

# LAPIN YLIOPISTON AUDITOINTI

Authors **Tapio Määttä, Timo Lappi, Liisa Postareff, Elisa Rauma, Mira Huusko & Laura Partanen. Lapin yliopiston itsearviointi (toim.) Hanna Marttiini & Satu Uusiautti**

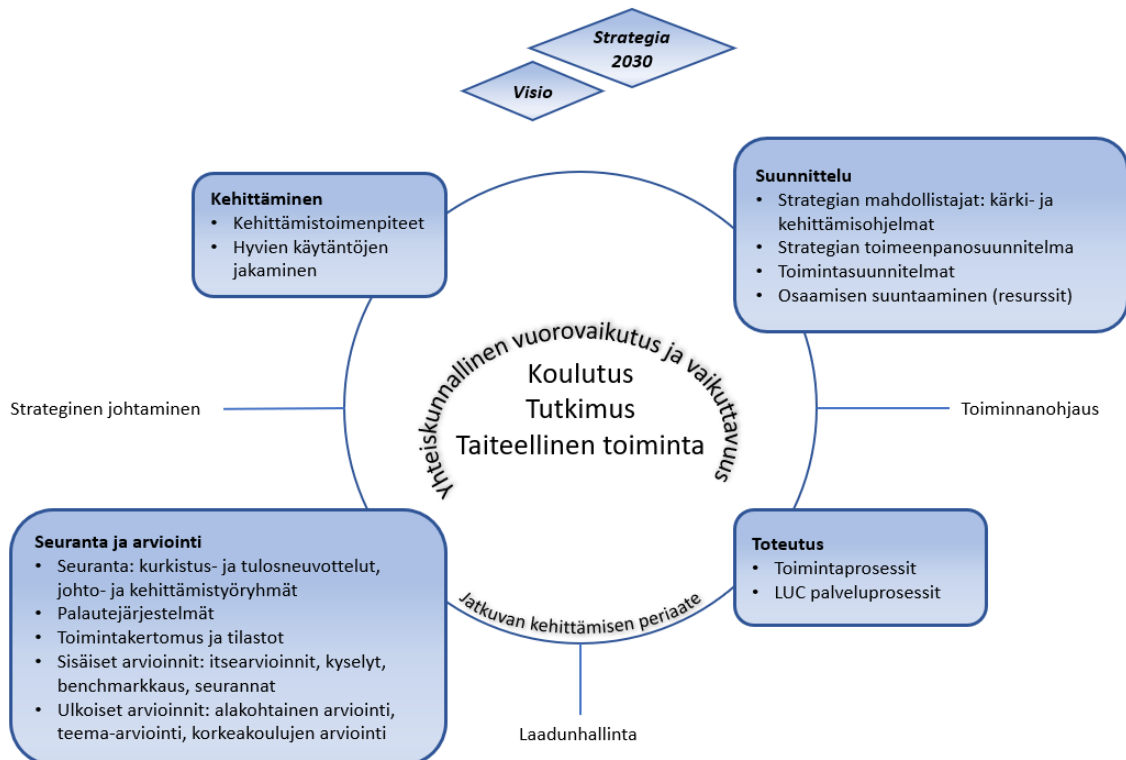
Year of publication **2022**, FINEEC publications **3:2022**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-722-7 pdf**

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- HEI's self-assessment



## Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategiassa ja henkilöstöjohtamisessa

Laatujärjestelmän perustana on yliopiston strategia ja sen toimeenpanosuunnitelma, joka konkretisoi yliopiston toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen ja laadun varmistamiseen tarvittavat toimenpiteet toimintasuunnitelmineen. Laatujärjestelmä on osa yliopiston toiminnanohjausta tukien yliopiston profilia, perustoimintojen (koulutuksen, tutkimuksen sekä taiteellisen toiminnan) sekä niitä tukevien palveluiden tavoitteiden toteutumista ja laadun varmistamista. Yliopistolla on Lapin ammattikorkeakoulun kanssa yhteinen strategia ja sen toimeenpanomalli. Strategian toimeenpanosuunnitelma on keskeinen osa laatujärjestelmää ohjaava ja tukeva dokumentti, joka konkretisoi strategisten valintojen tavoitteet, resurssit, kumppanit ja verkostot, vastuutahot sekä niihin kytkeytyvät toimenpiteet ja seurantaindikaattorit. Lisäksi strategian valintoja tukeviin kehittämissuunnitelmiin eli ns. strategian mahdollistajiin (Study+, Work+, Global+) on määritelty ohjelmakohtaiset tavoitteet, toteutussuunnitelma, toimenpidekokonaisuudet ja seurantaindikaattorit. Strategisten valintojen ja mahdollistajien toteuttaminen on projektoitu ja vastuutettu erillisille työryhmille. Strategisten valintojen ja mahdollistajien operatiivisina johtajina toimivat tutkimuksen ja koulutuksen vararehtorit. Rehtori ohjaa yksiköitä toimimaan strategian suuntaisesti toiminnanohjauksen menettelyillä, joista keskeisimpiä ovat rehtorin tulosneuvottelut syyslukukaudella ja kurkistusneuvottelut kevätlukukaudella. Rehtorin tukena toimii strateginen johtoryhmä, jonka tehtävänä on muun muassa valmistella strategian toteuttamista yliopistossa.

Laatujärjestelmä (koulutuksen ja tutkimuksen palautejärjestelmät sekä palveluiden palautekanavat) kytkeytyy yliopiston johtamisjärjestelmään tuottaen seuranta- ja arviointitietoa strategisen johtamisen tueksi ja toiminnan ja palveluiden kehittämiseksi. Yliopisto tekee sisäisiä teema- ja järjestelmäarviointeja perustehtäviensä ja niitä tukevien palveluiden osalta kehittämisen tueksi sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Sisäisen arvioinnin kohteet määrittellään toiminnanohjauksen kautta ilmenneistä kehittämistarpeista. Yliopisto käyttää kehittämisen ja laadun varmistamisen tukena myös ulkoisia arviointeja ja konsultaatioita.

Strategia on lähtökohtana perustoimintojen (koulutus, tutkimus, taiteellinen toiminta) suunnittelussa konkretisoituen strategian toimeenpanosuunnitelman kautta erilaisiksi toimenpiteiksi. Strategiset valinnat pohjautuvat yliopiston tutkimuksen kärkiin ja luovat pohjan myös koulutuksen strategiselle kehittämiselle (esimerkiksi uudet koulutuslaajennukset ovat strategiaperusteisia, myös tutkimusrahoituksen haussa yhtenä rahoituksen kriteerinä on strategialähtöisyys). Yliopiston johtamisjärjestelmä varmistaa strategisten tavoitteiden jalkauttamisen henkilöstöön muun muassa strategisten työryhmien kautta. Rehtorin toimituksen alaisuudessa toimii yliopiston keskeiset strategiset työryhmät, kuten opetuksen johto- ja kehittämissuunnitelma, tutkimuksen kehittämissuunnitelma sekä LUC palveluiden ohjaus- ja johtoryhmät. Näiden työryhmien yhtenä tehtävänä on strategisten tavoitteiden jalkauttaminen ja tiedottaminen yksiköihin työryhmän jäsenten ja työryhmän vastuullisen johtajan kautta. Lisäksi

henkilökunta osallistuu moniin strategian toimeenpanoon liittyviin ryhmiin (esim. Global+, Study+ ja Work+ -työryhmät).

Toiminnanohjauksen keskiössä toimii osaamisen suuntaamisen toimintamalli, joka kytkee strategian toteuttamisen opetus- ja tutkimushenkilöstön työaika-suunnitteluun ja tuottaa tietoa resurssien kohdentumisesta tavoitteiden suuntaisesti ryhmittäin, yksiköittäin ja koko yliopistossa. Lisäksi varmistetaan, että strategiaan liittyvä dokumentaatio on helposti saavutettavissa henkilöstölle verkkosivujen, intran ja laatuwikin kautta. Henkilöstölle järjestetään myös tiedotus- ja kuulemistilaisuuksia, jossa käsitellään yliopiston strategiatyötä (esim. Rehtorin aamukahvit).

#### **Vahvuudet**

Yhteinen laadunhallinnan dokumentaatio

Laatujärjestelmä kytkeytyy osaksi johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmää

Osaamisen suuntaamisen malli

#### **Kehittämiskohteet**

Johtamisjärjestelmän kehittämistyö käynnistynyt, jossa huomioidaan myös laatujärjestelmä osana strategista johtamista. valmis 2023.  
LUC- palveluiden (uusi palvelukokonaisuus) yhteisen palautejärjestelmän kehittäminen

Lacris- tutkimusportaalin tuottaman tiedon systemaattinen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa (yhteiset määrittelyt seurannan tueksi)

Osaamisen suuntaamisen mallin kehittäminen tukemaan paremmin opetussuunnittelu ja opetuksen toteuttamisen (aikataulutusta) työtä

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Assessment of the audit team

## Laatujärjestelmä tukee yliopiston strategiaa ja profiloitumista

Lapin yliopiston laatupolitiikan mukaisesti jokaisella yliopistoyhteisön jäsenellä – työntekijöillä ja opiskelijoilla – on oma vastuunsa laadusta ja laadun kehittamisestä. Laatupolitiikka luo yhteisen perustan laadukkaan toiminnan ja palveluiden tavoitteille, periaatteille ja vastuille, jotka kytkeytyvät keskeisesti yliopiston strategiaan. Lapin yliopiston laatupolitiikka on julkinen ja se on saatavilla yliopiston verkkosivuilla sekä laatuwikissä. Yliopiston strategia ohjaa yliopiston johtamista ja toimintaa sekä määrittää yliopiston profiilin. Toiminnanohjauksen avulla asetetaan toiminnalle suunta ja tavoitteet sekä suunnitellaan ja resursoidaan toiminta tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla seurataan, ohjataan, arvioidaan ja raportoidaan tavoitteiden toteutumista laatujärjestelmän avulla. Laatujärjestelmää kehitetään jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti (PDCA-malli).

Itsearviointiraportti ja haastattelut osoittivat, että Lapin yliopiston strategia ja sen toimeenpanosuunnitelma muodostavat selkeän ja johdonmukaisen lähtökohdan laatujärjestelmälle. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat olleet mukana yhteisen laatuksikirjan työstämisessä. Haastattelujen perusteella yliopistoyhteisön jäsenet tunnistavat hyvin oman työnsä ja opintojensa yhteyden yliopiston tavoitteisiin.

Yliopistossa on käytössä useita yliopistotasoisia prosesseja, joiden avulla koulutuksen, tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laatua kehitetään strategisen suuntaisesti. Laatujärjestelmän rakentaminen jatkuvan kehittämisen PDCA-syklin mukaisesti on esimerkki systemaattisesta kehittämisotteesta. PDCA-syklin soveltaminen varmistaa osaltaan laadunhallinnan systemaattisuutta. Toisena esimerkkinä voidaan mainita Tulevaisuuden tutkintokoulutus -ennakointityö, joka tuottaa auditointiryhmän arvion mukaan onnistuessaan hyödyllisiä oivalluksia koulutuksen kehittämiseen. Vahvuutena on systemaattinen klusteri- ja osaamiskeskittymätoiminta.

Strategian valintoja tukevien kehittämisohjelmien (Study+, Work+, Global+) malli on lähtökohtaisesti toimiva tapa hyvien käytänteiden levittämiseen yliopiston sisällä. Ohjelmien johtamisjärjestelmä ja niiden tavoitteet osana laatu- ja johtamisjärjestelmää vaikuttavat systemaattisilta ja tarkoituksenmukaisilta.

Lapin yliopistossa laatujärjestelmän tuottamaa seuranta- ja arviointitietoa käytetään osana johtamisjärjestelmää, ja kehittämistyön dokumentaatio on onnistunutta. Yliopiston strategisen johtoryhmän tekemä vuosittainen laatujärjestelmän toimivuuden arviointi ja tässä yhteydessä kerättävä kansallinen ja kansainvälinen vertailuaineisto on esimerkki hyvästä uudesta käytännöstä. Auditointiryhmä suosittelee, että tiedolla johtamisen merkitystä osana johtamisjärjestelmää vahvistetaan edelleen. Kehittämistyön pohjautuminen henkilökunnan kokemuksiin voi osallistumisen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta olla perusteltua, mutta näiden kokemusten yhdistämistä systemaattiseen tiedon keräämiseen ja tämän tiedon hyödyntämistä johtamisessa tulee kehittää. Myös Lacris-tutkimusportaaliin koottua tietoa voisi nykyistä

systemaattisemmin hyödyntää tiedolla johtamisessa.

## Ulkoinen ja sisäinen viestintä kaipaavat kehittämistä

Itsearviointin ja haastatteluiden perusteella auditointiryhmä katsoo, että ulkoinen viestintä on erityinen kehittämiskohde Lapin yliopistolle. Nykyisen ulkoisen viestinnän painopisteenä on alueellisen vaikuttavuuden tukeminen ja varmistaminen, missä on onnistuttu hyvin. Painotus alueellisuuteen on yliopiston strategian näkökulmasta ymmärrettävä, mutta yliopiston täysi potentiaali jää tällöin viestinnällisesti hyödyntämättä. Yliopisto voisi lisätä valtakunnallista ja kansainvälistä näkyvyyttään panostamalla ulkoiseen viestintään nykyistä kunnianhimoisemmin. Auditointiryhmä suosittelee nykyaikaisten monimediallisten keinojen laajempaa käyttöä ja koko yliopistoyhteisön osaamisen entistä laajempaa hyödyntämistä yliopiston henkilökunnan itsenäistä kasvullista viestintää tukemalla ja siihen kannustaen. Lacris-tutkimusportaalin sormenjälki-toimintoa sekä sosiaalisen median seuranta voisi hyödyntää nykyistä enemmän viestinnällisesti.

Käytössä olevat sisäisen viestinnän käytännöt tukevat henkilökunnan ja opiskelijoiden hyvinvointia ja osallisuutta yliopistoyhteisössä. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee, että sisäisen viestinnän käytäntöjä voisi edelleen kehittää nykyistä vuorovaikutteisemmiksi. Opiskelijat toivoivat myös lisää tukipalveluiden heille kohdennettua viestintää muun muassa hyvinvointia tukevista palveluista.