KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON AUDITOINTI

Tekijät **Helka-Liisa Hentilä, Kimmo Levä, Max Liikka, Auli Toom, Mira Huusko ja Mirella Nordblad, Jyväskylän yliopiston itsearviointi (toim.) Katja Mielonen ja Hanna-Leena Pesonen**
Auditointivuosi **2021**, Karvin julkaisu **2:2021**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-626-8 pdf**

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmän kehittäminen

Yliopiston laatujärjestelmää on kehitetty määrätietoisesti. Organisaation ambitiotaso on noussut ja yliopisto tavoittelee järjestelmällistä ja kokonaisvaltaista kehittämistä. Yliopisto on luonut henkilöriippumattomia rakenteita (johtamisjärjestelmän vastuiden ja omistajuuksien määrittely sekä kehittymässä oleva kokonaisarkkitehtuuri ja toimintakäsikirja), ja niiden voi odottaa parantavan laadunhallintajärjestelmää johtamisjärjestelmän osana. Yliopisto on uusinut johtosäännön, varmennustoiminnan ohjesäännön ja laatupolitiikan. Myös tutkintosääntö, AHOT-ohjeistus sekä laadukkaan ohjauksen periaatteet on päivitetty.

Laadunohjausryhmä ohjaa laadunhallinnan arviointeja, kehittämistoimia ja toimintakäsikirjan luomista. Itsearvioinneista on luotu yliopistolle vakiintunut toimintatapa kehittää toimintaa arviointien perusteella. Arvioinnit kytketään johtamisjärjestelmään ja omistajuuksien kautta varmistetaan kehittämistoimenpiteiden systemaattinen toimeenpano. Myös yliopiston seurantajärjestelmät ovat parantuneet. Vuonna 2015 toteutetun Karvin auditoinnin perusteella määriteltyjä kehittämiskohteita laadunohjausryhmä on seurannut säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa.

Laadunhallinnan katselmusta johdolle kehitetään edelleen osana vuosiraportointia ja strategian seurantaa. Tiedekunta- ja erillislaitostasoiset, kunkin yksikön omat vuosiraportit ovat tulleet toiminnanohjauksen uudeksi elementiksi.

Laatujärjestelmä perustehtävien tukena

Yliopiston laadunhallintajärjestelmä tukee yliopiston ydintoiminnan kehittämistä. Tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet on kirjattu strategian kehittämisohjelmiin. Koulutusneuvosto ja tiedeneuvosto seuraavat ja edistävät yliopiston strategian toteutumista.

Perustehtävistä erityisesti koulutuksen laadunhallinta on kehittynyt edelleen viimeisten vuosien aikana. Tiedolla toimimista on vahvistettu ja toimintaa kehitetään arviointien perusteella sekä tutkimukseen pohjautuen. Tiedonkeruu, seuranta ja analysointi ovat keskeisiä laadunhallinnan elementtejä sekä koulutuksessa että tutkimuksessa. Koulutuksen ja tutkimuksen tietojärjestelmiä kehitetään tukemaan toiminnan seurantaa ja arviointia, ja yliopiston tietovarastoon kootun tiedon raportointia ja avoimuutta kehitetään edelleen.

Systemaattinen YVV-toiminnan ja sen laadunhallinnan kehittäminen on varsin nuorta. Tulevaisuuden keskeisenä haasteena on saada YVV-toiminta rahoitusmallien ja tulosohjauksen läpinäkyväksi osaksi edesauttamaan toiminnan ja laadunhallinnan jalkauttamista.

Laadunhallinnan arviointimenettelyt ovat laajasti käytössä ja arvioinnit ja auditoinnit sekä palautejärjestelmät on kytketty aikaisempaa tiiviimmin yliopiston strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.

Yliopisto on kehittänyt toimintaansa osittain Karvin auditoinnin kehittämissuositusten sekä itsearviointien pohjalta, sekä osittain muista lähtökohdista niin tutkimuksessa, koulutuksessa, yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttavuudessa, johtamisessa ja tukipalveluissa.

Arviointi	Kehittämiskohteet ja toimenpiteet
TUTKIMUS	
Tutkijoiden ammatillisen osaamisen ja tutkijanuran kehittäminen (HRS4R) (2019)	Toimintasuunnitelma tutkijoiden ammatillisen osaamisen ja tutkijanuran kehittämisestä vuosille 2019–2021
Tutkimusetiikan itsearviointi (2018)	Tutkimuseettisten ohjeistuksien, prosessien ja käytänteiden kehittäminen
Tutkimuksen arviointi (2018)	Tutkimushankkeiden tukipalveluiden lisääminen, Yliopiston urakehitysmallin ja rekrytointiprosessin selkeyttäminen, Kansainvälisyyden lisääminen ja kv-henkilöstön yliopistoon integroitumisen edistäminen, Tutkimuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuraamisen kehittäminen ja tunnistaminen Syötteitä strategian kehittämisohjelmaan Tutija keskiössä Yksikkökohtaiset tutkimuksen kehittämiskohteet
Tiedeneuvoston nostamat kehittämistarpeet	Avoimen tiedon kehittymisen seuraaminen ja kehittäminen Tutkimus- ja innovaatiopalveluiden kehittäminen
Tohtorikoulutuksen arviointi (2016)	Tohtorikoulutuksen kehittämissuunnitelma 2016–2020
Karvi laatujärjestelmäauditointi (2015)	Tutkimusaineistojen hallintaprosessin kehittäminen
KOULUTUS	
Koulutuksen palautejärjestelmän itsearviointi (2019)	Koulutuksen palautejärjestelmäkokonaisuuden kehittämisen toimenpiteet 2020–2021
Koulutusneuvoston nostamat kehittämistarpeet	Opetussuunnitelmien 2020–2023 uudistaminen AHOT-ohjeistus Laadukkaan ohjauksen periaatteet
Opettajien ammatillisen kehittymisen itsearviointi (2019) ja vertaisoppiminen VU Amsterdamin kanssa	Kehittämistoimenpiteiden sisällyttäminen strategian kehittämisohjelmiin
OPS-prosessin arviointi (2017–2018)	Opetussuunnitelmaprosessin uudistaminen
Kansainvälisten maisteriohjelmien arviointi (2016)	Kansainvälisten maisteriohjelmien uudelleenperustaminen ja lakkauttaminen
Karvi laatujärjestelmäauditointi (2015)	JYULearn – oppimisympäristöjen kehittäminen
YHTEISKUNNALLINEN VUOROVAIKUTUS, VAIKUTTAMINEN JA VAIKUTTAVUUS	
Karvi laatujärjestelmäauditointi (2015)	Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, kumppanuuksien ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen Toimintamalli vaikuttavuuden edistämiseksi

Kuvio 8 Jyväskylän yliopiston perustehtävien keskeisiä kehittämistoimia vuoden 2015 jälkeen

Kuormittavuuden näkökulmasta on tärkeää, että laadunhallinta on kiinteä osa kaikkea toimintaa, eikä se tuota ylimääräistä työtä. Pitkään tehty laadunhallintatyö on muuttanut yliopistoyhteisön näkemyksiä ja suhtautumista myös arviointeihin. Arviointeja pidetään hyödyllisenä ja normaalina osana toiminnan kehittämistä. Itsearviointiprosesseja ei ole pidetty liian rasittavina, sillä arviointeihin valmistautumisen vastuunjako on ollut selkeä ja hyvin aikataulutettu. Oleellista arvioinneissa on yhteisön oma osallistuminen myös arvioinnin suunnitteluun ja se, että toimintaa kehitetään arvioinnista saatujen suositusten suuntaisesti. Ne, jotka ovat kehittämisen keskiössä

tai sen rajapinnassa, ovat pitäneet itsearviointeja erinomaisena tapana hahmottaa yksikön toimintaa ja löytää uusia näkökulmia kehittämiseen. Kehittämistarpeet saadaan arvioinnin yhteydessä analysoiduksi systemaattisesti ja on voitu tarttua oikeisiin asioihin sekä luoda yhteisöllinen, samansuuntainen ymmärrys toiminnasta.

Osallistava laatukulttuuri

Yliopiston laadunhallintamenettelyt, erityisesti arvioinnit, ovat tuoneet aikaisempaa enemmän yliopistoyhteisön jäseniä laadunhallinnan piiriin ja siitä tietoisiksi. Toimintakulttuuri on muuttunut aiempaa yleisemmin yhdessä tekemiseksi ja yksiköiden yli meneväksi. Suurin osa laadunhallintatyön sidosryhmistä on ollut yliopiston sisäisiä: tiedekuntien, erillislaitosten, laitosten henkilöstöä sekä yliopiston johdon ja neuvostojen edustajia. Opiskelijat ovat työssä mukana osallistumalla kaikkiin kehittämisryhmiin, joiden tehtäviin kuuluu koulutuksen, opetuksen, opiskelun tai oppimisen asioita.

Strategiaprosessiin on osallistettu laajasti yliopistoyhteisöä ja sidosryhmiä, joka on lisännyt avoimuutta, kuulluksi tulemisen ja osallisuuden kokemusta.

Laatukoordinaattoreiden verkoston toiminta on ollut pysähtynyt johtamisjärjestelmän kehittämisen ajan. Laatuverkoston toiminnan määrittely yliopiston johtamisjärjestelmän tukena on ajankohtaista nyt.

Laatukulttuuria edistävä toiminnan kehittämisen ilmapiiri on aikaisempaa yhtenäisempi. Yhä useammin laadunhallinnan näkökulma osataan ottaa mukaan toimintaa kehitettäessä. Se näkyy erityisesti pohdinnoissa toiminnan muutosten vaikuttavuuden arviointimenettelyistä ja siitä, miten uusi toiminta voidaan upottaa olemassa oleviin prosesseihin.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Yliopistoyhteisö on laajasti mukana laatutyössä	Yliopistoyhteisön perustehtävissä jatkuvasti tekemää arviointia ja kehittämistä ei välttämättä mielletä laatutyöksi
Arvioinnit ovat sitouttaneet yliopistoyhteisöä yhteiseen kehittämiseen	Toimintakäsikirjan uudistaminen ja jalkauttaminen
EFQM-malliin perustuvalla sisäisellä itsearvioinnilla pitkät perinteet, jota hyödynnetään erilaisiin tarkoituksiin	Laatuverkoston toiminnan kehittäminen yliopiston johtamisjärjestelmän osana
	Laatupuutteiden havaitsemisesta ja raportoinnista puuttuu systemaattinen toimintatapa

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditointiryhmän arvio

Laatujärjestelmän kehittämistä on tehty pitkäjänteisesti

Jyväskylän yliopiston laatujärjestelmää on kehitetty systemaattisesti, pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti. Yliopistolla on kunnianhimoinen tavoite saada aikaan kokonaisvaltainen strategialähtöinen toimintatapa, jossa laatujärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä ja johtamisjärjestelmä on nivottu yhteen. Toiminnan kehittäminen pohjautuu osallistavaan strategiaprosessiin, toimintaympäristön analyysiin sekä laatujärjestelmän tuottamaan tietoon. Kokonaisvaltainen malli on selkeä osoitus tavoitteellisesta pyrkimyksestä jatkuvaan laadunhallinnan parantamiseen sekä laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Auditointiryhmä suosittelee yliopistoa seuraamaan, että kokonaisvaltaisuuden kääntöpuolena ei synny liian kankeita toimintatapoja, jotta välitöntä kehittämistä kaipaavat pienet ja nopeasti korjattavissa olevat asiat eivät jää vuosikellon ratasten väliin.

Jyväskylän yliopiston laatujärjestelmä on toimiva ja sen kuvaus kattaa yliopiston perustehtävät tutkimuksen ja koulutuksen, niihin perustuvan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen sekä ydintehtäviä tukevat palvelut. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta koulutuksen ja tutkimuksen osalta on näyttöä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen suunnittelu ja toteutus on sisäänrakennettu STAK-kehään, mutta sen arviointia ja kehittämistä ei ole erikseen mainittu, mikä auditointiryhmän näkemyksen mukaan heijastuu myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen arvioinnin ja kehittämisen nykytilassa. Auditointivierailun ja -aineiston perusteella yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämistarpeiden tunnistaminen ja toiminnan kehittäminen vaikuttaa osin perustuvan anekdoottiseen, tapauskohtaiseen ja henkilöityneeseen tiedonvaihtoon. Auditointiryhmä suosittelee, että laatujärjestelmää täydennetään järjestelmällisellä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toiminnan ja tulosten arvioinnilla ja seurannalla koko organisaatiossa.

Vaikka laatujärjestelmä tuottaa monipuolista tietoa perustutkintokoulutuksesta, on jatkuvan oppimisen kehittämistarpeiden tunnistamisen ja toiminnan tavoitteellisen kehittämisen osalta vielä havaittavissa katkonaisuutta. Auditointiryhmä suosittelee, että teknistä raportointi- ja seurantajärjestelmää kehitettäisiin eteenpäin niin, että toiminnan eri osa-alueiden sujuva ja ajantasainen seuranta on mahdollista organisaation eri tasoilla. Auditointiryhmä suosittelee myös tutkimustietojärjestelmän täydentämistä tutkimusaineistoja ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevilla tiedoilla.

Avoin laatukulttuuri kannustaa osallistumiseen

Jyväskylän yliopistossa toiminnan laatua seurataan ja kehitetään avoimesti sekä yliopistoyhteisöä osallistavasti organisaation eri tasoilla. Henkilöstö ja perustutkinto-opiskelijat osallistuvat

toiminnan kehittämiseen organisaation eri toimielimissä ja työryhmissä tarkoituksenmukaisella tavalla. Yliopistossa on myös pitkään ollut aktiivisesti toimiva laadunohjausryhmä. Yksi esimerkki osallistuvasta ja avoimesta laatukulttuurista on, että ylioppilaskunta antaa vuosittain kirjallisen palautteen johdon toiminnasta ja palaute käsitellään yliopiston hallituksessa.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen ei ole systemaattista. Auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmien edustajia voisi esimerkiksi olla mukana uusia koulutuksia arvioitaessa. Lisäksi olisi suositeltavaa, että Jyväskylän yliopisto huomioi tohtoriopiskelijat ja jatkuvan oppimisen opiskelijat toiminnanohjausta ja palautejärjestelmää kehittäessään nykyistä enemmän sekä tunnistaa heidät tohtorikoulutuksen ja jatkuvan oppimisen koulutusten kehittämisen ja seurannan kehityskumppaneina. Perustutkinto-opiskelijoiden rooli omien koulutustensa kehittämiseen osallistumisessa on heitä selkeämpi.

Jyväskylän yliopistolla on esittää esimerkkejä useista onnistuneista kehittämistoimista. Yliopistoyhteisö ja sidosryhmät tunnistavat strategian osallistavan ja yhteisöllisen laatimisen onnistuneeksi kehittämistoimeksi. Strategia on laadittu perustuen laajaan tiedon ja näkemysten keräämiseen megatrendeistä ja tiedekuntakohtaisista toimintaympäristön muutoksista. Innovatiivisena ratkaisuna strategiatyön käynnistysvaiheessa toteutettiin Futurisaattori-ajatuskiihdytin, jonka kautta saatiin satoja näkökulmia opiskelijoilta ja opettajilta yliopiston nykyhetkestä ja kehittämistarpeista. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Futurisaattori voi edistää myös strategian toimeenpanoa. Hyvänä ratkaisuna voi myös pitää yritysten ja sidosryhmien osallistamista strategiatyöhön sekä kyselyjen että strategiatyön hackathonin kautta.