopiston toimintaa ohjaavaksi läpileikkaavaksi tavoitteeksi.

Laatujärjestelmä perustuu STAK-kehään (suunnittelu – toteutus – arviointi – kehittäminen). Toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa keskeisessä asemassa ovat erilaiset itse- ja vertaisarvioinnit sekä muut toiminnan seurantamenettelyt, joita on toteutettu viime vuosina aktiivisesti. Laatujärjestelmä on kuvattu yliopiston verkkosivuilla. Johtamista ja toimintaa ohjaavat periaatteet ja ohjeistukset sekä sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvä varmennustoiminnan ohjesääntö ovat avoimesti saatavilla.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään aktiivisesti johtamisen tukena

Jyväskylän yliopisto on saadun näytön perusteella vahvasti sitoutunut toimintansa jatkuvaan kehittämiseen. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa, kuten erilaisia tulosraportteja, hyödynnetään

organisaation eri tasoilla systemaattisesti johtamisessa ja toiminnan ohjaamisessa erityisesti koulutuksen ja tutkimuksen perustehtävien osalta. Laatujärjestelmä tukee myös yliopiston profiilia sekä strategian toteuttamista. Auditointiryhmä sai myös näyttöä, että yliopistopalveluiden omistuksessa olevien palveluprosessien kehittämisalueet valitaan yliopiston strategian mukaisesti.

Yliopiston itselleen asettamat strategiset tavoitteet liittyvät tiiviisti strategian kehittämisohjelmiin, joissa on omat osiot tutkimukselle ja koulutukselle. Kolmas perustehtävä, yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus, on määritelty strategiassa läpileikkaavaksi tavoitteeksi, joka toteutuu koulutuksen ja tutkimuksen yhteisvaikutuksesta. Koulutuksen ja tutkimuksen toimenpideohjelmissa painotus on enemmän yhteisöllisen vuorovaikutuksen kuin yhteiskunnallisen ja ulospäin suuntautuvan vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittämisessä. Osallistavasti järjestetyssä strategiatyössä on kuitenkin hyödynnetty sidosryhmien tuottamaa tietoa ja tehty kattavaa toimintaympäristön muutokseen liittyvää ennakointia.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan johtaminen ja kehittämistoiminta voisi olla vielä vaikuttavampaa, jos erilaisten arviointien ja seurantojen perusteella tapahtuvat kehittämistoimet raportoitaisiin ja liitettäisiin mahdollisimman avoimesti osaksi toiminnan tulevaa suunnittelua STAK-kehän mukaisesti. Niiden tuloksista olisi myös hyvä viestiä.

Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että laatujärjestelmän vastuuhenkilöt ovat sitoutuneita ja heillä on laajaa ja monipuolista osaamista laatujärjestelmästä, sen tuottamasta tiedosta ja tämän tiedon hyödyntämisestä. Yliopistoyhteisön ja sen toimielinten arjessa laatupolitiikan ja laatujärjestelmän kytköstä yliopiston strategiaan ja sen toimenpideohjelmiin sekä toiminnanohjaukseen ei kuitenkaan aina tunnisteta, vaan osa haastateltavista koki sen erilliseksi ja jopa turhaksi toiminnaksi, jonka merkitystä ei tunnistettu. Myös niin sanottu laatukieli koettiin vieraaksi ja siinä käytettyjä käsitteitä ei osattu yhdistää omaan toimintaan. Itsearviointiraportissa tunnistettu tarve yhdistää toiminnanohjaus ja johtamisjärjestelmä entistä vahvemmin laatujärjestelmään ja kuvata tämä kokonaisuus uudistuvassa toimintakäsikirjassa vaikuttaakin perustellulta.

Strategia tunnistetaan laajasti toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi

Henkilöstön tietoisuutta oman työnsä yhteyksistä yliopiston strategisiin tavoitteisiin tuetaan aktiivisesti ja laajasti eri toimintamuotojen, kuten kehityskeskustelujen ja eri elimissä käsiteltävien palaute- ja tulosraporttien avulla. Monitieteiseen yhteistyöhön ja yhteisölliseen työhön kannustaminen tunnistetaan laajasti toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi, vaikka kehittämistoimenpiteiden etenemisen seuranta voisi olla nykyistä jäsentyneempää. Haastattelujen mukaan yliopiston itsensä asettamien tavoitteiden ohella opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistojen rahoitusmalli ohjaa toimintaa vahvasti. Myös yliopiston sisäinen resurssiohjaus ja sisäiset tulosneuvottelut mainittiin haastatteluissa useaan otteeseen toimintaa

ohjaavina välineinä.

Osallistava ja laaja strategiaprosessi sekä JYULead-johtajuusvalmennus ovat hyviä esimerkkejä siitä, että Jyväskylän yliopistoa ja sen henkilöstöä halutaan kannustaa tiedon avulla toimimiseen ja vahvistaa laadun parantamiseen kannustavaa toimintakulttuuria. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa kehitettäisiin edelleen lähijohtamista niin, että sen avulla tuetaan yksittäisen henkilökunnan jäsenen arjessa tapahtuvaa, yliopiston tavoitteisiin liittyvää toimintaa ja sen jatkuvaa kehittämistyötä. Tutkimuksen kehittämisohjelma antaa tutkimustyöhön hyvät eväät strategiselle tavoitelähtöiselle ja yksilötasolle ulottuvalle kehittämiselle.

Auditointiryhmä sai auditointiaineiston perustella näyttöä, että strategia- ja laatutyötä käsitellään säännöllisesti yliopiston hallituksessa. Auditointiryhmä tuli vakuuttuneeksi, että yliopiston ja tiedekuntien johto tekee järjestelmällistä ja johdonmukaista strategia- ja laatutyötä. Opiskelijat ovat olleet mukana strategia- ja laatutyöprosesseissa, mutta he eivät täysin tunnistaneet kaikkia sen yksityiskohtia ja vaiheita. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan myös hallinnon opiskelijajäsenten perehdytys esimerkiksi yliopiston strategisiin tavoitteisiin ja kehittämisohjelmiin voisi olla systemaattisempaa eikä sen tulisi jäädä ylioppilaskunnan järjestämän perehdytyksen varaan.