

Helka Urponen • Juha Kinnunen  
Kirsi Levä • Risto Nieminen • Katariina Rajj  
Milja Seppälä • Kirsi Hiltunen

Jyväskylän yliopiston  
laadunvarmistusjärjestelmän  
auditointi

KORKEAKOULUJEN  
ARVIointINEUVOSTON  
JULKAISUJA

8:2009

*ISBN 978-952-206-111-9 (painettu)*

*ISBN 978-952-206-112-6 (pdf)*

*ISSN 1457-3121*

*Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto*

*Kansi: Juha Ilonen*

*Layout: Pikseri Julkaisupalvelut*

*Esa Print Oy*

*Tampere 2009*

# Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuoteen 2011 mennessä kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit. Keskeinen tavoite on tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita<sup>1</sup> ja osoittaa, että Suomessa toimii pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus. Auditointien yksi tavoite on siten myös vaikuttaa suomalaisten korkeakoulujen kilpailukykyyn globaaleilla koulutusmarkkinoilla. Kansallisena tavoitteena on koota ja välittää laadunvarmistuksen hyviä käytänteitä, edistää niiden leviämistä korkeakoululaitoksessa ja siten kehittää korkeakoulutusta kokonaisuudessaan.

Laadunvarmistuksen auditoinnin lähtökohtana on suomalaisen arviointikäytäntöön jo vahvaksi perinteeksi muodostunut kehittävä arviointi, minkä myös korkeakoulut itse ovat todenneet omaa toimintaansa ja autonomiaansa tukevaksi. Menetelmän perustana on luottamus korkeakoulun omaan vastuuseen toimintansa laadusta. Korkeakoulu päättää itse laadunvarmistusjärjestelmästään, auditoinnissa arvioidaan sen tarkoituksenmukaisuus: kattavuus, toimivuus ja vaikuttavuus.

Auditointimallin kehittämisvaihe toteutettiin vuosina 2005–2007. Marraskuussa 2007 Korkeakoulujen arviointineuvosto julkaisi auditointikäsikirjan uuden laitoksen<sup>2</sup>, jossa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Käsikirja seuraa aikaisemman käsikirjan yleisiä periaatteita ja menettelytapoja, mutta siihen tehtiin joitakin tarkennuksia ja täsmentäviä muutoksia korkeakouluilta ja auditoijilta kerätyn palautteen sekä arviointineuvoston omien kokemusten perusteella. Palautetta kerätään myös jatkossa kaikilta auditointeihin osallistuneilta, ja noin kolmen vuoden kuluttua auditoinnista järjestetään auditoiduille korkeakouluille seuranta- ja kehittämisseminaari. Vuoden 2009 aikana aloitetaan myös auditointien toisen kierroksen menetelmän kehittäminen.

Korkeakouluilta saatujen palautteiden ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat selvästi vauhdittaneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista

---

<sup>1</sup> Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki: Multiprint. ([http://www.enqa.eu/pubs\\_esg.lasso](http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso))

<sup>2</sup> Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien arviointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2007.

kehittämistä ja menettelytapoja. Laadunvarmistus näyttää sekä tuottaneen välineitä korkeakoulujen sisäiseen johtamiseen että ohjanneen korkeakouluja kehittämään toimintojaan kokonaisuutena. Voidaan hyvin sanoa, että auditointiprosessit ja julkinen raportointi korkeakoulujen järjestelmistä ovat lisänneet ja syventäneet laatua koskevaa keskustelua ja korkeakoulujen sekä niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta.

Vastuu arviointitiedon hyödyntämisestä ja soveltamisesta on korkeakoululla itsellään, ja jo suoritettut auditoinnit osoittavat, että menetelmä toimii tuon vastuun täyttämistä edistävästi. Korkeakoulujen arviointineuvoston puolesta esitän parhaimmat kiitokset Jyväskylän yliopistolle osallistumisesta auditointiin. Kiitokset myös auditointiryhmän jäsenille asiantuntevasta ja sitoutuneesta työstä.

*Riitta Pyykkö, professori*

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

# Sisällys

<b>Auditointiryhmä</b>	<b>7</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>10</b>
1.1 Auditoinnin tavoitteet	10
1.2 Auditoinnin kohteet	10
<b>2 Auditointiprosessi</b>	<b>12</b>
2.1 Auditointisopimus	12
2.2 Auditointiaineisto	12
2.3 Auditointivierailu	13
2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	14
<b>3 Jyväskylän yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä</b>	<b>15</b>
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	15
3.2 Strategia, tehtävät ja tavoitteet	17
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat	18
<b>4 Auditointitulokset</b>	<b>22</b>
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio (auditointikohde 1)	22
4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus (auditointikohde 2)	26
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	26
4.2.2 Tutkimus	32
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus	35
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	40
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	43
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen (auditointikohde 3)	45
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen (auditointikohde 4)	49
4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus (auditointikohde 5)	52
4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	52
4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	54
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen (auditointikohde 6)	55
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus (auditointikohde 7)	58

<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>62</b>
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	62
5.2	Kehittämissuositukset	63
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä	64
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	64

#### **Liitteet**

1:	Auditointivierailun ohjelma	65
2:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	66

# Auditointiryhmä

## Puheenjohtaja

Laatujohtaja, dosentti **Helka Urponen**, Lapin yliopisto

Valtiotieteen tohtori Helka Urponen on työskennellyt Lapin yliopistossa laatujohtajana vuodesta 2005 lähtien ja täydennyskoulutuskeskuksen johtajana vuosina 1991–2005. Hän on toiminut erikoistutkijana UKK-instituutissa vuosina 1984–1990 ja sitä ennen tutkimus- ja opetustehtävissä Turun yliopistossa. Urponen on Turun ja Lapin yliopiston dosentti. Korkeakoulujen arviointineuvoston erikoistumisopintolautakunnan työskentelyyn hän osallistui vuosina 1998–2007. Urponen on toiminut aktiivisesti yliopistollisen täydennyskoulutuksen kansallisissa ja eurooppalaisissa verkostoissa ollen mm. EUCEN:in (The European Association for University Lifelong Learning) hallituksessa sekä monien eurooppalaisten hankkeiden työryhmien johtajana. Urponen toimi vuonna 2006 Lahden ammattikorkeakoulun auditointiryhmän jäsenenä.

## Jäsenet

Koordinoiva dekaani **Juha Kinnunen**, Kuopion yliopisto

Terveydenhuollon tohtori Juha Kinnunen työskentelee Kuopion yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan terveyshallintotieteen professorina ja Kuopion hyvinvointitutkimuskeskuksen (Kuopio Welfare Research Center) johtajana. Hän toimii myös Itä-Suomen yliopiston perustamisvaiheen koordinoivana dekaanina yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunnassa. Kinnunen on vetänyt mm. Suomen Akatemian Terveydenhuoltotutkimuksen ohjelmaan kuuluvaa HumanRe-tutkimusprojektia, jossa tutkittiin henkilöstövoimavarojen johtamisen innovaatioita terveydenhuollossa. Lisäksi Kinnunen johtaa Kuopion yliopiston koordinoimaa sosiaali- ja terveystalouden, hallinnon ja talouden valtakunnallista tutkijakoulua. Vuonna 2001 Kinnunen kirjoitti KKA:n julkaisusarjassa julkaistun raportin korkeakoulujen alueellisesta vaikuttavuudesta ja vuonna 2002 osallistui Lahden korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointiin.

Ylitarkastaja **Kirsi Levä**, Säteilyturvakeskus

Tekniikan tohtori Kirsi Levä<sup>3</sup> toimii Säteilyturvakeskuksessa ydinvoimalaitosten valvontaosastolla asiantuntijana tarkastaen ja valvoen ydinvoimalaitosten johtamista, organisaation toimintaa, henkilöstön kehittämistä ja laatujärjestelmän toimivuutta. Vuosina 1998–2007 hän työskenteli Turvatekniikan keskuksen laatu päällikkönä ja t&k-ryhmän esimiehenä. Hän on toiminut Laatu keskuksen / Suomen laatu yhdistyksen hallituksessa 2005 ja 2006 sekä Excellence Finland Training Oy:n hallituksen jäsenenä vuonna 2006. Korkeakoulujen arviointineuvoston jäsenenä Levä toimi vuosina 2004–2007 sekä koulutuksen laadun arviointityöryhmän jäsenenä vuosina 2004–2005.

Professori **Risto Nieminen**, Teknillinen korkeakoulu

Tekniikan tohtori Risto Nieminen on toiminut Teknillisen korkeakoulun fyysiikan professorina vuodesta 1994 ja akatemiaprofessorina vuosina 1997–2008. Nieminen johtaa Suomen Akatemian laskennallisen nanotieteen huippuyksikköä (COMP) Teknillisessä korkeakoulussa sekä toimii valtakunnallisen materiaalfysiikan tutkijakoulun johtajana. Hän on myös toiminut mm. opetusministeriön omistaman CSC – Tieteellinen laskenta Oy:n tieteellisenä neuvonantajana. Niemisellä on erittäin mittava tieteellinen tuotanto erikoisalanaan teoreettinen ja laskennallinen materiaalfysiikka sekä lukuisia luottamustehtäviä sekä kotimaassa että ulkomailla.

Tutkimusjohtaja **Katariina Raij**, Laurea-ammattikorkeakoulu

Kasvatustieteiden tohtori Katariina Raij toimii johtajana Laurea-ammattikorkeakoulun Espoon alueyksikössä ja tutkimusjohtajana Active Life Village Oy:ssä vastuualueena hyvinvointipalveluosaamisen ja ammattikorkeakoulupedagogiikan tutkimus- ja kehitystyö. Laurean koulutusalojohtajana (vuosina 1997–2008) Raij paneutui myös osaamisen tutkimukseen, johon perustuen rakentui Kehittämispohjaisen oppimisen (Learning by Developing) toimintamalli. Siinä integroituvat ammattikorkeakoulun kolme tehtävää, t&k-tehtävä, aluekehitystyö ja pedagoginen tehtävä sekä opiskelijoiden, opettajien, työelämäasiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteistyö. Laurean Well Life Centerin teoreettinen viitekehys ja konsepti olivat myös osa Raij'n tutkimustyötä. Tätä konseptia on jalostettu ja kehitetään edelleen vuonna 2009 perustetussa Active Life Village Oy:ssä. Raij on toiminut myös Ammattikorkeakoulujen terveysalan valtakunnallisen verkoston puheenjohtajana vuodesta 2003 lähtien. Raij toimi vuonna 2007 Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointiryhmän jäsenenä.

---

<sup>3</sup> Auditointiryhmä valitsi kokouksessaan 3.11.2008 Kirsi Levän auditointiryhmän varapuheenjohtajaksi.



Fil. yo **Milja Seppälä**, Oulun yliopisto

Filosofian ylioppilas Milja Seppälä opiskelee Oulun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa aate- ja oppihistoriaa. Hän on toiminut Oulun yliopiston ylioppilaskunnassa ja historian opiskelijoiden ainejärjestössä erilaisissa tehtävissä vuosina 2003–2008 ja toimii parhaillaan ylioppilaskunnan koulutuspoliittisena sihteerinä. Seppälä on hoitanut useita luottamustehtäviä Oulun yliopistossa vuodesta 2003 lähtien. Hän on tällä hetkellä jäsenenä mm. Oulun yliopiston hallituksessa, opetuksen kehittämistoimikunnassa sekä kielikeskuksen johtokunnassa. Lisäksi hän on toiminut Barentsin alueen nuorisoneuvoston jäsenenä vuosina 2006–2007. Seppälä toimi vuonna 2008 Tampereen yliopiston auditointiryhmän jäsenenä.

Sihteeri

Projektisuunnittelija **Kirsi Hiltunen**, KKA

# 1 Johdanto

## 1.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulukohtaisen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena on:

- selvittää, mitä laadullisia tavoitteita korkeakoulu on toiminnalleen asettanut,
- arvioida, millaisilla prosesseilla ja menettelytavoilla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua, ja
- arvioida, toimiiko laadunvarmistus korkeakoulussa tarkoitetulla tavalla, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin, laatua parantaviin kehittämistoimenpiteisiin.

Auditoinnissa laadunvarmistusjärjestelmää arvioidaan suhteessa auditointikriteereihin, tuodaan esiin vahvuuksia ja hyviä käytänteitä sekä annetaan korkeakoululle kehittämissuosituksia laadunvarmistuksen kehittämiseksi.

## 1.2 Auditoinnin kohteet

Auditointi kohdistuu kahdelle tasolle: korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuuteen ja korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistukseen. Auditoinnin kohteena on korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä, jonka kukin korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Auditoinnissa arvioidaan järjestelmän kattavuutta, toimivuutta, avoimuutta ja viestivyyttä, vaikuttavuutta sekä sitä, miten korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää laadunvarmistusjärjestelmäänsä.

Auditoinnin kohteina ovat:

1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

- a) Tutkintotavoitteinen koulutus<sup>4</sup>
  - b) Tutkimus / tutkimus- ja kehitystyö
  - c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö<sup>5</sup>
  - d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
  - e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnan-ohjaukseen
  4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
  5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
    - a) korkeakoulun sisällä
    - b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
  6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
  7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Auditoinneissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljälle eri laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheelle. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunvarmistuksen luonnehdinnat kaikista auditointin kohteista (ks. liite 2). Raportissa mainitaan auditointikohteittain (myös alakohteet 2 a–e ja 5 a–b) auditointiryhmän arviot järjestelmän kehitysvaiheesta. Näiden arvioiden pohjalta auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin hyväksymistä tai uusinta-auditointia.

Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla korkeakoulu ohjaa ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Auditoinnissa ei oteta kantaa korkeakoulun päämääriin, eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä.

---

<sup>4</sup> Tutkintotavoitteisella koulutuksella tarkoitetaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin tutkintoihin johtavaa koulutusta. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja ammattikorkeakoulututkinnot, toisen syklin tutkintoihin ylempät korkeakoulututkinnot sekä ylempät ammattikorkeakoulututkinnot. Kolmannen syklin tutkijankoulutuksen tutkintoja ovat jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaatintutkinnot ja tohtorintutkinnot.

<sup>5</sup> Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sisältävät tässä myös täydennyskoulutuksen (ml. erikoistumisopinnot) sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen.

## 2 Auditointiprosessi

### 2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Jyväskylän yliopisto sopivat auditoinnin toteuttamisesta auditointisopimuksen muodossa. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteiden lisäksi auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän koostumus ja siten auditoinnissa käytetty suomen kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä yliopiston sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Sopimusneuvottelu pidettiin 27.5.2008.

### 2.2 Auditointiaineisto

Auditointikäsi kirjassa ohjeistetaan, että auditointiaineisto tulee koota siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, toimivuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Aineiston avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnanohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta.

Jyväskylän yliopiston toimittama auditoinnin perusaineisto oli seuraava:

- Kuvaus yliopiston organisaatiosta
- Kuvaus yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä
- Yliopistotason laatukäsikirja
- Laadunvarmistusjärjestelmän kehityshistoria
- Kuvaus toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen yhteydestä
- Laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysi
- Laadunvarmistusjärjestelmän perusteella havaitut keskeiset kehittämisskohteet ja käynnistetyt toimet.

Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta. Jokaisesta seitsemästä auditointikohteesta ja niiden alakohdista on oltava jokin näyte tai näyttö. Aineistosta tulee käydä ilmi, mikä näyttö liittyy mihinkin auditointikohteeseen. Aineisto saapui Korkeakoulujen arviointineuvostoon 10.10.2008 ja se toimitettiin välittömästi edelleen auditointiryhmän jäsenille.

Auditointiryhmä pyysi yliopistolta seuraavat lisäaineistot:

- saatavilla olevat opiskelijapalautteiden yhteenvedot (sekä perus- että jatko-opiskelijoiden palautteista)
- saatavilla olevat tutkimusprosessikuvaukset ja -ohjeet (erityisesti ihmis- ja luonnontieteiden osalta).

Jyväskylän yliopiston lautapäällikkö Pirjo Halonen vieraili 3.11.2008 auditointiryhmän kokouksessa esittelemässä yliopiston laadunvarmistusjärjestelmää ja auditointiaineistoa.

## 2.3 Auditointivierailu

Auditointiryhmän puheenjohtaja laatujohtaja Helka Urponen ja auditointia Korkeakoulujen arviointineuvostossa koordinoanut projektisuunnittelija Kirsi Hiltunen vierailivat 4.11.2008 Jyväskylän yliopistossa auditoinnin informaatiotilaisuudessa, jossa keskusteltiin auditoinnin tavoitteista, kohteista ja kriteereistä sekä käytännön toteutuksesta. Tilaisuudessa pitivät yliopiston puheenvuorot rehtori Aino Sallinen, hallintopäällikkö Heikki Herva sekä ylioppilaskunnan edustaja Mikael Viitala.

Varsinainen auditointivierailu järjestettiin 1.–3.12.2008. Sen tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä. Vierailun ohjelma laadittiin auditointikäsi-kirjassa kuvatun mallin mukaisesti (liite 1). Ensimmäisen päivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli yliopiston johtoa, dekaaneja, laitosjohtajia, tutkimus- ja opetushenkilökuntaa, tuki- ja palvelutoimintojen edustajia ja opiskelijoita sekä yliopiston sidosryhmien edustajia.

Auditointiryhmä haastatteli toisena ja kolmantena päivänä valitsemansa kattavuusperiaatteen mukaisesti kaikkien tiedekuntien edustajat tiedekuntien ja erillislaitosten yhteishaastatteluissa: informaatioteknologian tiedekunta, matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta, humanistinen tiedekunta, kasvatustieteiden tiedekunta, liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta, taloustieteiden tiedekunta ja yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Erillislaitoksista haastateltavina olivat Agora Center, Koulutuksen tutkimuslaitos ja Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. Näiden lisäksi ryhmän jäsenet tutustuivat täydennyskoulutuskeskuksen, tietohallintokeskuksen, kansainvälisten palvelujen ja taloushallintopalvelujen laadunvarmistukseen. Myös kansainvälisille opiskelijoille järjestettiin erillinen haastattelutilaisuus. Vierailun aikana haastateltiin yhteensä 181 henkilöä (pl. jokerikohteen haastateltavat). Auditointiryhmä jalkautui jokerikohteenä yliopiston kampuksille ja haastatteli satunnaisotoksella yliopis-

ton henkilökuntaa ja opiskelijoita. Auditointivierailu päättyi yliopiston johdon loppuhaastatteluun.

## 2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmä laati auditointiprosessissa kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta raportin. Raportti tuotettiin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten erityisasiantuntemusta hyödynnettiin auditointikohteiden tarkastelussa. Auditoinnista Korkeakoulujen arviointineuvostossa vastannut suunnittelija vastasi raportin alkuosassa olevista auditointiprosessin, yliopiston ja sen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksista sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta ja käsittelytavasta. Yliopistolla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

## 3 Jyväskylän yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

### 3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

Luvussa 3 kuvataan Jyväskylän yliopiston organisaation rakenne, hallinto, toiminta-ajatus ja laadunvarmistusjärjestelmä korkeakoulun toimittaman auditointiaineiston mukaisesti.

Jyväskylän yliopisto (1966–) on seminaarin (1863–1937) ja kasvatustieteellisen korkeakoulun (1934–1966) perustalle syntynyt monialainen, korkeimman koulutuksen ja tutkimuksen korkeakoulu. Yliopistossa on seitsemän tiedekuntaa ja 11 erillislaitosta (Kuva 1, ks. s. 16). Hallintojohtosäännön mukaan yliopiston hallintoa hoitavat hallitus, rehtori ja vararehtorit, hallintovirasto, tiedekuntaneuvostot, laitosneuvostot, tiedekuntien dekaanit ja laitosten johtajat, erillislaitosten johtokunnat ja johtajat sekä erikseen asetetut muut hallintoelimet.

Vuonna 2007 yliopistossa opiskeli 15261 opiskelijaa, joista perusopiskelijoita oli 12794, jatko-opiskelijoita 1776 sekä tutkintoon täydentäviä 691 (Taulukko 1). Henkilötyövuosia (htv) vuonna 2007 Jyväskylän yliopistossa tehtiin yhteensä 2396. Näistä 1627 htv oli budjettirahoitteisia ja 769 htv ulkopuolisin varoin rahoitettuja (Taulukko 2).

Taulukko 1. Jyväskylän yliopiston perus- ja jatko-opiskelijoiden lukumäärä sekä maisterin- ja tohtorintutkinnon suorittaneiden lukumäärä tiedekunnittain vuonna 2007. Lähde: Tilastotietoa Jyväskylän yliopistosta 2007.

Tiedekunta	Perus- opiskelijoita	Jatko- opiskelijoita	Maisterin- tutkinnon suorittaneita	Tohtorin- tutkinnon suorittaneita
Humanistinen	3579	452	321	27
Informaatioteknologian	1492	142	118	14
Kasvatustieteiden	1682	178	230	12
Liikunta- ja terveystieteiden	1212	153	193	11
Matemaattis-luonnontieteellinen	2155	317	196	37
Taloustieteiden	1078	182	144	8
Yhteiskuntatieteellinen	1596	352	172	21
<i>Yhteensä</i>	12794	1776	1374	130



Kuva 1. Jyväskylän yliopiston organisaatio vuonna 2008

Taulukko 2. Jyväskylän yliopiston henkilötyövuodet henkilöryhmittäin ja rahoituslähteittäin vuonna 2007. Lähde: Jyväskylän yliopisto. Henkilöstötilinpäätös 2007.

Henkilöryhmä	Budjettivaroin palkatut (htv)	Ulkopuolisin varoin palkatut (htv)	Yhteensä
Opetushenkilöstö	759	27	786
<i>Professorit</i>	183	10	193
<i>Assistentit ja yliassistentit</i>	192	5	197
<i>Lehtorit ja opettajat</i>	384	12	396
Tutkimushenkilöstö	207	416	623
Muu henkilöstö	661	326	987
<i>Yhteensä</i>	1627	769	2396



Yliopiston painoalat ovat luonnontieteet, ihmistieteet, liikunta ja terveys sekä opettajankoulutus. Yliopiston ja opetusministeriön välisessä tulossopimuksessa valtakunnallisiksi on määritelty soveltavan kielitutkimuksen keskuksen tehtävät ja yhteiskunnallisiksi palvelutehtäviksi Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen toiminta, kiihdytinlaboratorion toiminta, opinto-ohjaaja-, erityisopettaja- ja lastentarhanopettajakoulutus sekä viittomakielen opetus. Lisäksi ainoana Suomessa Jyväskylän yliopistossa ovat mm. liikuntatieteellinen koulutusala, varhaiskasvatustieteen pääaineopetus, varhaiserityisopetuksen maisterikoulutus sekä suomalaisen viittomakielen maisteritason koulutus ja jatkokoulutus. Koulutuksen tutkimuslaitos ja soveltavan kielitutkimuksen keskus ovat valtakunnallisia tutkimuslaitoksia, joista jälkimmäinen vastaa yleisistä kielitutkinnoista ja koordinoi valtakunnallista kielikoulutuspolitiikan tutkimus- ja kehittämisverkostoa. Nanotieteissä ja laskennallisissa tieteissä yliopistolla on valtakunnallinen koordinoituvastuu.

### 3.2 Strategia, tehtävät ja tavoitteet

Jyväskylän yliopisto on kirjannut yliopistotason laatukäsikirjaansa tehtäväkseen yliopistolakiin (645/1997) määritellyn yliopistojen tehtävän: vapaan tutkimuksen sekä tieteellisen ja taiteellisen sivistyksen edistämisen, tutkimukseen perustuvan ylimmän opetuksen antamisen sekä opiskelijoiden kasvattamisen palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopisto toimii vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Yliopisto on tarkentanut tehtävänsä vuoteen 2015 ulottuvassa yliopiston kokonaistrategiassa, joka on vuodelta 2002. Sen mukaan yliopiston tehtävänä on tutkimukseen perustuvasti etsiä totuutta, tuottaa ja levittää uutta tietoa sekä kasvattaa ja uudistaa sivistysperintöä. Strategian perustana ovat vahvat perustieteet, niiden välinen yhteistyö sekä tutkimuksen ja koulutuksen yhteys. Yliopisto toimii strategian mukaan myös asiantuntijaorganisaationa, kulttuurin edistäjänä, innovaattorina sekä akateemisena alueensa kehittäjänä ja valtakunnallisena vaikuttajana. Se on laaja-alainen, kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoinen tiedeyliopisto. Yliopiston toiminta perustuu tieteenalojen laadukkaaseen perusosaamiseen ja tieteidenväliseen yhteistyöhön, minä tuloksena se yltää myös huippusaavutuksiin. Yliopisto on vahva yhteiskunnallinen vaikuttaja, osa eurooppalaisia koulutusmarkkinoita ja kansainvälistä tiedeyhteisöä.

Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto ovat muodostaneet omaehtoisen rakenteellisen kehittämisen tuloksena

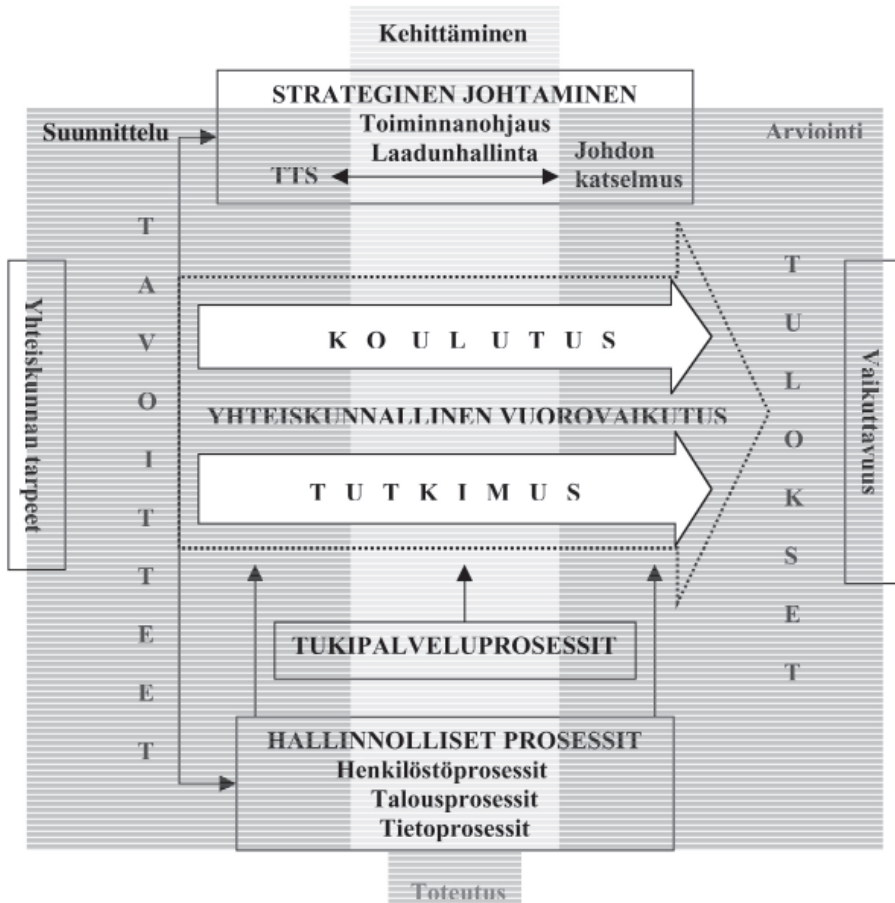
yliopistoallianssin. Allianssin tavoitteena on olla vuonna 2015 sisällöllinen ja toiminnallinen kokonaisuus, joka on kansainvälisesti kiinnostava ja yltää kärkialoillaan maailman huipulle sekä Suomen johtava tiedekeskittymä, joka on profiloitunut huippututkimuksen, yliopistokoulutuksen ja innovaatioympäristöjen kehittäjäksi. Allianssin tavoitteena on myös näkyä kansainvälisesti yhtenä vahvana kokonaisuutena, joka on Suomen suosituin ja kansainvälisesti vetovoimaisin akateeminen työpaikka.

Jyväskylän yliopiston toiminta perustuu yliopistotason laatukäsikirjan mukaan eurooppalaisen yliopistolaitoksen perinteikkääseen, laaja-alaiseen humanistiseen arvopohjaan. Yliopisto edistää ihmisen, luonnon, kulttuurin, talouden ja teknologian suotuisaa kehittymistä, joka perustuu korkeatasoiseen tutkimukseen, koulutukseen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Myös monikulttuurisuuden arvostaminen on keskeistä. Yliopistolain mukaisesti Jyväskylän yliopisto noudattaa eettisiä periaatteita. Toimintaa ohjaavat myös valtionhallinnon yhteiset arvot.

### 3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat

Yhteiskunnan tarpeet ovat Jyväskylän yliopiston toiminnalleen asettamien tavoitteiden pohjana. Toiminnan tuloksellisuutta osoittaa yliopiston tulosten vaikuttavuus yhteiskunnassa. Yliopiston strateginen johtaminen perustuu opetusministeriön ohjaukseen ja yliopiston hallituksen tekemiin strategiapäätöksiin ja muihin päätöksiin. Strateginen johtaminen sisältää yliopiston toiminnan-ohjauksen ja laadunhallinnan. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista samoin kuin laadunhallinnan tavoitteiden toteutumista arvioidaan johdon katselmuksessa, joka on toteutettu ensimmäisen keran vuoden 2008 kesällä. Jatkossa katselmus toteutetaan vuosittain. Katselmuksesta seuraavien johtopäätösten tarkoituksena on ohjata strategiatyötä, strategista suunnittelua sekä toiminta- ja taloussuunnittelua. Niissä tarkennetaan, uudistetaan ja suunnataan yliopiston tavoitteita ja edesautetaan yliopiston rakenteiden, toimintatapojen ja tulosten kehittymistä tavoitteiden mukaisesti.

Tavoitteiden suuntainen toiminta toteutuu yliopiston ydinprosesseissa: koulutuksessa, tutkimuksessa ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen prosessissa. Tavoitteiden toteutumista tukevat tukipalveluprosessit ja hallinnolliset prosessit, joille määrittyvät omat, yliopiston ydinprosesseille lisäarvoa tuottavat tavoitteet. Hallinnollisilla prosesseilla on vahva yhteys yliopiston strategiseen johtamiseen. (Kuva 2).

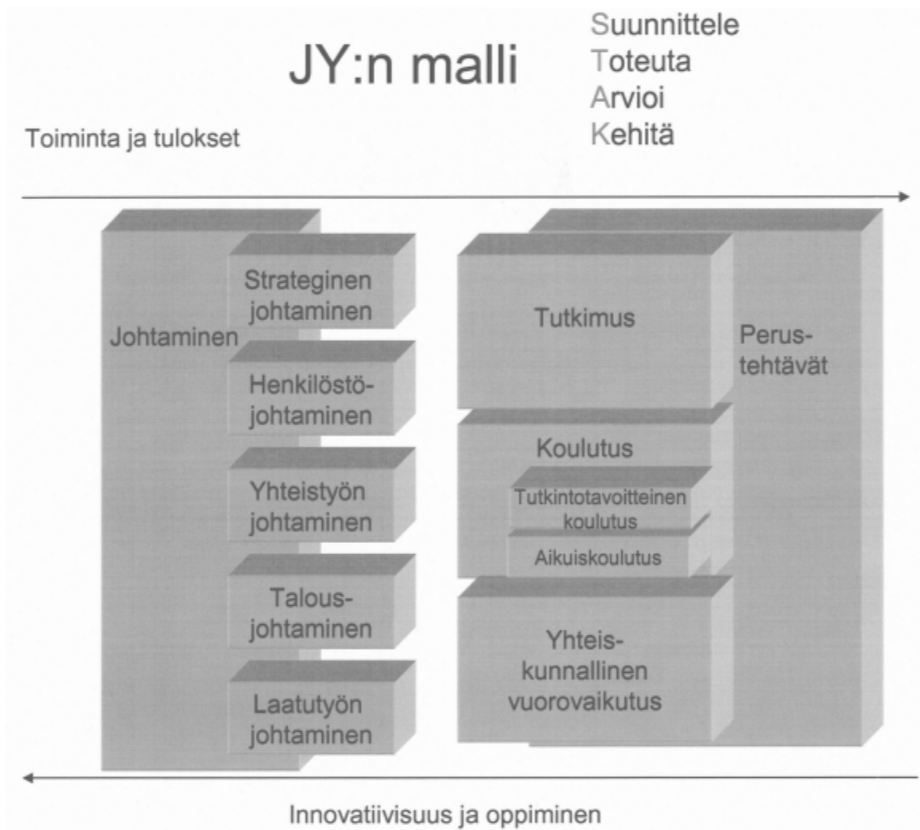


Kuva 2. Jyväskylän yliopiston toiminnallinen kokonaisuus

Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä muodostuu organisaation, vastuunjaon, vakiintuneiden, mutta silti kehittyvien menettelytapojen, prosessien ja voimavarojen sekä näiden dokumentaation ja arvioinnin kokonaisuudesta. Yliopiston laatu politiikan mukaan laadunvarmistusjärjestelmä on yliopiston strategisen johtamisen väline. Järjestelmän päädokumentti on yliopiston tason laatukäsikirja, joka noudattaa pääosin arviointimalli CAFia<sup>6</sup> (Common

<sup>6</sup>Yhteinen arviointimalli (CAF) on eurooppalaisille julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu. Se sisältää vaikutteita Euroopan laatu palkintomallista (EFQM) ja lisäksi kehittämisen tukena on käytetty Saksan hallintokorkeakoulun luomaa Speyer-mallia. CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen, sekä eri tulosalueiden tuloksia ja niiden kehittymistä. CAF-malli sisältää 9 arviointialuetta, joista 5 aluetta koskee toimintatapojen arviointia ja 4 aluetta toiminnan tulosten arviointia. ([http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20060927CAF200/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/name.jsp))

Assessment Framework), ja toisaalta sen kaikissa osissa sovelletaan Demingin *Suunnittelu–Toteutus–Arviointi–Kehitys*-laatuympeyrää<sup>7</sup> (STAK tai PDCA, Plan–Do–Check–Act). (Kuva 3).

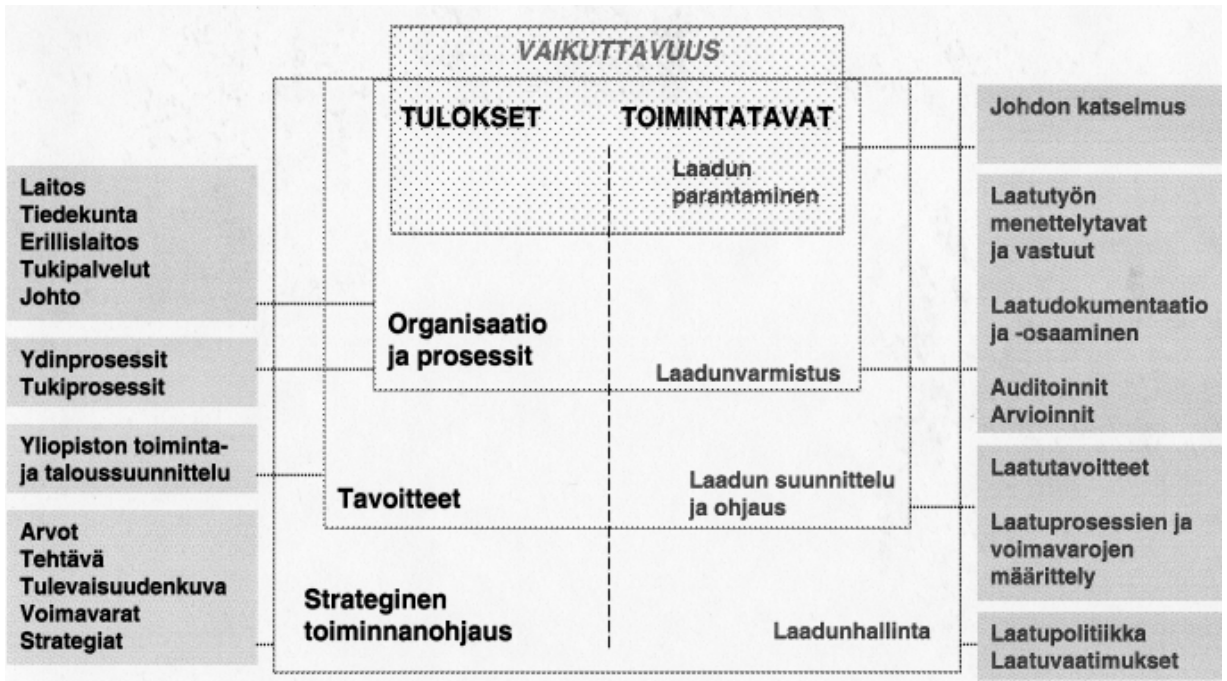


Kuva 3. Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän dokumentoinnissa sovellettu CAF-malli

*Laadunhallinnan* tavoitteena on tukea yliopiston perustehtäviä ja strategista toiminnanohjausta ja sitä kautta edistää yliopiston toiminnalleen asettamien tavoitteiden saavuttamista. Laadunhallinta merkitsee koordinoituja toimia yliopiston suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi. Laadunhallintaan kuuluvat laatu politiikan määrittely ja laatuvaatimusten asettaminen. Laadunhallinta jakautuu laadun suunnitteluun ja ohjaukseen, laadunvarmistukseen ja laadun parantamiseen (Kuva 4):

<sup>7</sup> Demingin laatuympeyrä sisältää Plan–Do–Check–Act-osiot. Demingin ympyrän pääajatus on laadun parantaminen toimintaa ja prosesseja tehostamalla, mutta samalla se toimii oppimisympeyränä. Tarkoituksena on panostaa suunnitteluun, mutta antaa tilaa myös kokeilulle, arvioinnille ja oppimiselle. <http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112Default.aspx>

- *Laadun suunnittelu ja ohjaus* keskittyy laatutavoitteiden asettamiseen sekä laatutavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toiminnallisten prosessien ja niiden voimavarojen määrittämiseen.
- *Laadunvarmistus* on käytännön laatutyötä. Se toteuttaa laatu politiikassa määriteltyjä periaatteita ja yliopiston hallituksen hyväksymiä laatuvaatimuksia. Laadunvarmistus perustuu yhteisesti sovittuihin laatutyön menettelytapoihin ja vastuunjakoon.
- *Laadun parantaminen* tarkoittaa toimintatapojen systemaattista yhtenäistämistä ja kehittämistä. Yliopistotasolla laadun parantamisen keskeisin mekanismi on johdon katselmus.



Kuva 4. Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä

Laadunvarmistuksen menettelytavat – toimintatavat sekä auditointi- ja arviointikäytänteet – on kuvattu yliopiston laatudokumentaatiossa. Yliopisto listaa auditointiaineistossaan laatudokumenteiksi yliopiston laatu politiikan, yliopistotason laatu käsikirjan, yksikötason (joko tiedekunta- tai laitostason) laatu käsikirjat, laatu käsikirjoissa viitatus asiakirjat, toiminnanohjausasiakirjat: toiminta- ja taloussuunnitelmat, tulossopimukset, toimintakertomuksen, arviointien raportit sekä mahdollisesti muut laatutyön tai yliopiston muun toiminnan oleelliset asiakirjat. Lisäksi laatudokumentaatioon luetaan laatutyön muu verkkosivusto kuin laatu käsikirjat sekä toimintojen prosessikuvaukset.

## 4 Auditointitulokset

### 4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio (auditointikohde 1)

*Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, toiminnot ja toimijat ovat pääsääntöisesti määriteltyjä ja dokumentoituja. Vastuut on kirjattu, mutta vastuunjako ei ole kaikilta osin vielä käytännössä toimiva. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio on kehittyvässä vaiheessa.*

#### Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja laatuvaatimukset

Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä perustuu ylimmän johdon pitkäjänteisesti kehittämään laatukulttuuriin, jossa korostetaan korkean laadun merkitystä ja jokaisen henkilökohtaisen osallistumisen ja panoksen tärkeyttä. Muodollisen laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen ja toimintojen yhdenmukainen dokumentointi on uutta.

Laadunvarmistusjärjestelmän tarkoituksena on varmistaa koko yliopiston toiminnan tarkoituksenmukaisuus, tavoitteellisuus ja laadukkuus. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että laadunvarmistus kohdistuu yliopiston perustehtäviin ja toiminnan strategiaan linjauksiin. Toiminnan tavoitteiden yhteydessä esitetään aina keinot, joilla tavoitteisiin pyritään, ja mekanismit, joilla tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Tarkoituksenmukaisuus toteutetaan laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen tiiviinä ja toimivana vuorovaikutuksena. Laadunvarmistusjärjestelmän tarkoituksena on lisäksi muodostaa perusta toiminnan jatkuvalla kehittämiselle, helpottaa henkilöstön ja opiskelijoiden työtä sekä tukea tehokasta toimintaa. Auditointivierailun perusteella itse tavoiteasenta on tarkoituksenmukainen, mutta järjestelmän nuoruuden vuoksi menettelytavat kaipaavat täsmentämistä ja kehittämistä.

Yliopiston, tiedekuntien ja yksittäisten laitosten tasolla on laadittu samansisältöisiä, mutta erinäköisiä kaavioita ja kuvauksia jäsentää toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen suhdetta. Koko yliopistoa koskevat laatuvaatimukset on asettanut yliopiston hallitus. Tutkimusta, koulutusta, yhteiskunnallista

vuorovaikutusta ja yliopiston johtamista ohjaavat laatuvaatimukset ovat seuraavat:

- korkeatasoinen tutkimus tekee Jyväskylän yliopistosta yhden Suomen johtavista yliopistoista ja omilla kärkialoillaan kansainvälisesti merkittävään
- tutkimukseen perustuva koulutus on pedagogisesti korkeatasoista, antaa hyvät valmiudet kansalliseen ja kansainväliseen työelämään sekä elinikäiseen oppimiseen ja säilyttää yliopiston aseman yhtenä Suomen tavoitelluimmista opiskelupaikoista
- yhteiskunnallinen vuorovaikutus on tavoitteellista yhteistyötä, jolla yliopistossa tuotettu tieto ja osaaminen saatetaan laajasti yhteiskunnan käyttöön
- johtaminen tukee yliopiston strategisia tavoitteita ja koko organisaation tehokasta toimintaa.

Toiminnan laatua ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä koskevat tavoitteet tarkennetaan osana vuosittaista yliopiston ja toimintayksiköiden toiminta- ja taloussuunnittelua. Periaatteena on, että tavoitteisiin sisältyvät toimenpiteet ja vastuut tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toiminnan laatuvaatimukset ja kriteerit, joilla laatuvaatimusten täyttymistä voidaan arvioida. Johdon haastattelujen perusteella tutkimustoiminta on ollut kehittämiskohde usean vuoden ajan ja yliopistotasolla tutkimustoiminnan laatua mitataan tiedebarometrillä. Muiden toimintojen laatuvaatimusten saavuttamista kuvaavien kriteerien ja indikaattorien kehittämistyö on alkuvaiheessa.

#### Laadunvarmistusjärjestelmän rakenne ja dokumentointi

Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on kuvattu kaikille avoimella ja julkisella verkkosivustolla (<http://www.jyu.fi/laatu>). Kuvauksen päädokumentti on yliopistotason laatukäsikirja, joka kattaa johtamisen, tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen. Johtaminen on jaettu edelleen strategiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, yhteistyön johtamiseen, talusjohtamiseen ja laatutyön johtamiseen. Koulutuksen laadunvarmistuksen periaatteet kattavat tutkintotavoitteisen koulutuksen ja aikuis-koulutuksen. Yliopistotason laatukäsikirjan lisäksi yliopiston johto on edellyttänyt jokaista tiedekuntaa ja erillislaitosta laatimaan oman laatukäsikirjansa. Lisäksi useat laitokset ovat tehneet vapaaehtoisesti oman laatu- tai toimintakäsikirjansa. Laatukäsikirjat on tässä vaiheessa laadittu vain suomeksi.

Yliopistotason laatukäsikirjan mukaan laatutyön johtaminen on *laadunhallintaa*. Laadunhallinta jaetaan edelleen laadun suunnitteluun ja ohjaukseen, *laadunvarmistukseen* ja laadun parantamiseen. Käsitteistön määrittelyssä on hyö-

dynnetty ISO 9000 –standardisarjan mukaista sanastoa<sup>8</sup>. Käytännössä yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksessa esiintyy käsitteellistä horjuvuutta, sillä käsitettä *laadunvarmistus* käytetään myös laajemmassa merkityksessä kuvaamaan standardin tarkoittamaa *laadunhallintaa* kokonaisuudessaan (vrt. esim. Yliopiston laatukäsikirja luku 1.5.2). Tätä selittänee auditointiryhmän mielestä se, että KKA:n käyttämässä käsitteistössä *laadunvarmistus* vastaa ISO 9000 –standardisarjan termiä *laadunhallinta*. Yksiselitteisyyden ja selkeyden vuoksi laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksessa yliopiston tulisi käyttää yhdenmukaista ja henkilöstön ymmärtämää kieltä.

CAF-arviointimalliin ja STAK-periaatteeseen perustuvan toiminnan tarkastelun vahvuutena on, että toteuttamisen (**t**) lisäksi toiminnan kuvauksessa otetaan järjestelmällisesti kantaa toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen (**s**), toimintatapojen ja tulosten arviointiin (**a**) sekä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (**k**). Toisaalta toimintatapojen nelivaiheinen tarkastelu ja perusteellinen kuvaustapa tekevät yliopistotason laatukäsikirjasta pitkän ja raskaslukuisen. Käsikirjassa on myös runsaasti päällekkäisyyksiä ja toistoa.

Yliopistotason laatukäsikirja on hyväksytty lokakuun alussa 2008, kaksi kuukautta ennen auditointivierailua. Samoin tiedekuntien ja laitosten laatukäsikirjat ovat äskettäin laadittuja ja hyväksyttäviä. Haastattelujen perusteella laadunvarmistusjärjestelmä on tässä vaiheessa tehnyt nykyistä toimintaa näkyväksi, kun vakiintuneita käytäntöjä on dokumentoitu. Samalla asioiden läpikäynti on konkretisoitunut ja selkiyttänyt vastuukysymyksiä. Yliopiston hallituksen toteuttama johdon katselmus ja tiedekuntien sekä erillislaitosten sisäiset auditoinnit on toteutettu kerran, mutta jatkossa niiden uskotaan muodostuvan tärkeäksi osaksi laadunvarmistusjärjestelmää – toiminnan arviointia sekä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamista.

Laatupolitiikan mukaan oleellinen osa laatutyötä on yliopiston prosessien kuvaaminen siten, että kukin työntekijä tietää, mitä hän tekee ja miksi ja siten myös mihin kokonaisuuteen hänen tehtävänsä liittyvät. Käytännössä prosessien kuvaaminen on alkuvaiheessa.

## Vastuut

Toiminnan laadun ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen liittyviä vastuita on kirjattu samansisältöisesti, hieman eri sanoin useammassa asiakirjassa (mm. hallintojohtosääntö, yliopistotason laatukäsikirja, laatupolitiikka). Hallintojohtosäännön mukaan yliopiston toiminnan kehittämisestä vastaa rehtori. Yliopistotason laatukäsikirjan mukaan laadunhallinnasta vastaavat yliopiston

<sup>8</sup> SFS-EN ISO 9000:2005. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto.



rehtori ja hallitus. Yliopiston johto asettaa laatutyölle yleiset tavoitteet ja vastaa laadunvarmistusjärjestelmästä ja sen arviointikriteereistä kokonaisuutena.

Käytännön laadunvarmistustyötä ohjaavat laatupäällikkö ja rehtorin nimittämä laadunkehittämisryhmä. Yksikkötasolla, tiedekunnissa, erillislaitoksilla ja laitoksilla laatutyö on organisoitu eri tavoin, kuitenkin siten, että käytännön laatutyötä ohjaa yksi tai useampi yksikön laativastaava, jolle tiedekunnan dekaani tai laitosjohtaja on antanut tehtäväksi laatutyön. Laatupäällikkö vastaa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä ja raportoi rehtorille ja hallitukselle laatutyön tavoitteiden toteutumisesta. Yliopistotason laatukäsikirjan mukaan tiedekuntaneuvostolla on päävastuu tutkimustoiminnan laadunvarmistuksesta ja rehtorilla puolestaan opetustoiminnasta ja yhteiskuntasuhteista.

Koulutuksesta vastaava vararehtori johtaa opetusneuvostoa, jonka tehtävänä on seurata ja ylläpitää kansallista ja kansainvälistä opetuksen laadun kehittämiseen ja arviointiin liittyvää keskustelua, tukea opetuksen laadukulttuurin kehittymistä ja edistää koulutuksen laadunvarmistustyötä. Koulutuksen laadullisesta kehittämisestä vastaa koulutusjohtaja yhteistyössä opetusneuvoston, tiedekuntien ja erillislaitosten kanssa. Koulutusjohtaja toimii koulutuspalvelujen esimiehenä. Koulutuspalvelut tarkoittavat opiskelijapalveluita, kansainvälisiä palveluita, ura- ja rekrytointipalveluita sekä yliopistoliikuntaa. Laitoksilla on omat opetuksen kehittämistyöryhmät, joiden toiminnasta vastaavat pedagogiset johtajat. Opetusneuvoston ja koulutusjohtajan vastuut ja tehtävät on määritelty, mutta auditointivierailun haastatteluissa ilmenee, että koulutuksen laadun kehittämiseen osallistuville vastuunjako ei ole kaikilta osin selkeä.

Periaatteena on, että opiskelijat ovat mukana laadun kehittämistyössä ylioppilaskunnan ja ainejärjestöjen kautta, tai he voivat osallistua suoraan laitosten laatutyöhön. Haastattelujen perusteella opiskelijoiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat suuresti tiedekuntien ja laitosyksiköiden välillä.

Yliopiston koko henkilökunnan ja kaikkien hallintoelinten tehtävänä on osaltaan ja tehtäviensä ja toimivaltansa sisällä huolehtia opetuksen ja tutkimuksen korkeasta tasosta ja sen kehittämisestä. Akateemisen laadun valvonnan ensisijainen vastuu on tiedekunnilla. Yliopiston jokaisella työntekijällä on omalta osaltaan vastuu laadun kehittämisestä.

#### Yhteenveto

- Yliopistotason laadunvarmistusjärjestelmä kattaa johtamisprosessit, tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen. Johtamisprosesseja on kuvattu kattavasti ja tutkimustoimintaa koskevien laadunvarmistusmenettelyjen kehittämiseen on panostettu pisimpään.

- Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvät asiakirjat ovat vapaasti luettavissa ja saatavissa yliopiston verkkosivuilta.
- Yliopistotason laatukäsikirjan tavoitteena on kuvata koko yliopistoa koskevat vastuut ja menettelyt, joita tarkennetaan tiedekunta-kohtaisissa laatukäsikirjoissa tai niitä yksityiskohtaisimmissa laitostason laatu-/toimintakäsikirjoissa. Valitun toimintatavan avulla vastuita on selkiytetty, nykyiset toimintatavat on saatu kuvattua kattavasti ja henkilöstöä on osallistettu laajasti käsikirjojen tekemiseen.
- Laadunvarmistusjärjestelmää koskeva dokumentaatio on laaja, osin päällekkäinen ja se sisältää runsaasti toistoa. Tämä vaikeuttaa selkeän ja kiteytetyn kuvan saamista laadunvarmistusjärjestelmästä, ja toisaalta sitoo runsaasti henkilöstöresursseja järjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksessa esiintyy käsitteellistä horjuvuutta. Käytännössä käsitettä ”laadunvarmistus” käytetään suppeassa (= osa laadunhallintaa) ja laajassa (= laadunhallinta) merkityksessä. Järjestelmän kuvauksessa tulee käyttää yhdenmukaista ja henkilöstön ymmärtämää kieltä.
- Laadunvarmistukseen liittyviä vastuita ja tehtäviä on esitetty useissa asiakirjoissa (hallintojohtosääntö, yliopistotason laatukäsikirja, laatupolitiikka, yksiköiden käsikirjat). Tämä vaikeuttaa kokonaiskuvan saamista laadunvarmistukseen liittyvistä tehtävistä ja pääasiallisista vastuuhenkilöistä.

## 4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus (auditointikohde 2)

### 4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

*Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa hyvin tutkintotavoitteisen koulutuksen toiminnot. Järjestelmän tuottamaa tietoa käytetään koulutuksen laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on kehittyvässä vaiheessa.*

#### Tutkintotavoitteisen koulutuksen tavoitteet

Jyväskylän yliopiston tutkintotavoitteisen koulutuksen tavoitteet on määritelty yliopiston kokonaisstrategiassa sekä vuonna 2001 hyväksytyssä perustutkintojen ja -opetuksen kehittämissstrategiassa. Koulutuksen kehittämistä ohjaava-

na strategiana esitetään myös vuonna 2003 hyväksytty opiskelijavalintojen kehittämistrategia. Strategiat täsmentyvät toiminta- ja taloussuunnitelmissa sekä tiedekuntien laatukäsikirjoissa. Yliopistotason laatukäsikirjassa esitetään tutkintotavoitteisen koulutuksen painopisteet ja laatutavoitteina opiskelijavalintojen kehittäminen, opintojen läpäisy, työelämävastaavuus, kansainvälistyminen sekä yliopistokoulutuksen laatuyksiköiden saaminen.

Yliopisto näkee koulutuksen laadun kehittämishaasteina korkeatasoiseen tutkimukseen perustuvan opetuksen sekä koulutuksen työelämä- ja yhteiskuntasidonnaisuuden. Laatutyön myötä halutaan varmistaa, että opiskelijat saavat tiedeperustaiset ongelmien tunnistamis- ja ratkaisutaidot työelämän ja yhteiskunnan muuttuvat tarpeet huomioon ottaen. Yliopiston haasteena on myös selkeyttää tavoitteet ja rooli elinikäisen oppimisen periaatteiden tiennäyttäjänä. Lisäksi kehittämiskohteena on yhteistyö koti- ja ulkomaisten yliopistojen ja muiden instituutioiden kanssa monitieteisten koulutusohjelmien kehittämiseksi erilaisia oppimis- ja opetusympäristöjä hyödyntäen.

#### Koulutuksen kehittämisen rakenteet

Tiedekunnilla on omat koulutusstrategiansa sekä tiedekuntien ja laitosten koulutuksen arviointijärjestelmät. Tiedekuntakohtaisissa tulosneuvotteluissa arvioidaan perustutkintojen ja -opetuksen kehittämistrategian toteutumista ja siitä raportoidaan toimintakertomuksissa. Laitosten pedagogisten johtajien verkoston kautta on tarkoitus edistää hyvien käytäntöjen levittämistä läpi koko yliopiston. Laitokset kehittävät omaa toimintaansa pitkälti itsearviointiin perustuen. Toiminnan tasalaatuisuutta pyritään varmistamaan mm. kehittämällä Korppi-järjestelmää siten, että eri vuosikurssien opiskelijoiden opintojen etenemistä pystytään seuraamaan ja vertaamaan. Koulutuspalveluihin kuuluva Korppi-järjestelmä kuvataan kurssi- ja opintotietojärjestelmänä. Opiskelijalla on mahdollisuus antaa kurssipalautetta Korpissa sähköisen kyselylomakkeen myötä. Korpin käytöstä ja sovellettavuudesta saadaan kuitenkin haastatteluissa erilaisia näkemyksiä eri laitoksilta. Kokonaisuutena se tuntuu edellyttävän vielä kehittämistyötä käytäntöjen yhdenmukaistamiseksi. Myös henkilöstön koulutusta järjestelmän hyödyntämiseen toivotaan haastatteluissa lisää.

Koulutuksen laatutyön etenemisestä on näyttönä vuosina 2000–2006 toteutettu opetuksen laadun kehittämishanke, jonka edistämänä laitosten omat opetuksen kehittämistyöryhmät on perustettu ja niiden pedagogiset johtajat nimitetty. Haastattelujen yhteydessä ilmenee, että opetuksen kehittämisen vastuujakoihin toivotaan kuitenkin tarkentamista yliopisto- ja laitostasoisesta yhteistyön selkiyttämiseksi ja integroimiseksi. Auditointivierailun yhteydessä ilmenee, että pedagogisten johtajien keskinäistä verkostoyhteistyötä ei ole vielä käynnistetty mutta sitä pyritään tietoisesti kehittämään.

Tutkintorakenteiden kehitystyötä on viitoittanut Bolognan prosessi. Siirtyminen kaksiportaisesta rakenteesta kolmiportaiseen ja siinä tehdyt ratkaisut on kuvattu Bolognan prosessin jatkotyöryhmän loppuraportissa vuodelta 2005. Opetussuunnitelmien uudistamistyön rakenteena on käytetty osaamis-pohjaista opetussuunnitelmaa, mistä näyttönä esitetään taloustieteiden tiedekunnan opetussuunnitelmatyö lukuvuodelta 2007–2008. Muuten jää epäselväksi, miten Bolognan prosessia on jatkossa hyödynnetty. Sen myötä laadittu eurooppalainen tutkintojen viitekehys (EQF elinikäisen oppimisen edistämiseksi 2008) mahdollistaa kuitenkin saavutettavien oppimistulosten suhteen tasollisesti yhdenmukaiset opetussuunnitelmat. Opettajien haastatteluissa vahvistuu, että opetussuunnitelmien kehitystyötä tehdään, mutta jakamisen kulttuuri tiedekunta- ja laitostasolla on vielä vähäistä. Opetussuunnitelmat vahvistetaan kahden vuoden välein ja kehittämistyöhön osallistuvat opetushenkilöstö sekä opintohallinto. Sitä vastoin opiskelijat, sidosryhmät ja työelämäasiantuntijat ovat mukana opetussuunnitelmatyössä palautteen antajina. Heidän osaamistaan kannattaisi kuitenkin hyödyntää opetussuunnitelmien kehittämistyön kaikissa vaiheissa. Auditointiaineiston mukaan arviointi ja kehittäminen pohjautuvat edellisistä opetussuunnitelmista sekä opetuksesta ja ohjauksesta saatuun palautteeseen. Auditointivierailun yhteydessä ilmenee, että palautetta kootaan opiskelijoilta ja vaikka sitä on systematisoitu, palautejärjestelmä kokonaisuutena toimii eritasoisesti eri laitoksilla.

#### Koulutuksen kehittäminen opiskelijan näkökulmasta

Laatutavoitteeksi asetettua opiskelijavalintojen uudistamista on viety eteenpäin tiedekuntien omissa kehittämishankkeissa opiskelijavalintojen kehittämisstrategiaa hyödyntäen. Tavoitteena on siirtyminen yhteiseen sähköiseen hakujärjestelmään keväeseen 2009 mennessä. Kasvatustieteellisellä tiedekunnalla on ollut keskeinen rooli valtakunnallisen VAKAVA-hankkeen suunnittelutyössä. Hankkeen tarkoituksena on ollut kasvatustieteiden tiedekunnan opiskelijavalintojen kehittäminen, ja sen tulosten seuranta- ja arviointitietoja kannattaisi hyödyntää koko yliopistotasolla.

Yhtenäisten ohjausmenettelyjen rakentamista edistää opintojen ohjaussuunnitelmien laatimisesta tehty periaatepäätös sekä Jyväskylän yliopiston HOPS-linjauus vuodelta 2006. Yliopiston kannattaisi panostaa niiden seuranta- ja arviointimenettelyjen kehittämiseen. HOPSin laatiminen tuntuu olevan opiskelijoille selkeää, mutta sen merkityksestä opintojen edetessä ollaan eri mieltä ja siihen liittyvä ohjaus näyttäytyy eritasoisena. Opiskelijoiden palautteiden hyödyntäminen näkyy erilaisina käytänteinä opetuksen kehittämiseksi, mikä osaltaan osoittaa koulutuksen laadunvarmistuksen kattavuutta ja vaikuttavuutta. Hyvien käytäntöjen tunnistamiseen ja levittämiseen on hyvät

mahdollisuudet. Haastattelujen pohjalta näyttää siltä, että yhtenäinen opiskelijapalautteen kokoaminen ja laaja-alainen hyödyntäminen voisi johtaa kokonaisvaltaisempaan opetuksen kehittämistyöhön yksittäisten korjaustoimenpiteiden asemasta.

Opiskelijan oppimista edistävät HOPS-ohjeet ja erilaiset opinnäytetöiden kirjoittamiseen liittyvät ohjeet. Laitoksilla on pyritty myös arvioinnin yhdenmukaistamiseen. Auditointivierailun yhteydessä ilmenee, että arvioinnin tasalaatuisuudesta ei olla samaa mieltä. Haastatteluissa kuvatut esimerkit osoittavat, että osa opiskelijoista kokee erilaisuudet epäoikeudenmukaisena. Kehittämistyön tarpeellisuus tulee esiin myös opettajien haastatteluissa. Erilaisia kehittämistoimenpiteitä on jo aloitettu, mutta laaja-alainen, koko yliopiston kattava kehittämistyö voisi turvata arvioinnin tasalaatuisuuden ja oikeudenmukaisuuden eri tiedekuntien ja laitosten välillä.

#### Koulutuksen suunnittelu ja arviointi

Koulutuksen kehittämistyössä on tavoitteena tutkimuksen ja opetuksen yhdistäminen. Koulutuksen suunnittelu tapahtuu laitosten opetuksen kehittämissuunnitelmien ja opettajien kehittämissuunnitelmien kautta. Suunnitteluun pyritään saamaan mukaan myös opiskelijajäseniä. Sitä vastoin työelämäyhteyksistä on hyvin vähän mainintoja, vaikka työelämärelevanttius on esitetty yhtenä painopistealueena. Kasvatustieteiden laitoksen varhaiskasvatuksen yksikössä sidosryhmien edustajat ovat mukana opetussuunnitelmien laatimisessa. Tätä käytäntöä suositellaan levitettäväksi koko yliopistoon. Samoin koulutuksen laatuyksikköstatuksen toistamiseen saaneen fysiikan laitoksen luomat hyvät käytännöt kannattaisi tunnistaa ja levittää sovellettavaksi yli laitos- ja tiedekuntarajojen.

Kansainvälistymisen painopiste ei näy selkeästi tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämistyön näytöistä. Kansainvälisyyttä näytetään mitattavan opiskelija- ja opettajavaihtona sekä kansainvälisinä julkaisuina. Näiden mittareiden riittävyttä kannattaisi arvioida suhteessa koulutuksen kehittämiseen kansainvälisenä yhteistyönä. Tieteellisen koulutuksen ja opetuksen laadun kehittämistä on esimerkkinä vuosina 2007–2008 toteutettu opiskelijakysely. Varhaiskasvatuksen yksikön teematyöskentely esitetään näyttönä opetuksen laadun pitkäjänteisestä kehittämistyöstä. Koottujen tulosten ja kokemusten hyödyntämistä voisi tehostetusti levittää tiedekunta- ja laitostasolla. Lisäksi toimintatapoja uudistettaessa kannattaisi kehittää vaikuttavuuden arviointia.

Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta osoittaa, että hankeperusteinen koulutuksen kehittäminen on nähty riittämättömäksi ja kehittämistyö halutaan osaksi pysyviä rakenteita. Yliopiston kokonais- ja koulutusstrategiat uudistetaan, minkä yhteydessä kehitetään myös koulutusbarometri koulutuksen laadunvarmistuksen tukemiseksi. Koulutusstrategian uudistamiseksi on lähe-

tetty ohjeet, joiden mukaan tiedekunnat sekä erillislaitoksista avoin yliopisto ja Kokkolan yliopistokeskus Chydenius laativat omat koulutusstrategiansa. Auditointivierailun yhteydessä ilmenee, että koulutusbarometrin kehittäminen nähdään tärkeänä, mutta se on vielä alkuvaiheessa.

Perustutkintokoulutuksen laatutavoitteiden mittarit on koottu johdon katselmukseen. Vaikka ne kattavat tutkintotavoitteisen koulutuksen painopistealueet, niiden tuottaman tiedon tasalaatuisuutta suhteessa painopistealueisiin kannattaisi kuitenkin pohtia. Yliopistosta valmistuneiden työelämävastaavuus koulutustasoa vastaaviin tehtäviin osoitetaan määrällisenä mittarina. Määrällisin mittarein osoitetaan myös tavoitteeksi asetettu kansainvälisten valmiuksien kehittäminen (koulutuksen vastaavuus työelämän uusiin, kansainvälisten työmarkkinoiden sisällöllisiin osaamisvaatimuksiin). Mittarit kertovat kansainväliseen vaihtoon vuosittain lähteiden määrän sekä vaihtoon saapuneiden opiskelijoiden opiskelukuukausien määrän. Strategiassa määritelyihin peruskoulutuksen laadullisiin tavoitteisiin liittyviä mittareita ei vielä ole. Koulutusta kuvaavat laadulliset indikaattorit on tarkoitus tunnistaa kyselytutkimusten myötä koulutusbarometrin kehitystyön yhteydessä. Mittareiden kehittäminen erityisesti siten, että myös laadulliset ja vaikuttavuusmittarit ovat mukana, tunnistetaan myös haastatteluissa selkeänä kehittämiskohteena. Lisäksi auditointiryhmä kannustaa yliopistoa arvioimaan mittareiden kattavuuden suhteessa koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin.

#### Jatkokoulutuksen laadunvarmistus

Yliopiston kokonaistrategiassa esitettyjen tavoitteiden mukaan jatkotutkinnon suorittaneille halutaan valmiudet sijoittua hyvin yliopistoon ja yliopiston ulkopuolisiin työtehtäviin, edistää maan tieteellistä tasoa sekä vaikuttaa myös kansainväliseen tiedeyhteisöön. Tärkeänä nähdään myös jatkokoulutuksessa uudenlaisten, monitieteisten koulutusohjelmien toteuttaminen yhteistyössä kotimaisten ja ulkomaisten yliopistojen sekä muiden instituutioiden kanssa. Kehittämisen painopisteinä esitetään määrälliset tutkintotavoitteet, tohtoritutkinnon suorittamisiensa alentaminen sekä tohtorikoulutuksen laadun parantaminen, johon sisältyvät mm. tieteellisen tason edistäminen ja työelämärelevanttius sekä kansainvälisyyden näkyvyyden lisääminen. Laadunvarmistusta edistetään jatko-opiskelijoiden seurantarekisterin avulla, joka tuottaa kattavaa tietoa ohjauksen kehittämiseksi. Humanistisen tiedekunnan jatkokoulutuksesta laatima prosessikuvaus ja ohjeet sekä jatkotutkimusten arviointikriteerit ovat tarkoituksenmukaiset.

Johdon katselmukseen kootut jatkokoulutuksen mittarit ovat pääsääntöisesti määrällisiä. Tavoitteena on, että kaikkien jatko-opiskelijoiden kanssa käydään vähintään kerran vuodessa ohjauskeskustelu, joka kirjataan. Ohjaus-

keskustelujen vaikuttavuuden seuranta ja arviointi voisi tuoda arvokasta tietoa ohjauksen kehittämiseen koko yliopistotasolla. Tutkimustyön merkittävyys näkyy myös jatko-opiskelijoiden koulutuksen laatutavoitteissa. Kansainväliseen yhteistyöhön vaikuttaminen mitataan siten, että vähintään 50 % tohtorikoulutettavista tekee tutkimustaan osana kansainvälistä tutkimusryhmää tai verkostoa. Lisäksi vähintään 15 % tohtoriopiskelijoista on ulkomaalaistaustaisia. Mitareissa ei näy seurantaa tohtoreiden sijoittumisesta yliopiston virkoihin tai sen ulkopuolisiin työtehtäviin. Myöskään maan tieteellisen tason edistämistä kuvaavia mittareita ei esitetä. Näiltä osin mittareiden kattavuutta voisi kehittää.

Haastatteluissa jatko-opiskelijat tuovat esiin hyvät ja toimivat suhteet ohjaajiinsa erityisesti silloin, kun ollaan yhteisessä projektissa, mutta toteavat ohjauksen ja opetuksen olevan epätasalaatuista. Opiskelijoiden näkemyksen mukaan ohjauksen epätasalaatuisuutta selittää tutkimusaiheen kuuluminen tai kuulumattomuus yliopiston tutkimuksen vahvuusaloihin. Yliopiston tulisikin kehittää ohjauksen vaikuttavuuden arvioimista. Jatko-opiskelijat kertovat opettavansa, mutta heidän pedagogisen osaamisensa kehittymistä ei seurata eikä arvioida systemaattisesti. Tiedekunnista ja laitoksista löytyy kuitenkin hyviä käytänteitä, joiden levittämiseen tulee panostaa.

Auditointiryhmä esittää, että yliopisto kehittää vaikuttavuusmittareita tohtorikoulutuksen laadun seurantaa ja arviointia varten. Työelämärelevanttius näyttäytyy hyvin yhteisissä työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeissa, mutta myös niiden vaikuttavuutta kannattaisi arvioida ja seurata systemaattisemmin.

#### Yhteenveto

- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadulliseen kehittämiseen liittyvät vastuut on määritelty ja ne mahdollistavat toimeenpantuina tutkintotavoitteisen koulutuksen kokonaisvaltaisen kehittämisen. Valmiudet jo aloitettujen koulutuksen kehittämistoimenpiteiden läpiviemiseen ovat olemassa. Kehittämisen painopistealueet on tunnistettu ja menettelytavat osittain kuvattu, mutta vielä yleisellä tasolla.
- Laatutyön arkkitehtuuri antaa hyvät valmiudet koulutuksen parhaiden käytäntöjen ja toimintamallien levittämiseen. Yliopiston kannattaisi panostaa tähän erityisesti yli laitos- ja tiedekuntarajojen.
- Opiskelijapalautetta kootaan yksikkötasolla monipuolisesti, ja opetuksen kehittämiseksi suoritetaan palautteen perusteella korjaustoimenpiteitä. Yliopistotasoinen opiskelijapalauttejärjestelmä puuttuu vielä.
- Jatko-opiskelijoiden ohjaus yhteisissä projekteissa on luonteva osa yhteistyötä ja opiskelijaa hyvin tukevaa, kun tutkimusaihe kuuluu yliopiston tutkimuksen vahvuusalueisiin.

- Jatko-opiskelijoiden opintojen etenemisen seuranta on kattavaa kehityksen seurantarekisterin avulla.
- Haasteena on koulutuksen kehittämistyön vaikuttavuuden seuranta ja arviointi.
- Koulutusbarometrin kehittäminen on suunnitteluvaiheessa. Barometrin kehittämissuunnitelma on tarpeen toteuttaa koulutuksen laadunvarmistuksen tukemiseksi siten, että tuloksellisuus- ja vaikuttavuusmittarit vastaavat myös koulutukselle asetettuja laadullisia tavoitteita perus- ja jatko-tutkintojen osalta.
- Korppi-järjestelmää kokonaisuutena on tarpeen kehittää eri laitosten koulutuksen tasalaatuisuuden varmistamiseksi.
- Opinnäytetöiden arviointikriteereitä tulee yhdenmukaistaa ja siihen liittyvää laadunvarmistusta tulee kehittää tiedekunta- ja laitostasolla siten, että opiskelijat kokevat arviointikriteerit tasapuolisiksi ja oikeudenmukaisiksi.

#### 4.2.2 Tutkimus

*Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki tutkimuksen toiminnot. Järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tuloksetkaasta käytöstä tutkimuksen kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Uusien ideoiden syntyä ja niiden toteuttamista tukeviin menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnustetaan tehokkaasti. Tutkimuksen laadunvarmistus on edistyneessä vaiheessa.*

#### Tutkimuksen strategiset tavoitteet ja niiden seuranta

Yliopiston hallituksen vuonna 2006 hyväksymään tutkimusstrategiaan vuosi 2007–2011 on asetettu tutkimustoiminnan tavoitteet, kuvattu niiden saavuttamiseksi käytettävissä olevia keinoja sekä hahmoteltu tulosta kuvaavat mittarit ja arviointimenettelyt tavoitteiden toteutumisen seuraamista varten. Yliopisto toteutti ensimmäisen tutkimuksen kokonaisarviointin vuosina 2004–2006. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota tutkimuksen hajanaisuuteen. Sen seurauksena laitokset ja muut toimintayksiköt ovat saaneet tehtäväkseen laatia omat tutkimusstrategiat, joissa tulee kiinnittää erityistä huomiota tutkimuksen kansainvälisyyteen ja julkaisupolitiikkaan. Tutkimuksen jatkuvaa kehittymistä seurataan tiedebarometrillä ja siitä johdetulla Jyväskylän yliopiston tutkimuksen tila -selvityksellä. Tiedekunnat hyödyntävät arviointia laatiessaan seuraavaa toiminta- ja taloussuunnitelmaansa. Tutkimuksen laadun seuraava kansainvälinen arviointi on tarkoitus suorittaa vuonna 2010.



Tiedeneuvosto on toiminut Jyväskylän yliopistossa vuodesta 2002 lähtien. Sen toimikausi on kaksi vuotta. Puheenjohtajana toimii tutkimuksesta vastaava vararehtori ja sihteerinä yliopiston tutkimuspäällikkö. Jäseninä ovat edustajat kaikista tiedekunnista sekä yksi henkilö erillislaitosten edustajana. Tiedeneuvosto seuraa yleistä tiedepoliittista keskustelua ja tukee yliopiston kehittämistä kansainvälisesti merkittäväksi tiedeyliopistoksi. Se tekee yliopiston hallitukselle aloitteita tiede- ja tutkimuspoliittisissa kysymyksissä ja seuraa tutkimusstrategian toteutumista. Tiedeneuvosto viestii toiminnastaan omien verkkosivujensa kautta (<https://www.jyu.fi/hallinto/neuvostot/tiedeneuvosto>).

Tutkimusstrategian lisäksi myös henkilöstö-, tietohallinto- ja toimitilastrategiat vaikuttavat luonnollisesti tutkimuksen toimintaympäristöön ja tutkimustyön edellytyksiin. Kuten luvussa 3 todetaan, yliopisto näkee itsensä vuonna 2015 laaja-alaisena, kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoisena tiedeyliopistona. Tampereen teknillisen yliopiston ja Tampereen yliopiston kanssa muodostetun yliopistoallianssin nähdään olevan vuonna 2015 toiminnallinen kokonaisuus, kansainvälisesti kiinnostava ja kärkialoillaan maailman huipulle yltävä. Allianssia kehitettäessä tulee välttämättömäksi sovittaa ja terävöittää kumppaniyliopistojen nykyiset strategiat yhteen. Sama koskee myös (tutkimuksen) laadunvarmistusjärjestelmien yhdistämistä.

#### Tutkimustoiminnan laadunvarmistus

Yliopiston ylimmän johdon näkökulmasta tutkimustoiminta on Jyväskylän yliopiston keskeinen kehittämiskohde. Tiedebarometriin kerätään tutkimustoiminnan laatua, volyyymiä ja vaikuttavuutta kuvaavia indikaattoreita, joita käytetään tulossopimusprosessin välineinä. Sisäisellä rahanjakomallilla ohjataan ja edistetään huippututkimusta. Tutkimuksen kokonaisarviointi tunnistaa painopistealat ja kehittämiskohteet, joihin yksiköt linjaavat toimintaansa. Tavoitteena on yliopiston itseorganisoituvuuden profiloituminen, kyky tunnistaa vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä laatuajattelun sisäänrakentaminen koko organisaation arvoihin ja toimintoihin.

Numeerisiin indikaattoreihin ja tulosohtaukseen sidottu laadunvarmistusjärjestelmä voi vaikuttaa myös haitallisesti, kahlitsemalla liiaksi ”akateemista vapautta” ja perustutkimukseen olennaisesti kuuluvaa riskinottoa. Ylimmän johdon mukaan yliopistolla on olemassa rahoitusjärjestelmiä, jotka yrittävät murtaa tulosohtauksen jäykän kehikon ja siten tukea vastavirtaan kulkevia. Auditointivierailun haastatteluissa tiedekuntien dekaanit tuovat esiin, että laadunvarmistusjärjestelmä ei vaikuta tutkimuksen riskinottoa rajoittavasti. Laatuajattelu ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen ovat parantaneet tutkimuksen strategista ohjaamista ja johtamista. Laatuajattelu on tehty koko Suomen Akatemian huippututkimushistorian ajan erittäin systemaatti-

sesti, ja tuloksellisuutta osoittaa yliopiston menestyminen tutkimuksen huip-puyksikköhouissa.

Tiedebarometrin koostumus saa haastatteluisa jossain määrin kritiikkiä. Barometrin katsotaan suosivan liiaksi luonnontieteitä ja kansainvälistä julkai-semista. Tieteenalakohtaiset erot tieteellisen toiminnan laadunarvioinnissa tun-nistetaan. Vahvuutena voidaan pitää tiedebarometrin integroimista toiminnan-ohjausjärjestelmään.

Yliopisto tunnistaa professorinimitykset keskeisiksi strategisiksi päätöksik-seen tutkimustoiminnan laadun parantamisessa. Tiedekuntien dekaanit totea-vat haastattelussa, että pyrkimys on kohti kansainvälistä rekrytointia.

Tutkimuksen prosessikuvaukset toimintayksiköiden tuottamassa ohjeis-tuksessa ovat epätasaisia ja osin puuttuvat kokonaan. Ohjeistusta on syytä ke-hittää siten, että tutkijat ja tutkijakoulutettavat voivat saada ajantasaista tietoa käytettäväksi tutkimushankkeiden suunnittelussa, rahoituksen ja muiden re-surskien hankinnassa sekä raportoinnissa ja vaikuttavuuden analysoinnissa. Au-ditointivierailulla todetaan, että projektinhallintaan liittyvien menettelyjen jär-jestelmällinen hyödyntäminen tutkimustoiminnan ja opinnäytteiden toteu-tuksen laadunvarmistuksessa on vielä vähäistä, mutta tämälntyyppinen kehiti-tämistyö on käynnistetty syksyllä 2008 Agora Centerissä.

Yliopiston tutkimusstrategia ja sen käytännön toteuttaminen korostavat painopistealojen ympärille tapahtuvaa tutkimustoiminnan fokuoimista. Monialaisessa sivistysyliopistossa tehdään kuitenkin paljon tutkimusta, joka on painopistealojen ulkopuolella tai katveessa. On tärkeää, että laadunvarmistus-järjestelmä tavoittaa myös tällaisen tutkimuksen ja että prosessikuvaukset ja ohjeistus hyödyttävät vapaata perustutkimusta mahdollisuuksien mukaan.

Laadunvarmistusjärjestelmän mahdollisuuksista puuttua tutkimustoimin-nan riittämättömän laadun tunnistamiseen esiintyy dekaanien ja laitosjohta-jien keskuudessa erilaisia näkemyksiä. Lisäksi tutkimuseettisiin kysymyksiin voisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, vaikka ongelmat, kuten plagioin-ti, tiedostetaan ja välineitä niihin puuttumiseksi etsitään.

Yliopisto on määrätietoisesti painottanut tutkimuksen infrastruktuurin tärkeyttä ja suunnannut siihen pitkäjänteisiä kehittämistoimenpiteitä. Niiden tuloksena yliopistossa on sekä EU- ja kansallisen tason infrastruktuureja (ku-ten kiihdytinlaboratorio) sekä mielenkiintoisia poikkitieteellisiä tutkimusym-päristöjä (kuten Agora Center). Tutkijanuran haasteet tunnistetaan monessa yliopiston yksikössä. Erityisesti post doc -vaihe ja nuorten tutkijoiden uralla eteneminen nähdään yliopistossa haasteiksi.

Kansainvälisen arviointiryhmän suorittaman tutkimuksen kokonais-arvioinnin jälkeen yliopisto on erinomaisesti vahvistanut tutkimusstrategiansa mukaan lukien tiedekuntien tutkimusstrategiat sekä valinnut tutkimuksen

painopistealat. Auditointihaastattelut vakuuttavat arviointiryhmän siitä, että tiedeneuvostolla on selkeä rooli laadunvarmistuksessa. Tiedeneuvosto arvioi vuosittain yliopiston tutkimuksen tilan. Kehitystä seurataan sekä yliopistotasolla että tiedekuntakohtaisesti. Arvioinnissa käytetään tiedekuntakohtaisia tiedebarometrejä. Mittarit on kehitetty erityisesti tutkimuksen laadun, kansainvälisen vaikuttavuuden ja verkottumisen näkökulmasta vastaten yliopiston tutkimusstrategisiin tavoitteisiin.

#### Yhteenveto

- Tutkimuksen laadunvarmistus rakentuu hyvillä periaatteilla, joita ovat vahvuuksien tunnistaminen ja palkitsevuus, kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimuksen tukeminen sekä selkeä viestintä.
- Tutkimuksen strategisen ohjauksen laadunvarmistus on edistynyt. Yliopiston johto kaikilla tasoilla toimii valitun tutkimusstrategian mukaisesti.
- Rehtorin soveltama sisäinen tutkimusrahoitusmalli on hyvä käytäntö.
- Tutkimustyön hyvät käytänteet osoittavat tuloksellisuutta onnistuneessa tutkimuksen profiloinnissa ja rekrytoinneissa.
- Tutkimuksen laatuksikriteereistä ja niitä mittaavista instrumenteista käydään avointa keskustelua. Arviointi- ja palauteinstrumentteja kannattaa edelleen kehittää siten, että ne kattavat tasapuolisesti yliopiston eri tieteenalojen tutkimuksen.
- Tutkimuksen prosessikuvauksia ja ohjeistusta tulee kehittää siten, että niistä löytyy ajantasaista tietoa tutkimushankkeiden suunnitteluun, rahoituksen ja muiden resurssien hakemiseen, ohjaukseen sekä raportointiin ja vaikuttavuuden analysointiin.

#### 4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus

*Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa keskeisimmät yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden toiminnot. Vaikka tietoa yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta seurataan ja käytetään toiminnan kehittämisessä, tiedekunta- ja laitostasolla järjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään satunnaisesti koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisessä. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus on ylimmän johdon tasolla hoidettu hyvin, mutta koko organisaation läpäisevän yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus on alkavassa kehitysvaiheessa.*

#### Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet

Yliopistotason laatuksikirjassa määritellään yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen suunnittelun tavoitteeksi ”varmistaa vuorovaikutuksen rakenteiden ja mekanismien toimivuus yliopistossa, ennakoida yliopiston ja alueen yhteisiä tu-

levia tarpeita sekä suunnitella ja koordinoida toimia niihin vastaamiseksi”. Tätä on tarkennettu (tosin jo seitsemän vuotta sitten hyväksytyssä, mutta voimassa olevassa) yliopiston kokonaisstrategiassa seuraavasti: 1) Yliopistossa tuotettava tieto sekä teknologiset, kulttuuriset ja sosiaaliset innovaatiot välitetään ja saatetaan vuorovaikutteisesti yhteiskunnan käyttöön yliopistollisia arvoja ja etiikkaa kunnioittaen. 2) Ongelmakeskeisesti suuntautunut poikkitieteellinen ja monialainen perus-, jatko- ja aikuiskoulutus vastaa erinomaisesti yhä moninaisempiin työvoimatarpeisiin. 3) Yliopistossa toteutetaan yritysten ja muiden yhteistyösopuolten tarpeisiin maksullisen palvelutoiminnan periaatteella huomattava määrä sellaisia tutkimus- ja kehittämishankkeita, jotka kasvattavat yliopiston tietovarantoa. 4) Yhteiskunnallista palvelutehtävää toteutetaan siten, että se on taloudellisesti kannattavaa ja vaikutuksiltaan laaja-alaista. Auditointiaineistosta ei kuitenkaan ilmene, miten kannattavuus ja laaja-alainen vaikuttavuus osoitetaan. Tavoitasetannassa ei käy ilmi, miten toimintaympäristön ja yhteiskunnan tarpeet kartoitetaan ja otetaan huomioon.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitasetannassa Jyväskylän yliopisto soveltaa tarkoituksenmukaisesti toimintaympäristöönsä sovellettuna opetusministeriön koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman yleisiä linjauksia. Yliopisto on toiminut Helsingin yliopiston kanssa aktiivisesti tämän aihepiirin kehittämisessä kansallisestikin sitoutumalla opetusministeriön kehittämishankkeen pilottiyksiköksi. Huomionarvoista on, että yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen suunnittelu ja toteutus edustaa modernia ajattelua siinä, että yhteiskunnallista vuorovaikutusta ei nähdä irrallisena ”kolmantena tehtävänä”, vaan tavoitteena on integroida se yliopiston ydintoimintoihin tutkimukseen ja opetukseen (ks. kuvio 2, luku 3). Kehittämistyö on alussa.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen strategisen tason linjauksiin löytyy tarkennuksia ja lisämäärittelyjä monista muista auditointiryhmälle toimitetuista tai sähköisesti linkitetyistä dokumenteista, joista merkittävimmät ovat Keski-Suomen korkeakoulujen aluestrategia, Keski-Pohjanmaan alueellisen yhteistyön strategia, yliopiston innovaatiopolitiikka, yrittäjyysstrategia, toiminta- ja taloussuunnitelma, viestinnän strategiset linjaukset sekä Jyväskylän yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston ja Tampereen yliopiston allianssisopimus. Aineistossa korostuu luonnollisesti alueellinen vaikuttavuus, mutta kansallinen ja kansainvälinen näkökulma on myös huomioitu riittävästi, erityisesti tutkimusstrategisissa painotuksissa. Laatukäsikirjaan liitetyt dokumentit on alun perin laadittu eri ajankohtina ja eri konteksteja varten, minkä vuoksi niissä voi havaita yhtäältä päällekkäisyyttä mutta myös jonkin verran epä johdonmukaisuutta. Jyväskylän yliopisto on myös aktiivinen toimija niin aikuiskoulutus- tarjonnassaan kuin yliopistokeskusten kehittämisessä.

Tavoiteasetannan yhtenä perusteena on käytetty Ritsilä, Nieminen, Sotarauta (2007) Yliopistojen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen arviointimalin perusulottuvuuksia: integroituminen innovaatiotoimintaan (kaupallis-teknologiset innovaatiot ja systeemi-innovaatiot), integroituminen työmarkkinoihin, integroituminen sosio-ekologiseen kehitykseen, integroituminen alueelliseen toimintaympäristöön, integroituminen yhteiskunnalliseen keskusteluun (ml. yhteiskunnallinen suunnittelu ja päätöksenteko). Nämä kaikki ulottuvuudet löytyvät jokseenkin tasapainoisesti yliopiston strategisen johtamisen tason dokumentaatiosta.

### Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vastuut ja toimijat

Edellä todettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan laadukkuuden varmistamiseksi löytyy, joskin ylimmän johdon toimintaan liittyvänä, monipuolisesti näyttöä. Yliopistotason laatukäsikirjassa on kattavasti ja uskottavasti kuvattu yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen suunnittelun ja toteuttamisen vastuut ja organisointi koko yliopiston tasolla. Vastuuttaminen vaikuttaa keskitetyltä ja rehtoraatilla sekä muilla hallintoviraston avaintoimijoilla on siinä keskeisin rooli. Nimetty yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen koordinaatioryhmä on myös olennainen kollektiivinen elin strategisen tason yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen koordinaatiossa ja yhteensovittamisessa yliopiston perustoimintojen (tutkimus ja opetus) ja tukipalvelujen osalta. Tiedekuntatasolla dekaanit ovat myös vastuussa yhteiskuntasuhteiden hoitamisesta, mutta heidän osaltaan eksplisiittiset kuvaukset laadunvarmistusjärjestelmässä ovat sattumanvaraisia ja melko vähäisiä.

Auditointiaineisto ja haastattelut antavat jokseenkin kattavan kuvan yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen erikoistuneiden erillislaitosten tehtävistä, kuten Agora Center, avoin yliopisto, Jyväskylän yliopiston kielikeskus, kirjasto, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, Koulutuksen tutkimuslaitos ja Ympäristöntutkimuskeskus. Yliopiston sisällä yhteiskunnallista vuorovaikutusta edistetään hallintoviraston palvelujen avulla ensisijaisesti tutkimus- ja innovaatiopalveluissa, koulutuspalveluissa, viestintäpalveluissa sekä erityisesti suunnittelu ja kehittäminen -yksikössä. Suunnittelu ja kehittäminen -yksikkö ylläpitää ja rakentaa Jyväskylän yliopiston alueellista yhteistyöverkostoa, edistää tiedonkulkua yliopiston ja alueen välillä, edistää innovaatioympäristöä, innovaatiojärjestelmää ja yrittäjyyttä sekä kokoaa yhteiskunnallisen ja alueellisen kehittämisen laajuus- ja vaikuttavuustietoja. Koulutuspalvelujen kansainväliset palvelut koordinoi yliopiston kansainvälistä koulutusyhteistyötä.

## Arviointimittareiden määrittely

Laatukäsikirjan tai muun aineiston pohjalta ei muodostu kokonaiskuva siitä, miten yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen arviointi tapahtuu ja miten tuotetun tiedon pohjalta kehittämistoimenpiteiden priorisointi toteutuu tiedekunta- ja laitostasolla. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen merkitys ei myöskään näyttäydy yhtenäisenä ja kirkkaana tiedekunta- ja laitostason haastatteluissa. Vaikutelmaksi jää, että koulutuksen ja tutkimuksen tuotosten yleiset indikaattorit ovat käytännössä se perusta, jonka pohjalta yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vaikutusten ja vaikuttavuuden (välittömät ja pidemmän aikavälin) tulkinnat tapahtuvat. Spesifeistä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen määrellisistä tai laadullisista indikaattoreista ei ole selkeitä määrittelyjä. Yliopisto ei ole yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen arvioinnin haasteen kanssa yksin, vaan aktiivisista kehittämistoimista huolimatta tätä koskevat kansallisen tason linjauksetkaan eivät ole täysin kirkkaita. Jyväskylän yliopistossa tiedostetaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen arviointimittareiden puutteet ja kehittämistarpeet.

Haastatteluissa käy ilmi, että yliopiston alueellista yhteiskunnallista vaikuttavuutta helpottaa Jyväseudun tiivis toimintaympäristö. Alueen ainoana yliopistona ja monipuolisena koulutus- ja tutkimustoiminnan tarjoajana yliopistolla on alueen korkeakoulukentässä monopoliasema. Ulkopuolisten sidosryhmien arviot yliopiston yhteiskunnallisesta alueellisesta ja paikallisesta vaikuttavuudesta ovat yleislinjaltaan erittäin myönteisiä. Ainoat selkeät yksittäiset haasteet liittyvät immateriaalioikeuksiin ja hankevalmistelun aikatauluihin ja ajoitukseen suhteessa yritysten ja organisaatioiden suunnittelurytmiä. Työnjako muiden alueen tutkimuslaitosten, kehittämisorganisaatioiden ja koulutusorganisaatioiden (mm. ammattikorkeakoulun) kanssa vaikuttaa tarkoituksenmukaiselta. Yliopiston toimijoilla on vakiintuneet roolit myös yliopistokeskuksissa Kokkolassa ja Kajaanissa.

## Laadunvarmistuksen vaihtelu tiedekunta- ja laitostasolla

Tiedekunta- ja laitostason haastatteluissa yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevissa näkemyksissä ja arvioissa ilmenee laajaa vaihtelua. Erillislaitoksista Agora Center ja Kokkolan yliopistokeskus Chydenius ovat esimerkkejä yksiköistä, joissa asia tiedostetaan syvästi ja toiminnan laadunvarmistamiselle on toimivat rakenteet ja mekanismit. Täydennyskoulutuksella ja avoimella yliopisto-opetuksella on osaltaan toimivat palautejärjestelmät ja toimintamallit tiedon hyödyntämiseksi toiminnan kehittämiseen. Eri tiedekunnissa ja ainelaitoksilla näkemykset osin rajautuvat perustehtävälähtöisesti valmistuneiden työllistymistä koskevan tiedon seurantaan tai tutkimustulosten julkaisupolitiikkaan. Vuorovaikutteisuus sidosryhmien kanssa on tilannekohtaista, ja tieteen

tai koulutusalan sisäinen logiikka dominoi ulkopuolelta yhteiskunnasta tulevien impulssien jäädessä sivummalle. Tiedekuntien yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen mittareina on tyypillisesti mainittu yhteistyösopimusten määrä, ulkoisen rahoituksen hankkeet ja yhteistyöhankkeet yleensä, tiedekunnan henkilöstön osallistuminen keskeisiin kehittämissuorumeihin, patentit ja lisenssit, tiedekunnan ulkopuoliset jatko-opiskelijoiden ohjaajat, valmistuneiden työllistyminen ja koulutuksen vastaavuus työn vaatimuksiin (palautetieto valmistuneilta).

Yliopiston sisäisistä tukipalveluista keskeisessä roolissa ovat tutkimus- ja innovaatiopalvelut, urapalvelut, ulkoinen ja sisäinen viestintä ja tiedotus, aluekehittäminen sekä työelämäkoordinaatio. Näytteenä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta esitetään tutkimus- ja innovaatiopalvelut yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimintamallien vakiinnuttamisessa. Toiminnallaan se on yhdenmukaistanut menettelyjä, ohjeistanut ja varmistanut käytänteiden oikeellisuuden innovaatioiden ja tutkimusrahoituksen hallinnoinnissa. Vararehtorijohtoisen koordinaatioryhmän rooli on myös nähtävä merkittävänä, vaikka sen rooli tiedekunta- ja laitostasolle jääkin etäiseksi.

#### Yhteenveto

- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tahtotila tulee selkiyttää esimerkiksi siten, että yliopisto linjaa keskeiset valtakunnalliset, maakunnalliset ja paikalliset yhteiskunnalliset tehtävänsä.
- Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja siihen liittyvät menettelytavat perustuvat pääsääntöisesti henkilökohtaisiin kontakteihin. Koko yliopiston läpäisevät systemaattiset toimintamallit puuttuvat.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen organisointi ja vastuut on kuvattu selkeästi, mutta painottuvat ylimmän johdon tehtävänä. Tiedekunta- ja laitostasolla vastuiden määrittely ja dokumentaatio sekä menettelytapojen kuvaus ei ole kaikilta osin selkeä ja riittävän kattava.
- Johdon toiminta sidosryhmien kanssa tuottaa monipuolista palautetietoa strategisen suunnittelun tarpeisiin.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen mittarit yleensä ja erityisesti laadulliset indikaattorit vaativat kehittämistä.
- Laatakäsikirjat ja laadunvarmistuskäytänteet ovat niin uusia, että niiden vaikutusta yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ei voi vielä osoittaa.
- Tiedekunta- ja laitostasolla yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksen menettelyt ovat erilaisessa kehitysvaiheessa.
- Tiedekunta- ja laitostasolle on tarpeen kohdentaa ohjaustoimia ja kannusteita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen merkityksen korostamiseksi.

#### 4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

*Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa tuki- ja palvelutoiminnot, mutta toimintojen laadunvarmistuksessa on vaihtelua. Kirjaston laadunvarmistus toimii erinomaisesti, ja järjestelmän tuottamaa tietoa käytetään tehokkaasti ja tuloksekkaasti kirjaston toiminnan kehittämiseen. Kaikkien toimintojen osalta tiedon käytön systemaattisesta hyödyntämisestä palvelujen kehittämiseen ei ole näyttöä. Kokonaisuutena tarkasteltuna tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on alkavassa kehitysvaiheessa.*

##### Tavoiteasetanta ja toimijat

Tuki- ja palvelutoiminnot muodostavat Jyväskylän yliopiston kokoisessa ja monialaisessa yliopistossa hyvin laajan ja monitasoisen kokonaisuuden. Osa niistä toimii keskitettyinä ja osa tiedekuntiin ja laitoksiin hajautettuina ja siellä kiinteästi mm. opetus- ja tutkimustoimintaan integroituina. Yliopistotason laatukäsikirjassa tuki- ja palvelutoimintoihin liittyviä seikkoja käsitellään useammassa kohdassa (johtaminen, tutkimus, koulutus, yhteiskunnallinen vuorovaikutus), mikä vaikeuttaa kokonaiskuvan hahmottamista tukipalveluiden laadunvarmistuksesta.

Keskitettyistä tukipalveluista laatudokumentaatiossa kuvataan tietotekniset palvelut, kirjastopalvelut, tilapalvelut, hallintopalvelut, sisältäen tutkimus- ja innovaatiopalvelut ja koulutuspalvelut, ura- ja rekrytointipalvelut, kansainväliset palvelut, opintopalvelut sekä museo. Tutkimustoiminnan ja taloushallinnon osalta täsmentäviä kuvauksia löytyy kyseisten kokonaisuuksien osana.

*Tietoteknisiin palveluihin* kohdentuu osin ristiriitaisia odotuksia ja tarpeita lähes kaikkien yliopiston perustoimintojen suunnasta. Tietohallintokeskuksen toiminnot on jaettu kolmeen kokonaisuuteen: tietotekniikkapalveluihin, asiakastukeen ja kehittämispalveluihin. Kiinnostavana ratkaisuna hallita ristiriitaisia odotuksia on toimintamalli, jossa yliopiston tietotekniset palvelut perustuvat tietohallintokeskuksen ja yliopiston muiden toimintayksiköiden solmimiin palvelusopimuksiin.

Laadunvarmistuksessa *tietohallintokeskus* ilmoittaa sitoutuvansa yliopistotason laatukäsikirjan tavoitteisiin ja korostaa jatkuvan laatu työn kuuluvan jokaisen työntekijän velvoitteisiin. Oma tavoiteasetanta on suppeaa, mutta laadunvarmistuksen perusprosessien kattavuudesta ja toimivuudesta on näyttöä. Järjestelmän reagoitivuute luonnollisesti vaihtelee. Infrastruktuuria koskeviin poikkeamiin reagoidaan heti. Samoin asiakastukea on pyritty kehittämään siten, että tarpeisiin ja odotuksiin voidaan reagoida kohtuullisessa ajassa. Asiakkailla ja palvelun käyttäjillä on tarjolla useampia väyliä asiakaspalautteen antamiseen. Palvelun käyttäjiltä tulevat palautteet ja kehittämis ehdotukset käsitellään ja mahdollisuuksien mukaan niihin kohdennetaan kehittämisprojekte-



ja. Kokonaisuudessaan toiminta vaikuttaa laadukkaalle ja asetettujen tavoitteiden mukaiselle. Laitosten, opettajien ja opiskelijoiden haastatteluissa nousee esiin yksittäisiä tilanteita, joissa tietohallintokeskus ei ole kyennyt vastaamaan heidän odotuksiinsa. Yksittäisistä ylläpidettävistä ja kehittämistyön alla olevista järjestelmistä haastatteluissa useimmiten nousee esiin Korppi-järjestelmä. Sen käyttö ja hyödyntäminen näyttää vaihtelevan melko paljon tiedekunnittain. Järjestelmää on kehitetty saadun palautteen pohjalta merkittävästi ja perusratkaisuiltaan järjestelmä vaikuttaa toimivalta, mutta siihen latautuu opiskelijoiden taholta toistaiseksi ehkä epärealistisiakin odotuksia. Tietojärjestelmäsovellutusten käyttöönottoon liittyy enemmän koulutus- ja osaamisvaateita, joita tietohallintokeskus pystyy toteuttamaan.

*Jyväskylän yliopiston kirjasto* palvelee yliopiston lisäksi ulkopuolisia asiakkaita ja sidosryhmiä tieteellisenä kirjastona. Kirjastolla on selkeästi kirjatut arvot, perustehtäväkuvaus ja avaintavoitteet sekä kuvattu toimintamalli tavoitteiden saavuttamiseksi. Kirjastotoiminnan kehittämisessä on ollut suurena haasteena yhtäältä ns. virtuaalisen käytön erittäin voimakas kehitys ja toisaalta integroitua hajauttamista tiedeyhteisön sisään. Kirjasto toimii pääkirjaston lisäksi neljänä kampuskirjastona. Sen laatukäsikirjaan on kuvattu yksityiskohdalliset laadunvarmistuksen menettelyt yliopistotason laatukäsikirjan periaatteiden mukaisesti. Haastatteluissa ilmenee, että kirjaston asiakaslähtöiseen toimintaan ollaan hyvin tyytyväisiä. Useat esimerkit kertovat siitä, kuinka systemaattisesti kirjasto jatkuvasti hankkii palautetietoa ja kehittää toimintaansa kaikkien keskeisten asiakasryhmien tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään tuloksekkaasti toiminnan kehittämisessä.

*Tilapalvelut* vastaavat Jyväskylässä sijaitsevien pääkampusten ja muiden pienempien toimintayksiköiden, yksittäisten tutkimusasemien ja Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen tiloista, siivouksesta ja turvallisen työympäristön varmistamisesta. Kaikessa dokumentaatiossa korostuvat turvallisuustekijöiden, esteettömyyden ja kestävä kehityksen periaatteiden huomioiminen ja noudattaminen. Auditointiaineiston ja -vierailun perusteella ei muodostu vahvaa näyttöä siitä, kuinka laadunvarmistusjärjestelmä toimii tilahallinnon osalta ja miten sen tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

*Hallintopalvelut* kokonaisuudessaan vaikuttavat laadukkailta ja kaikilla osatoiminnoilla on omat dokumentoidut laadunvarmistuksen kuvauksensa. *Tutkimus- ja innovaatiopalveluilla* on selkeät tavoitteet ja toimivat menettelytavat, joilla informoidaan, tuetaan ja ohjataan tutkijoita hankkeiden suunnittelussa, kustannusarvioiden laatimisessa, sopimus- ja keksintöasioissa ja muissa tutkimustulosten hyödyntämiseen liittyvissä asioissa. Verkkopalvelua on kehitetty käyt-

täjien itseohjautuvuutta tukevaan suuntaan ja palvelut ovat varsin kattavat ajatellen yliopiston monitieteistä luonnetta. Pääosa palvelusta kohdentuu yliopiston tutkijoille, tutkimusryhmille ja opettajille, mutta olennainen osa myös ulkopuolisille yrityksille ja organisaatioille linkkinä yliopiston laitoksiin ja tutkijoihin. Auditointivierailun haastatteluissa tutkijat ja opettajat osoittavat suurta tyytyväisyyttä tutkimus- ja innovaatiopalvelujen toiminnan asiantuntemukseen ja laatuun. Vaikka tarpeet ja odotukset vaihtelevat voimakkaasti tieteenalojen välillä, on kiistatonta näyttöä siitä, että tutkimus- ja innovaatiopalvelujen kehittäminen ja resursointi on parantanut ja tehostanut hankehallinnointia ja muodostaa tärkeän palveluelementin tutkimuksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja innovaatiopolitiikan toteutuksessa.

*Koulutuspalvelut* on yliopiston hallintoviraston yksikkö, jonka tehtävänä on tarjota ja koordinoita yliopiston koulutuksen ja sen kansainvälistymisen toteutumista ja vastata laadun kehittämisestä. Koko opetustoimintaa johtaa rehtori, ja koulutuspalvelujen esimiehenä on koulutusjohtaja. Koulutuspalvelut koostuvat opiskelijapalveluista, kansainvälisistä palveluista, ura- ja rekrytointipalveluista sekä yliopistoliikunnasta. Tärkeä rooli sekä koulutuksen strategisen suunnittelun kannalta että laadun ylläpidossa on opetusneuvostolla, joka asiantuntijaelimenä seuraa ja ylläpitää kansallista ja kansainvälistä laatu-keskustelua, laatumarkkinan kehittämistä ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyötä. Koulutuksen kehittäminen on otettu päämäärätietoisesti kehittämisen kohteeksi kokonaisuudessaan, ja koulutuspalveluilla on näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta.

Myös *kansainvälisiin palveluihin* kohdistuu kasvavia haasteita. Yliopiston kansainvälisillä palveluilla on tavoitekuvaukset siitä, miten perus- ja jatko-opiskelijoiden kansainvälisiä valmiuksia tuetaan sekä yksilötasolla että laitoksilla, tiedekunnissa ja koko yliopistossa. Yhden merkittävän toiminnallisen kokonaisuuden muodostaa opiskelija- ja opettajavaihto. Dokumentaatiossa on esitetty tavoitekuvaukset ja uskottavat menettelyt toiminnan laadunvarmistamiseksi, ja uskottavaa näyttöä toimintojen kehittämisestä on saatavissa. Haastatteluissa toisaalta ilmenee, että toiminnan laadussa on variaatiota ja edelleen kehitettävää. Aina ei olla onnistuttu esimerkiksi informaation kulussa eikä tuessa opiskelijavaihtoon lähtevien ja kansainvälisten vaihto-opiskelijoiden osalta. Syynä on ilmeisesti se, että standardipohjaiset ratkaisut eivät vastaa parhaalla mahdollisella tavalla hyvinkin yksilökohtaisiin tarpeisiin. Samoin jonkin verran ilmenee tarkennettavaa työnjaossa keskitettyjen palvelujen ja laadunvarmistuksen vastuiden välillä, erityisesti jatko-opiskelijoiden palvelujen osalta.

*Ura- ja rekrytointipalvelujen* dokumenteissa on ajantasaiset ja selkeät perustehtävä- ja tavoitekuvaukset toiminnan suunnittelua, toteutusta, arviointia ja kehittämistä varten. Ura- ja rekrytointipalvelujen strukturointi eri kohde-ryhmille (opiskelijat, ainelaitokset, henkilöstö, työnantajat) on onnistunut.

Kotisivuilla on suora palautelinkki, jonka kautta myös yliopiston ulkopuoliset voivat välittää palautetta suoraan. Yliopiston ura- ja rekrytointipalvelut tekevät tiivistä yhteistyötä ja niillä on benchmarking-toimintaa muiden yliopistojen vastaavien yksiköiden kanssa. Ura- ja rekrytointipalvelut tuottavat runsaasti seurantatietoa yliopistosta valmistuneiden työllistymisestä. Osa laitoksista pitää kuitenkin tätä tietoa liian yleisenä heidän tarpeisiinsa. Tästä johtuen kyseiset laitokset ovat kehittäneet omia tiedonkeruukäytäntöjään. Työelämä-tiedon hyödyntämiseksi tarvitaan konkreettisia toimintamalleja ura- ja rekrytointipalvelujen sekä tiedekuntien ja laitosten välisessä yhteistyössä. Työelämä-tietoutta voitaisiin käyttää nykyistä systemaattisemmin hyväksi opetuksen kehittämässä ja opetussuunnitelmatyössä

#### Yhteenveto

- Yliopiston perusprosessien kannalta tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus ei ole riittävän integroitu. Laadunvarmistusta on kehitetty tukipalvelulähtöisesti, mikä selittää havaittua vaihtelua. Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistusta kannattaisi kehittää laajempina kokonaisuuksina ja integroituneena perustoimintojen odotuksiin.
- Yliopiston kirjaston laadunvarmistusjärjestelmä on esimerkki edistyneestä toimintatavasta. Kirjaston asiakaslähtöinen tapa kehittää toimintaansa on hyvä käytäntö, jota on suositeltavaa hyödyntää muissakin tukipalveluissa.
- Tuki- ja palvelutoimintoja tulee kehittää siten, että ne vastaavat nykyistä paremmin kansainvälisten opiskelijoiden tuen ja ohjauksen tarpeita. Lisäksi laadunvarmistusjärjestelmää tulee kehittää siten, että se tuottaa seuranta- ja palautetietoa palvelujen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta.
- Yliopiston tulee varmistaa riittävät tukipalvelut kaikille jatko-opiskelijoille.
- Työelämä-tiedon hyödyntämiseksi tarvitaan konkreettisia toimintamalleja ura- ja rekrytointipalvelujen sekä tiedekuntien ja laitosten väliseen yhteistyöhön.

#### 4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

*Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen toiminnot. Järjestelmän tuottamaa tietoa käytetään henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistuksen välineenä. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta. Henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistus on kehittyvässä vaiheessa.*

## Henkilöstöpolitiikka

Vuonna 2006 yliopiston hallituksen hyväksymä henkilöstöstrategia linjaa henkilöstövoimavarojen johtamisen, osaamisen uudistamisen, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin toteuttamista. Strategiaa on konkretisoitu vuosille 2006–2008 laaditussa henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa sekä tiedekuntien ja erillislaitosten henkilöstöohjelmissa. Strategiatyötä ja sen toimeenpanoa johtaa ylimmän johdon rinnalla henkilöstöjohtaja. Yliopistolla on myös voimassa oleva tasa-arvosuunnitelma sekä lakien edellyttämät mekanismit puuttua työpaikoilla tapahtuvaan ei-hyväksyttävään toimintaan. Laadunvarmistusjärjestelmän henkilöstöpoliittinen tavoite on uusien työntekijöiden rekrytoinnin, perehdyttämisen ja sitouttamisen parantaminen sekä erityisesti ulkomailta rekrytoitavien kotouttaminen Jyväskylän yliopistoon.

Yliopiston johto arvioi vuosittain henkilöstöstrategian toteutumista henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä. Tilinpäätös antaa tietoa henkisten voimavarojen hallinnasta ja kehittamisestä, kuten koulutuksesta, osaamisesta, motivaatiosta, työkunnosta ja yleisestä työviihtyvyydestä toimintayksiköiden tekemien työtyytyväisyys selvitysten perusteella. Yliopisto tarjoaa henkilöstölleen hyvät liikuntapalvelut. Tällä on positiivinen vaikutus työkykyisyyden ja työviihtyvyyden lisäämisessä.

## Henkilöstön osaaminen ja rekrytointi

Henkilöstön kehittämisen käytännön toimenpiteitä ovat mm. pedagoginen koulutus, jota toteutetaan erityisesti opetustehtävissä työskentelevien ja niihin rekrytoitavien osalta, sekä muu henkilöstön kurssimuotoinen koulutus, mukaan lukien johtamiskoulutus. Henkilöstökoulutusta kehitetään ottaen huomioon toiminnasta saatu palaute sekä muuttuvat tarpeet. Auditointivierailu osoittaa, että opettajien pedagogisen osaamisen arviointiin tai osaamisen kehittämisen seurantaan ei ole kattavaa, yhteismitallista laadunvarmistusta.

Laadunvarmistusjärjestelmää tulee kehittää siten, että henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen tunnustetaan järjestelmällisesti. Tutkimusryhmien ja monitieteellisten tutkimusympäristöjen osuus henkilöstökoulutuksessa korostuu jatkossa entistä enemmän. Esimerkkinä tästä on mm. Agora Center, jossa korostuvat eri tieteenalojen kohtaamisen sekä erilaisten henkilöstöryhmien uusien tehtävien mukanaan tuomat uudenlaiset haasteet.

Auditointihaastattelut osoittavat, että kaikissa yksiköissä ei käydä kattavasti kehityskeskusteluja eikä niistä välity riittävää yhteenvetoa, jota voitaisiin käyttää viestimään koulutus- ja kehitystarpeista henkilöstön kehittämistoimikunnalle. Kehityskeskustelut kytketään usein palkkakeskusteluihin, jolloin osin menetetään mahdollisuus tukea osaamisen kehittämistä.

Rekrytoinnin menettelytapoja kehitetään päämääränä tehdä yliopistosta kansainvälisesti kiinnostava ja kilpailukykyinen työnantaja. Professuurien osalta virkojen täyttöprosessien kuvaukset toimivat ohjeistuksena. Monet yksiköt, kuten nanotieteen tutkimuskeskus Nanoscience Center, ovat siirtymässä myös systemaattiseen proaktiiviseen henkilöstörekrytointiin (”head hunting”). Uusi yliopistolaki ja yliopistojen lisääntyvä autonomia tuovat tähän lisämahdollisuuksia. Laatukäsikirjojen hyödyntäminen henkilöstön perehdyttämisessä joillakin laitoksilla on hyvä käytäntö, jota kannattaisi levittää.

#### Yhteenveto

- Laadunvarmistusjärjestelmän tämänhetkinen tilanne näyttäytyy henkilöstöpolitiikan osalta ylhäältä ohjatuksi: laatuksittuoria ”valutetaan” dekaanien ja laitosjohtajien kautta henkilöstölle. Tämän vastapainoksi suositellaan ”bottom up” -prosessia, jossa opettajien, tutkijoiden ja muun henkilöstön näkökulma tulee riittävästi huomioon otetuksi kunkin yksikön erityispiirteet tunnistaen.
- Osa laitoksista hyödyntää laatukäsikirjoja henkilöstön perehdyttämisessä. Tätä käytäntöä suositellaan laajennettavaksi.
- Tutkintotavoitteisen koulutuksen pedagogisen osaamisen kehittämisen tarve on tunnistettu ja esimerkiksi rekrytoinneissa on asetettu pedagogista pätevyyttä koskevia vaatimuksia. Yliopiston henkilöstölle on myös varattu aloituspaikkakiintiö yliopistopedagogiikan opintojen suorittamista varten, mutta pedagogisen pätevyyden kehittäminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja henkilön omaan aktiivisuuteen.
- Eräillä laitoksilla mm. kansainväliseen rekrytointiin ja kansainvälisen henkilöstön kotouttamisprosesseihin liittyvien hyvien käytänteiden levittämistä tulisi vahvasti edistää koko yliopiston tasolla ja osittain keskitetysti.

### 4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen (auditointikohde 3)

*Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tarjoaa keskeiset välineet ja menettelytavat yliopiston strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Järjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämisessä. Yhteyksistä toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on kehittyvässä vaiheessa.*

## Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet strategiaan tavoitteisiin ja johtamiseen

Vuoteen 2015 ulottuvan yliopiston kokonaisstrategian mukaan yliopisto on laaja-alainen, kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoinen sekä tunnettu tutkimus- ja tiedeyliopisto, jonka toiminta perustuu tieteenalojen laadukkaaseen perusosaamiseen ja tieteidenväliseen yhteistyöhön. Yliopisto on myös yhteiskunnallinen vaikuttaja. Tällä hetkellä yliopistossa on lukuisia eri vaiheessa ja eri syistä valmisteltuja strategioita. Ylimmän johdon haastatteluissa todetaan, että yliopisto uudistaa jo lähitulevaisuudessa kokonaisstrategiansa sekä strategian uudistamistyön yhteydessä arvioi ja päivittää kaikki osa-strategiansa. Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että strategian uudistustyössä yliopiston strategiset tavoitteet nivotaan kaikilta osin nykyistä tiiviimmin laadunvarmistusjärjestelmään.

Tällä hetkellä strategiatavoitteiden yhteydet laadunvarmistusjärjestelmään toteutuvat sekä auditointiaineiston että haastattelujen perusteella parhaiten tutkimustoiminnoissa. Yliopistossa suoritettujen tutkimuksen kokonaisarvioinnin jälkeen yliopisto on nimennyt tutkimuksen profiilialueet ja johdonmukaisesti resursoinut valittuja painoaloja, mm. rehtorin strategisella rahoituksella. Tiedebarometriä pidetään niin johdon kuin tutkimus- ja opetushenkilöstön haastatteluissa toimivana laadunvarmistuksen menettelynä, joskaan ei kaikilta osin tasapuolisena.

Sen sijaan koulutustoiminnon osalta yliopistotasoinen laadunvarmistuksen arviointimalli tarvitsee kehittämistä. Ylin johto, dekaanit, laitosjohtajat sekä opetus- ja tutkimushenkilökunta ”odottavat” kehitteillä olevan koulutusbarometrin antavan toiminnanohjauksessa tarvittavaa systemaattista tietoa. Tutkin- totavoitteisen koulutuksen osalta laadunvarmistusjärjestelmä ei ole vielä systemaattinen eikä läpäise koulutuksen kaikkia tasoja. Yliopistotasoiset koulutuksen laadunvarmistuksen rakenteet ovat kuitenkin jo kehitteillä.

Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen strategiamäärittely on puutteellinen verrattuna tutkimukseen ja koulutukseen. Kuten edellä on todettu, yliopistolla ei ole vielä käytössään yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden mittaristoa.

## Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen toiminnanohjauksessa

Kesäkuussa 2008 ensimmäistä kertaa toteutettu yliopiston hallitukselle osoitettu johdon katselmus aiotaan vakiinnuttaa toiminnanohjauksen arviointi- ja kehittämismenetelmäksi. Auditointiaineisto osoittaa, että johdon katselmuksen kerätty tieto on erittäin laaja näyttäytyen paikoin jopa päällekkäisenä työ-

nä yliopiston perinteiseen toimintakertomukseen kerättävän aineiston kanssa. Jotta hallitukselle annettavasta johdon katselmuksesta ei muodostuisi liian kuormittavaa, yliopiston olisikin syytä arvioida johdon katselmukseen kootavan aineiston keskeinen sisältö ja aineiston tuottamisprosessi. Useissa haastatteluissa käy ilmi, että yliopistossa ei juurikaan tunneta johdon katselmusta eikä sen ohjaavaa merkitystä. Katselmus on siinä määrin uusi asia, ettei sen vaikutuksia voida vielä arvioida. Toiminnanohjauksen näkökulmasta johdon katselmuksen ja siihen liittyvän hallituskeskustelun tulee jalkautua kaikkiin tulosyksikköihin. Tämä on ylimmän johdon tehtävä.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyö on tuonut yliopistoon sisäiset auditoinnit. Tämä vakiintumassa oleva toiminnan arviointi- ja kehittämismenetelmä saa kiitosta erityisesti dekaanien haastattelussa. Sisäinen auditointi koetaan parhaana laatutyön oppimismenetelmänä ja laatutietoisuuden sisäistäjänä. Yksikköhaastatteluissa osa tiedekunnista arvostaa sisäisten auditointien antamaa lisäarvoa laatutyön omaksumisessa.

Jyväskylän yliopistossa laadunvarmistustyö nähdään keskeisenä osana toiminta- ja taloussuunnittelua sekä päämäärätietoista kehittämistyötä. Haastattelut osoittavat myös tiedekunta- ja laitostasolla sen, että laadunvarmistusjärjestelmä on systematisoinut toiminnanohjausta. Se tulee jatkossa yhtenäistämään kirjavia käytäntöjä. Keskushallinnon toiminta- ja taloussuunnitelmaohjeistus ja -ohjausjärjestelmä on vakuuttava. Laadunvarmistusjärjestelmän nykyinen kehitysvaihe osoittaa selkeästi, että yliopiston johdolla on selkeä pyrkimys kytkeä laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto nykyistäkin vahvemmin johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.

Tiedekuntien ja yksiköiden sisäinen tulossopimusprosessi on sekä ylimmän johdon että tiedekunta- ja laitostason haastattelujen perusteella kytketty laadunvarmistukseen. Johtamisjärjestelmään liittyvien kehityskeskustelujen osalta laadunvarmistus ja yliopiston laatutavoitteet eivät tule henkilökunnan haastatteluissa kovinkaan vakuuttavasti esille. Rehtorin peräänkuuluttama laatutyön mainstreaming-tavoite kaipaavaa koko henkilöstöä sitouttavia laatutoimenpiteitä, joita voidaan vahvistaa esimerkiksi kehityskeskustelujen ja esimiestyön kautta.

Johdon haastatteluissa tulee esille, että Kokkolan yliopistokeskus Chydenius on kehittänyt johtamisen ja toiminnanohjauksen työkaluksi tulokortin. Tulokortti toimii johtamisen, suunnittelun, ohjauksen ja seurannan välineenä. Sen vaikuttavuutta suositellaan arvioitavaksi.

Yliopiston laatimassa laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysissä on maininta, että yliopiston itsearviointimenettelyt pääsääntöisesti puuttuvat. Yliopiston kannattaakin harkita, miten yhteistoiminnallisesti toteutetut itse-

arvioinnit tiedekunnissa ja yksiköissä voitaisiin kytkeä osaksi toiminnanohjausta ja laadunvarmistusjärjestelmää.

Yliopistossa on tehty auditointiin valmistautumisvuonna lukuisa määrä laatukäsikirjoja, joiden kokoaminen ja kirjoittaminen on ollut dokumentoidun laadunvarmistusjärjestelmän ensimmäisessä kehitysvaiheessa keskeinen osa laatutyötä. Yksiköiden laatukäsikirjojen funktiota tulisi jatkossa arvioida samoin kuin sitä, että tällä hetkellä sisällöissä esiintyy monin paikoin päällekkäisyyttä.

Yliopiston johtamisjärjestelmä on yliopistotason laatukäsikirjassa jäsennetty strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, yhteistyön johtamisen, talousjohtamisen sekä laatutyön johtamisen viitekehykseen ja kuvattu STAK-kehää noudattaen. Varsin perusteellisen johtamisjärjestelmän kuvauksen jälkeen kuvataan yliopiston kolmen perustehtävän laadunvarmistus saman logiikan mukaisesti. Jotta kyseinen laatukäsikirja palvelisi aitona laatukäsikirjana, sitä kannattaisi jäntevöittää siten, että yliopiston laatu politiikka ja laadunvarmistusjärjestelmä löytyisivät heti käsikirjan alkusivuilta.

### Johdon sitoutuminen

Yliopiston strateginen johto on erittäin vahvasti sitoutunut laatutyöhön ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Sitoutuminen näkyy johdon henkilökohtaisena osallistumisena, laatua ja laadunvarmistusta koskevien tavoitteiden asettamisena ja seurantana osana toiminta- ja taloussuunnittelua, laatutyön organisointina ja mittavien henkilöstöresurssien osoittamisena laadunvarmistusjärjestelmän rakentamiseen. Myös tiedekunta- ja laitostason johto on sitoutunut laatu kulttuuriin. Kaikilla yliopiston johtamisen tasoilla johdon ja esimiesten tulee jatkossakin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että koko henkilökunta omaksuu laadunvarmistusjärjestelmän ja näkee oman roolinsa laatutyössä.

### Yhteenveto

- Yliopiston strateginen johto on sitoutunut korkeaan laatu kulttuuriin, laadunvarmistusjärjestelmään ja sen edelleen kehittämiseen.
- Jyväskylän yliopiston laatu politiikan mukaan laadunvarmistusjärjestelmä on yliopiston strategisen johtamisen väline. Toiminnanohjaus perustuu tulos sopimus prosessiin, jonka yhteyteen laadunvarmistus menettelyt on integroitu. Järjestelmä tarjoaa keskeiset välineet ja menettelytavat strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen.
- Järjestelmä tuottaa runsaasti tietoa tulos ohjauksen eri vaiheisiin niin suunnitteluun, seurantaan kuin kehittämiseen.



- Yliopiston kannattaisi harkita johdon katselmukseen kerätyn tiedon priorisointia.
- Yliopiston tulisi kehittää toimintamalleja, joiden avulla yliopistoyhteisö saisi tietoa johdon katselmuksesta ja sen toimintaa ohjaavasta merkityksestä.

#### 4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen (auditointikohde 4)

*Jyväskylän yliopiston eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti niin yliopisto- kuin yksikkötason laatutyöhön. Osallistuminen laatutyöhön tapahtuu pääasiallisesti neuvostojen, työryhmien ja erilaisten toimikuntien kautta. Ulkoisten sidosryhmien edustajilla on selkeä rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa. Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on kehittyvässä vaiheessa.*

##### Henkilökunnan ja opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen

Yksi yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän pääperiaatteista on, että laatutyö koskettaa kaikkia yliopistossa työskenteleviä ja opiskelevia. Henkilökunnalla ja opiskelijoilla on mahdollisuus osallistua laadunvarmistukseen hallinnon kautta sekä erilaisissa työryhmissä ja toimikunnissa, joilla onkin keskeinen rooli jatkuvassa laadun ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että järjestelmän luomisprosessi on ollut osallistava, ja eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita on koulutettu ja osallistettu laatutyöhön. Useat haastateltavat ovat osallistuneet laadunvarmistusta käsitteleviin tilaisuuksiin ja ovat olleet aktiivisia erilaisissa laatutyötä käsittelevissä työryhmissä joko omassa yksikössään tai koko yliopiston tasolla. Laadunvarmistustyö koetaan osaksi omaa arkityötä.

Yliopiston laadunvarmistustyötä edistetään jokaiseen yksikköön nimetyillä laaduvastaavilla, joiden tehtävänä on muodostaa ympärilleen laaturyhmä edistämään laadunvarmistusta omassa yksikössään. Haastatteluissa käy ilmi, että yksikkötasolla niin henkilökunta kuin opiskelijat ovat edustettuina laaturyhmissä. Laatutyön rakenteet ovat kunnossa, mutta koska yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on nykyisessä muodossaan varsin nuori, itse ryhmien toimintamuodot ja -tavat eivät ole vielä vakiintuneita. Useat haastateltavat tuovat kuitenkin esille, että säännölliset laitoskokoukset ja muut vastaavat toimitatavat ovat osallistavia ja myös kiinteä osa arkista laatutyötä. Näihin säännöl-

lisiin tapaamisiin osallistuvat usein myös ainejärjestöjen edustajat tuoden esiin opiskelijanäkökulmaa.

Yliopisto on panostanut myös erilaisiin toimikuntiin ja työryhmiin kuulumattoman henkilöstön ja opiskelijoiden osallistamiseen laadunvarmistukseen. Varsin kattavilla ja avoimilla verkkosivuilla on laatulista, jossa voi ehdottaa kehittämisehdotuksia ja ”ilmiantaa” toimimattomat käytänteet. Samaiselta sivustolta voi myös seurata laadunkehittämistyöryhmän työskentelyä ja päätöksentekoa.

Henkilökunta osallistuu laadunvarmistukseen monilla eri tavoilla sekä yksikkö- että yliopistotasolla. Haastattelussa ilmenee lisäksi, että menettelytavat vaihtelevat yksiköiden välillä. Henkilökunnan osallistumisen käytänteet kuvataan mm. eri tiedekuntien laatukäsikirjoissa. Laatutyöhön osallistamisen ohella myös erilaiset henkilöstökoulutukset ja -kokoukset ovat yleinen tapa edistää henkilökunnan laatutietoisuutta. Käytännön laatutyö on myös joissain yksiköissä sidottu kehityskeskusteluihin, joissa tarkastellaan henkilön oman työn laadun lisäksi osallistumista laadunvarmistukseen.

Opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen kanavoituu pitkälti opiskelijajärjestöjen, työryhmien ja virallisten hallintoelinten kautta. Laadunvarmistusjärjestelmän mukaan opiskelijoiden rooli etenkin koulutuksen laadunvarmistuksessa on tärkeä. Haastattelut vahvistavat kuvaa siitä, että opiskelijat ovat melko laajasti ja aktiivisesti edustettuina laatutyössä niin yksikkö- kuin yliopistotasolla. Ainejärjestöjen yhteistyö laitosten ja tiedekuntien henkilökunnan kanssa vaikuttaa toimivalta. Useassa yksikössä on säännöllisiä tapaamisia ja jo ”vanhastaan tuttuja” menettelytapoja.

Muutamissa laitoksissa ainejärjestöt tiedottavat laadunvarmistustyöstä hyvin. Ainejärjestöt tiedottavat opiskelijoitaan laadunvarmistuksesta yleensä, käytännön laatutyöstä ja opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksista. Yliopistotason laadunvarmistuksessa Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta (JYY) toimii opiskelijoiden äänitorvena. Erinomainen esimerkki JYY:n roolista laadunvarmistuksessa on auditointiaineiston näytteisiinkin sisällytetty palaute yliopiston johdolle. Haastattelussa käy ilmi, että käytännettä on tarkoitus jatkaa.

Auditointivierailun perusteella eniten kehitettävää näyttää olevan kansainvälisten opiskelijoiden ja jatko-opiskelijoiden osallistumisessa laadunvarmistukseen. Kansainvälisillä opiskelijoilla lähes ainoa kanava osallistua käytännön laatutyöhön on palautteen antaminen. Lisäksi henkilökohtaiset kontaktit koetaan hyväksi kanavaksi vaikuttaa. Haastattelussa käy kuitenkin ilmi, että palautteenantokanavat eivät ole systemaattisia ja siten laatutyöhön osallistuminen on haasteellista. Verkkosivuilta löytyy perustietoa laadunvarmistuksesta

englanniksi, mikä koetaan hyväksi edistysaskeleeksi. Jatko-opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen on heikohkoa. Jatko-opiskelijat eivät koe olevansa osa laadunvarmistusjärjestelmää. Vaikutusmahdollisuudet eivät ole näkyvillä ja selkeitä ja ne kanavoituvat pääasiallisesti henkilökohtaisiin kontakteihin, koska jatko-opiskelijan rooli hallinnossa on muita opiskelijaryhmiä hieman heikompi.

#### Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen kanavoituu mm. jäsenyyksinä yliopiston hallituksessa, tulosityksiköiden omissa johtokunnissa ja työryhmissä. Yliopisto on määritellyt ulkoiset sidosryhmät selkeästi, jolloin yhteistyökumppaneiden osallistaminen laadunvarmistukseen on ollut luontaista. Yliopistotason laatukäsikirjan mukaan yliopiston hallituksen sidosryhmäjäsenet ovat päättämässä yliopiston laatu politiikasta, laatuvaatimuksista ja laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudesta. Haastatteluissa käy ilmi, että myös yksikkötasolla sidosryhmäedustajat ovat osallistuneet käytännön laatutyöhön em. yhteistyöelinten, tutkimusprojektien tai koulutukseen liittyvien asioiden kautta. Syntyy kuitenkin kuva, että henkilökohtaiset kontaktit ovat avainasemassa ja haasteena onkin luoda systemaattisia menettelytapoja, joilla mahdollistetaan sidosryhmien edustajien aktiivisempi osallistuminen yliopiston laadunvarmistuksen kehittämiseen ja käytännön laatutyöhön.

#### Yhteenveto

- Yliopisto on panostanut laadunvarmistusjärjestelmän jalkauttamiseen ja luonut henkilöstölle ja opiskelijoille useita eri tapoja ja mahdollisuuksia osallistua laadunvarmistustoimintaan ja käytännön laatutyöhön.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä ja hyvien käytänteiden levittämisessä tulee jatkossa tehostaa laitosten ja tiedekuntien välistä oppimista ja parhaiden käytäntöjen levittämistä yli tiedekuntarajojen.
- Kaikille avoimet laatusivustot verkossa antavat hyvät edellytykset aktiiviselle kehittämistyölle ja osallistumiselle.
- Kansainvälisten opiskelijoiden ja jatko-opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia laadunvarmistukseen tulisi kehittää entistä systemaattisemmiksi.
- Yliopiston olisi hyvä kehittää nykyistä systemaattisempia menettelytapoja sidosryhmien osallistumiselle laadunvarmistukseen.

## 4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus (auditointikohde 5)

### 4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

*Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa on runsaasti saatavilla avoimilla verkkosivuilla. Järjestelmä tuottaa pääsääntöisesti relevanttia tietoa yliopiston eri toimijoille yliopiston toiminnan kehittämiseen. Haasteeksi muodostuu olennaisen tiedon koostaminen ja analysointi, jotta se palvelisi yksiköiden tarpeita sekä koko yliopiston toiminnan kehittämistä yhä paremmin. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus yliopiston sisällä on kehittyvässä vaiheessa.*

Tietoa Jyväskylän yliopiston laadunvarmistuksesta on saatavilla hyvin yliopiston avoimilla verkkosivuilla. Laadunvarmistusjärjestelmän mukaan johto viestii tärkeistä päätöksistä, suunnitelmista ja kehittämishankkeista tiedotus- ja kyselytilaisuuksissa. Haastatteluissa käykin ilmi, että yliopisto on järjestänyt useita tällaisia tilaisuuksia kaikille eri toimijaryhmille viestiäkseen laadunvarmistustyöstä. Yliopiston johto, yksikkötason johto sekä viestinnän tukitoiminnot ovat aktiivisesti viestineet laadunvarmistuksesta koko yliopistoyhteisölle. Viestinnän tärkeys ja merkitys on huomioitu myös yliopistotason laatukäsikirjassa.

Kuten edellä on todettu, laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon saatavuutta varmistetaan ylläpitämällä laatusivustoa avoimessa verkossa. Tietoa on runsaasti saatavilla niin henkilökunnan, opiskelijoiden kuin sidosryhmien käyttöön. Eri ryhmien tiedontarpeita on pohdittu mm. yliopiston viestinnän strategialinjauksissa. Yksikkötasolla tiedon saatavuutta edistävät niin kutsutut oto-tiedottajat. Heidän tehtävänään on hoitaa yksikön sisäinen ja osittain ulkoinen viestintä, jakaa viikkotiedote sekä suodattaa mm. hallinnon ohjeet ja uutiset oman yksikön toimijoille. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on tällaisenaan aika nuori, mikä luo haasteen yhteisen ”laatukielen” löytämiselle. Haastatteluissa käykin ilmi, että entistä tarkoituksenmukaisemman ja saatavamman tiedon varmistamiseksi, yliopiston on syytä panostaa yhteisen laatukielen luomiseen ja omaksumiseen.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa yliopistotason tietoa on mm. erilaiset seuranta- ja palautekyselyt, johdon katselmus sekä tiedebarometri. Lisäksi yliopisto käyttää sähköisiä tietojärjestelmiä kuten TUTKA (tutkimus- ja julkaisutietojärjestelmä) ja Korppi oman toiminnan kehittämiseen. Määrällisesti tietoa on saatavilla runsaasti, joskin laadullista tietoa on vaikeampi tuot-

taa edellä mainituilla työkaluilla. Haasteena onkin kehittää työkaluja laadullisen tiedon tuottamiseen. Haastatteluissa käy ilmi, että vuosittaisissa tulosneuvotteluissa ja toiminta- ja taloussuunnitteluprosessissa tuotettua tietoa ei voida vielä hyödyntää täysimääräisesti järjestelmän nuoruuden vuoksi. Myös yksiköiden laatukäsikirjojen merkitys korostuu; niiden tehtävänähän on myös tukea uuden työntekijän perehdyttämistä ja perehtymistä yksikön toimintakokonaisuuteen ja menettelytapoihin.

Laadunvarmistusjärjestelmä näyttää tuottavan pääsääntöisesti relevanttia tietoa yliopiston ylimmälle johdolle, tiedekunnille, hallinnolle ja osalle tukipalveluista. Sen sijaan opetus-, tutkimus-, ja muun henkilökunnan sekä opiskelijoiden on hankala muodostaa kokonaiskuvaa järjestelmän tuottamasta tiedosta ja tiedon mahdollisesta hyödyntämisestä. Haastatteluissa nousee esiin myös sisäisen auditoinnin merkitys, sillä se on jo sinänsä tuottanut tietoa ja uusia ideoita toiminnan kehittämiseen yksikkötasolla sekä lisännyt yleistä tietoutta laadunvarmistuksesta.

Kuten luvussa 4.1 on todettu, yliopiston laadunvarmistusjärjestelmälle on ominaista raskas dokumentointi, mikä asettaa haasteita relevantin tiedon löytämiselle ja hyödyntämiselle. Ja koska laatukäsikirjoja on useita yliopistotason käsikirjan lisäksi, tiedon määrä on valtaisa. Jatkossa kehittämiskohteena voisi olla yksikkötason laatukäsikirjojen tiivistäminen siten, että yksikkötason laatukäsikirjoissa käsitellään juuri kyseisen yksikön toimintaa ja laadunvarmistusjärjestelmää. Yksikkötason laatukäsikirjat voisivat täydentää yliopistotason käsikirjaa ja päin vastoin. Tällä vältettäisiin turhaa toistoa ja tiedon viestivyys paranisi huomattavasti.

## Yhteenveto

- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa yliopisto- ja yksikkötason tietoa on runsaasti eri ryhmien saatavilla yliopiston avoimessa verkossa.
- Järjestelmän tuottaman tiedon runsauden vuoksi yliopiston tulisi kartoittaa eri toimijoiden tietotarpeet juuri heille relevantin tiedon seulomiseksi.
- Tiede- ja koulutusbarometrien mittareita tulisi kehittää, jotta ne palvelisivat paremmin niin yliopiston johtoa kuin sen yksiköitä.
- Yhteisen ja ymmärrettävän ”laatukielen” löytämiseen tulee panostaa.
- Yliopisto- ja yksikkötasojen laatukäsikirjoja voisi yhteenhioa siten, että ne palvelevat yhdessä niin yksiköitä kuin koko yliopistoa.

#### 4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

*Jyväskylän yliopisto on määritellyt ulkopuoliset sidosryhmänsä erinomaisesti ja sidosryhmien tiedontarpeet on huomioitu. Yliopisto välittää tietoa laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja keskeisistä tuloksista järjestelmällisesti ja useita eri kanavia pitkin. Järjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus yliopiston ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta on kehittyvässä vaiheessa.*

Jyväskylän yliopisto on määritellyt selkeästi ulkopuoliset sidosryhmänsä tekemällä sidosryhmäanalyysin. Laadunvarmistusasiakirjoissa on myös tarkoin määriteltä sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön taso ja sen merkitys yliopistolle. Viestintästrategiassaan yliopisto on puolestaan selvittänyt ja määritellyt ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet ja sen, miten se viestii ulkoisille sidosryhmille.

Yliopistotason laatukäsikirjan mukaan laatutyöstä viestimisestä vastaavat laatupäällikkö ja yliopiston viestintä. Myös rehtori on merkittävässä asemassa sidosryhmäyhteistyössä. Lisäksi yksikkötasolla nk. oto-tiedottajat ovat osaltaan vastuullisia tiedottamaan oman yksikkönsä laatutyöstä ulkopuolisille kumppaneille. Haastatteluissa kuitenkin ilmenee, että oto-tiedottajien ja ulkopuolisten sidosryhmien välinen viestintä ei vielä toimi täysin toivotulla tavalla.

Yliopistolla on lukuisia eri kanavia viestiä toiminnastaan ulkoisille sidosryhmille. Avoilta, verkossa olevilta laatusivuilta löytyy runsaasti tietoa sidosryhmien käyttöön. Lisäksi yliopisto viestii toiminnastaan ja laadunvarmistuksesta Tiedonjyvä-lehdessä, yliopiston ja sen yksiköiden vuosikertomuksissa ja -katsauksissa, esitteillään sekä www-sivuillaan. Auditointiryhmän haastattelemat sidosryhmien edustajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä yliopiston kanssa tehtävään yhteistyöhön ja yliopiston viestimään tietoon. Saatu tieto myös koetaan suurelta osin hyödylliseksi, esimerkkinä Tiedonjyvä-lehdessä ja lehdistössä viestityt asiat johdon katselmuksesta ja hallituksen päätöksistä.

Yliopiston aktiivinen viestintäpolitiikka asettaa kuitenkin myös haasteen viestien ja informaation kohdistamiselle, siis miten välittää relevanttia tietoa kullekin yhteistyökumppanille. Henkilökohtaisilla kontakteilla näyttää olevan suuri rooli tiedon välittämisessä niin yliopisto- kuin yksikkötasolla, ja monessa tapauksessa tietoa välitetään henkilökohtaisin kontaktein eikä vakiintuneilla menettelytavoilla. Laadunvarmistuksen kannalta haasteelliseksi tilanteen tekee jatkuvuuden varmistaminen toimijoiden vaihtuessa.

Ulkoisten sidosryhmien onnistuneesta tutkimustyöhön liittyvästä viestimisestä voidaan mainita mm. Yliopisto palveluksessasi -sivut, joilta löytyvät tiedot elinkeinoelämäyhteistyön mahdollisuuksista ja palautelomake yhteydenottoja varten sekä TUTKA-tietokannan Yliopisto tutkii -asiantuntijahaku,

joka palvelee myös osaajien löytämistä ja kontaktien solmimista. Haastatteluis-  
sa ilmeneekin, että näitä palveluita osataan käyttää aktiivisesti ja että niiden  
toimivuutta ja ajantasaisuutta seurataan jatkuvasti mm. palautekyselyin.

#### Yhteenveto

- Yliopisto on määritellyt erinomaisesti ulkopuoliset sidosryhmänsä.
- Yliopistolla on toimivia menettelytapoja omasta toiminnastaan viestimi-  
seen sidosryhmille.
- Ulkopuoliset sidosryhmät saavat runsaasti tietoa myös henkilökohtaisin  
kontaktein, mikä on haaste jatkuvuudelle toimijoiden vaihtuessa.
- Yliopistoa suositellaan tunnistamaan keskeisten sidosryhmien tietotarpeet  
entistä paremmin ja jalostamaan tietoa näiden tarpeisiin.

## 4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen (auditointikohde 6)

*Jyväskylän yliopisto seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja järjestelmän ke-  
hittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua. Järjestelmän toiminnan seurannan,  
arviointin ja jatkuvan kehittämisen kokonaisuus on kehittyvässä vaiheessa.*

#### Toiminnan strategiset puitteet

Yliopiston kokonaisstrategiassa kuvatut laatutyön pääperiaatteet ja yliopiston  
laatukäsikirja antavat selkeän viitekehyksen laadunvarmistusjärjestelmän seu-  
rantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Tiedekunnat ja erillislaitokset ovat teh-  
neet niiden pohjalta omat laatukäsikirjansa. Innostusta laatutyöhön kuvaa se,  
että myös useat laitokset ovat laatineet omat laatukäsikirjansa, joissa yksikön  
omat ominaispiirteet otetaan tarkemmin huomioon. Niiden merkitys on näh-  
ty lisäarvoa tuottavana oman työn ja yksikön kehittämistyölle. Laatukäsikirjo-  
jen tuottaminen on ollut työlästä, mutta prosessien kuvaaminen ja niiden do-  
kumentointi on tuonut esiin tärkeitä kehittämiskohteita. Laadunvarmistus-  
järjestelmän kehittämiseen liittyvä materiaali on löydettävissä myös verkko-  
sivuilla.

Yliopiston kokonaisstrategiassa kuvatut laatutyön pääperiaatteet ovat kat-  
tavat ja osoittavat laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseksi tehtävän työn  
tarkoituksenmukaisuuden. Järjestelmää halutaan kehittää koko yliopiston toi-  
minnan kattavaksi ja tavoitteena on sen sulauttaminen yliopiston toiminnan-  
ohjaukseen. Laatutyön pääperiaatteet tarjoavat myös arviointikriteerit, joiden  
osoittamiseksi yliopisto voisi harkita vastaavien tuloksellisuus- ja vaikuttavuus-

mittareiden kehittämistä. Periaatteet on kuvattu tavoitetilana, joka edellyttää että:

- Toiminnan johtaminen ja vastuut on määritelty
- Toiminta perustuu yliopiston hallituksen toiminta- ja taloussuunnitelmasa hyväksymiin päämääriin ja yliopiston arvoihin
- Koko henkilöstö on sitoutunut laatutyön toteuttamiseen
- Laatutyö palvelee yliopiston perustehtävien suorittamista
- Prosessit on dokumentoitu riittävästi ja ymmärrettävästi
- Sidosryhmien tarpeet otetaan huomioon toiminnassa ja tiedottamisessa
- Laatutyöhön kuuluu toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen.

### Toiminnan seuranta ja kehittäminen

Yliopiston pitkäjänteisten tavoitteet tarkennetaan vuosittain yliopistotason toiminta- ja taloussuunnittelussa. Näistä ohjautuu toimintayksiköiden tavoitteetasetanta, jota täydennetään omien prosessien arvioinnin perusteella. Toimintayksiköiden prosessit nähdään yliopiston tuloksena sekä tietona tuloksesta ja vaikuttavuudesta. Vuosittaisessa johdon katselmuksessa yliopiston hallitus arvioi tietojen merkityksen ja samalla myös laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin tulossopimusneuvotteluissa yksiköt saavat palautetta tavoitteidensa toteutumisesta, ja johdon katselmuksessa yliopiston hallitus puolestaan arvioi yliopiston tavoitteiden toteutumista. Haastattelujen yhteydessä ilmenee, että hallitukselle osoitettua johdon katselmusta on tarkoitus jatkaa ja myös sen levittämisestä on käyty keskustelua. Johdon katselmuksen prosessien avaaminen koko henkilöstölle voisi osaltaan sitouttaa henkilöstöä koko yliopiston kattavan laatutyön toteuttamiseen.

Auditointivierailun yhteydessä ilmenee johdon vahva sitoutuminen laatutyön kehittämiseen. Esiin nousevista laadunvarmistuksen kehittämiskohteista useat on jo tiedostettu, mikä puolestaan osoittaa laadunvarmistusjärjestelmän tuottavan tietoa toiminnanohjauksen suuntaamiseksi ja työn kehittämiseksi. Myös yliopiston laatima laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysi osoittaa, että kehittämistyön kohteista ollaan hyvin tietoisia. Mainitussa analyysissä tunnistettujen vahvuuksien suhteen kannattaa kuitenkin kerätä vielä seurantatietoa laatukäsikirjassa kuvattujen prosessien kehittymisen myötä. Osa vahvuuksina tunnistetuista prosesseista on ollut käytössä vasta lyhyen aikaa.

Laatukäsikirjat sekä toiminta- ja taloussuunnitelmat näyttävät muodostavan toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Yksiköiden laatukäsikirjojen laatimiseen on osallistunut erityisesti vakinainen henkilöstö. Henkilöstölle on järjestetty kehittämisspäiviä, ja laatukäsikirjaa on käsitelty useissa kokouksissa. Yksikkötasolla laadunvarmistusjärjestelmää auditoidaan vuosittain valittujen tee-



mojen myötä. Osallistujina ovat kunkin yksikön toiminnan ja laadunvarmistuksen keskeiset henkilöt, jotka käytännössä ovat usein johtaja ja laatuvaastava. Auditoinnin merkityksestä kootaan palautetta verkossa täytettävällä lomakkeella. Palautteet käsitellään johdon katselmuksessa.

Opiskelijat ovat edustettuna tiedekunta- ja laitosneuvostoissa, ja näissä puitteissa he ovat osallisina myös laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä. Ainejärjestöissä toimiminen lisää opiskelijaedustajien näkemyksen mukaan heidän vaikuttamismahdollisuuksiaan. Jatko-opiskelijoista osa on kokenut vaikuttamisen mahdollisuuksiensa kaventuneen perustutkinto-opiskelijoihin nähden. Erilaisissa vastuurooleissa olevat opiskelijat tuntuvat olevan tietoisia laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyöstä. Sitä vastoin yliopiston kampuksilla satunnaisotoksella haastatelluista opiskelijoista suurin osa on epätietoisia vaikuttamismahdollisuuksistaan. Yhdessä tehtävän laatutyön levittämistä laajemmin opiskelijoiden keskuuteen voisi tehostaa ja avata näin mahdollisuuksia osallistavaan yhteistyöhön toiminnan kehittämiseksi.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyö on tietoisena laatutyönä vielä lyhytikäistä. Osa haastateltavista kuvaa omaa kehittämistyötään siten, että ei tiennyt tekevänsä laatutyötä ennen kuin laadunvarmistusjärjestelmän auditointiin liittyvät valmisteluprosessit tulivat julki. Tiedekunta- ja laitostasolla tuntuu olevan yhteisymmärrys siitä, että järjestelmän kehittämiseen liittynyt prosessien kuvaus ja vastuiden tunnistaminen on osoittautunut merkittäväksi osaksi työn kehittämistä ja antaa hyvän pohjan jatkokehittämiseen. Koko henkilöstön sitouttamiseen kannattaa kuitenkin vielä panostaa. Sitouttamista laatutyöhön voisi systematisoida yhtenäisen, kehityskeskustelun pohjana toimivan viitekehyksen kehittäminen, jota eri laitoksilla voitaisiin soveltaa omat erityispiirteet tunnistaen. Tasalaatuisuutta voisi edistää laadunvarmistukseen liittyvien menettelytapojen tietynasteinen yhtenäistäminen tiedekunta- ja laitostasolla.

Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen on luotu hyvät puitteet. Toiminnan johtaminen ja vastuiden määrittely prosesseina yliopistotasolla ovat kuitenkin vielä kesken. Koulutusjohtajan selkiytymättömän roolin lisäksi pedagogisten johtajien verkostoitumisen mahdollistava yhteistyö on kesken, minkä haastattelujen yhteydessä todettiin johdettavan monista henkilövaihdoksista. Laadunvarmistusjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä osoittaa vuosille 2009–2011 laadittu toimintasuunnitelma ja samoina vuosina toteutettavat sisäiset auditoinnit. Myös yliopistoallianssi avaa yhteistyömahdollisuuksia järjestelmän kehittämiseksi useampien yliopistojen yhteistyönä.

Auditointivierailun yhteydessä vahvistuu näkemys siitä, että Jyväskylän yliopistossa on haluttu panostaa kattavan laadunvarmistusjärjestelmän kehittä-

miseen ja siihen on luotu sekä valmiudet että hyvät puitteet. Järjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista ja selkeästi dokumentoitua. Nykyisen järjestelmän seurantaan ja vaikutusten mittaamiseen kannattaa paneutua erityisesti myös toiminnan laadullisia mittareita kehittämällä.

#### Yhteenveto

- Yliopisto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Valmiudet toiminnan johtamiseen ja vastuiden määrittelyyn ovat olemassa.
- Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointia ja jatkuvaa kehittämistä mahdollistavat rakenteellisesti yhtenäiset laatukäsikirjat, prosessien kuvaaminen ja dokumentointi.
- Kehittämiskohteita on ansiokkaasti tunnistettu SWOT-analyysin myötä. Siinä tunnistettujen vahvuuksien varmistamiseen kannattaa panostaa myös seurannan myötä.
- Laatutyön pääperiaatteiden suuntaisia tuloksellisuus- ja vaikuttavuusmittareita suositellaan edelleen kehitettäväksi kattavuuden varmistamiseksi.
- Johdon katselmuksen ja toimintakertomuksen päällekkäisprosessien poistaminen keventäisi laadunvarmistusjärjestelmää.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamien tulosten jakamista saattaisi edistää mahdollisuuksien avaaminen osallistavaan yhteistyöhön myös ”bottom up” -strategian mukaisesti yliopisto-, tiedekunta- ja laitostasolla.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseksi suositellaan myös siihen liittyvien menettelytapojen tietynasteista yhtenäistämistä tiedekunta- ja laitostasolla.

## 4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus (auditointikohde 7)

*Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa suuren osan yliopiston toiminnoista. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä. Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmä-rakenteen. Laadunvarmistusjärjestelmä on kokonaisuutena kehittyvässä vaiheessa.*

#### Laadunvarmistusjärjestelmän kattavuus

Jyväskylän yliopistossa laadunvarmistustyötä on tehty jo pitkään, vaikkakin varsinaista yliopistotasoisista dokumentoitua laadunvarmistusjärjestelmää on kehitetty vasta viimeisen kahden vuoden aikana. Auditointia varten tuotettu aineisto sekä vierailun aikana suoritetut haastattelut osoittavat, että laatutyön

juuret ulottuvat vuoteen 2000, jolloin yliopisto oli mukana opetuksen laadun kehittämishankkeessa ja kiinnittyi tuolloin yliopistojen laatukseskusteluun. Laadunvarmistusjärjestelmän rakentamistyö ja laatukseskusteluun merkityksen ymmärtäminen yliopistotasoisesti on kuitenkin vielä sangen uutta. Yliopisto itse toteaaakin, ettei yliopiston henkilöstön eikä myöskään opiskelijoiden rooli laadunvarmistuksessa ole välttämättä heille itselleen vielä kovin selkeä. Auditointivierailun aikana jää jossain määrin epäselväksi, miten opiskelijat näkevät omat vaikutusmahdollisuutensa laadunvarmistusjärjestelmässä.

Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki päätoiminnot ja menettelytavat muodostaen toimivan kokonaisuuden. Dokumentoidun järjestelmän ensimmäisessä kehitysvaiheessa keskeinen rooli on yliopistotasoisella laatukseskirjalla, jonka mallin mukaisesti kaikki tiedekunnat ja erillislaitokset ovat tuottaneet omat toiminta- ja laatukseskirjansa. Auditointiryhmä kannustaa yliopistoa kehittämään käsikirjadokumentaatiota käyttäjälähtöiseksi siten, että käsikirjoissa oleva tautologia ja päällekkäisyys vähenisi.

Yliopiston ylin johto ja hallintovirasto ovat toimineet veturina laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa, ohjeistuksessa ja johtamisessa. Laatutyön ohjauksellisesta ja juurevasta otteesta on selkeää näyttöä. Ohjeistuksen perusteellisuudesta johtuen laatudokumentaatio näyttäytyy ulkopuoliselle paikoin jopa kuormittavana. Kaikki järjestelmään liittyvä dokumentaatio noudattaa järjestelmällisesti suunnittelu–toteutus–arviointi–kehittäminen-kaavaa. ”Top down” -kehitysvaiheen jälkeen yliopiston tulee kehittää työvälineitä ja menettelytapojaan niin, että yksiköt ja työntekijät aidosti omaksuisivat laatutyön luontevaksi osaksi toimintaansa.

Yliopisto itse on tyytyväinen tutkimustoiminnan laadunvarmistukseen. Tutkimustoiminta on hyvin johdettua. Laatutyötä on tehty koko Suomen Akatemian huippututkimushistorian ajan erittäin systemaattisesti. Kansainvälisen arviointiryhmän suorittaman tutkimuksen kokonaisarvioinnin jälkeen yliopisto on vahvistanut tutkimusstrategiansa mukaan lukien tiedekuntien tutkimusstrategiat sekä valinnut tutkimuksen painopistealat. Auditointihaastattelut vakuuttavat arviointiryhmän siitä, että tiedeneuvostolla on selkeä rooli laadunvarmistuksessa. Tiedeneuvosto arvioi vuosittain yliopiston tutkimuksen tilan. Kehitystä seurataan sekä yliopistotasolla että tiedekuntakohtaisesti. Arvioinnissa käytetään tiedekuntakohtaisia tiedebarometrejä. Mittarit on kehitetty erityisesti tutkimuksen laadun, kansainvälisen vaikuttavuuden ja verkottumisen näkökulmasta.

Koulutustoiminnan laadunvarmistus on ollut viime vuosina keskeinen kehittämisen kohde. Yliopiston johto toteaaakin haastatteluissa, ettei opetusneuvostolla ole vielä laadunvarmistuksessa vastaavanlaista roolia kuin mitä on tiedeneuvostolla. Tiedekunnat olivat auditointivierailun aikaan laatimassa omia

koulutusstrategioitaan ja koulutusbarometri oli suunnitteilla. Yliopistoon oli juuri nimitetty koulutusjohtaja, jonka tehtävänä on kehittää koulutuksen laatua. Perustutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus kattaa useita koulutuksen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen toimintoja. Yliopisto toteaa aineistossaan, että koulutuksen laadun kehittämässä kaikki koulutustasot ja yliopistotason rakenteet läpäisevät systemaattiset käytännöt vaativat vielä kehittämistä. Valmiudet tähän ovat erinomaiset.

Opetushenkilöstön ja opiskelijoiden haastattelujen perusteella nousee muutamia kehittämiskohteita. Perusopetuksen opiskelijapalautetiedon käsittelemiseksi ja hyödyntämiseksi yliopistolla ei ole vielä vakiintunutta yhteistä palautejärjestelmämallia. Yliopiston toiminnanohjaukselle malli olisi hyödyllinen. Palautekulttuurin kehittymiseksi opiskelijoiden omaa roolia pitää yhä edelleen kirkastaa. Opetusta palveleva työelämä tietous tulee proaktiivisin yhteistyömuodoin saattaa tukemaan tiedekuntien opetussuunnitelmatyötä ja opetuksen kehittämistyötä. Opiskelijahaastattelut tuovat lisäksi esiin sen, että suoritusarviointikriteerit kaipaavat jossain määrin yhdenmukaistamista.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus vaihtelee yliopistossa. Pisimmällä ovat selkeästi yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen profiloituneet yksiköt kuten täydennyskoulutuskeskus, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, avoin yliopisto sekä Agora Center. Yliopiston laatusivulla kerrotaan kuukauden hyvästä käytänteestä. Tämän lisäksi yliopiston kannattaisi harkita aktiivista yksiköiden välistä benchmarking-toimintaa, jolla tuettaisiin laadunvarmistuksen menettelytapojen kehittämistä ja toisilta hyvien käytänteiden oppimista.

Tiedekuntien ja laitosten laatukäsikirjoista näkyy selkeä tahtotila myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatukulttuurin kehittämiseen. Yliopistosta kuitenkin puuttuu yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ajantasainen strategia-asiakirja. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatumittarit ovat vasta kehitteillä. Yliopisto on mukana asiaa valmisteleavassa valtakunnallisessa hankkeessa. Sidosryhmähaastattelut osoittavat selkeästi, että vaikka yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksessa on vielä kehittämistä, niin yliopiston yhteiskunnallinen vuorovaikutus on mittavaa ja toimintaympäristön odotuksia vastaavaa. Sidosryhmäpalautetta koskevan toimintamallin luominen on suositeltava kehittämisen kohde.

Tukipalveluiden ja yliopiston perustehtävien välisessä laadunvarmistuksessa on vaihtelua. Selkein toimintamalli on yliopiston kirjastossa.

## Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuus

Laadunvarmistusjärjestelmä on tehnyt yliopiston laatukulttuuria, vastuuta ja prosesseja läpinäkyviksi sekä edistänyt siihen liittyvän käsitteistön tuntemusta. Järjestelmän dokumentointi on jäsentänyt toimintaa. Laadunvarmistusjärjestelmä toimii strategisen johtamisen välineenä ja tuottaa tulosohjaukselle tarkoituksenmukaista tietoa. Se auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita. Päätöksenteko on järjestelmän ansiosta aiempaa läpinäkyvämpää ja argumentoidumpaa. Järjestelmä on selkeyttänyt toimintaprosesseja ja vastuuta. Yliopiston hallitukselle annettava johdon katselmus vakiinnutetaan keskeiseksi työmuodoksi. Myös sisäiset auditoinnit, paitsi että ne tuottavat tiedekunta- ja yksikötasolla sekä johtamiseen että toimintojen kehittämiseen tarvittavaa hyödyllistä tietoa, opettavat konkreettisesti laatukulttuuria.

Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmää kehitetään suunnitelmallisesti. Yliopisto itse tunnistaa kehitystyötä kaipaavat kohteet ja on laatinut järjestelmänsä perusteella realistisen työsuunnitelman keskeisistä kehittämiskohteista.

## Yhteenveto

- Laadunvarmistusjärjestelmä ja siihen liittyvät menettelytavat kattavat kaikki yliopiston perustehtävät, johtamisen sekä hallinto- ja tukipalvelut muodostaen toimivan kokonaisuuden.
- Laadunvarmistustyössä ovat kaikki yksiköt mukana, mutta laatutyön intensiivisyydessä on yksiköiden ja osin myös toimintojen välillä vaihtelua. Selkeintä näyttöä on tutkimuksen laadunvarmistuksesta. Kehittämistarpeita on yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja kansainvälistymisen laadunvarmistuksessa.
- Yliopiston tulee jatkaa laatutyön jalkauttamista ja integrointia osaksi yliopistoarjen toimintoja sekä hioa laadunvarmistusjärjestelmänsä siten, että se koetaan hyödylliseksi eikä järjestelmästä tule liian kuormittava.
- Yliopistolla on selkeä kokonaiskuva laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistarpeista sekä toimintasuunnitelma järjestelmän jatkuvaksi kehittämiseksi.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuoma johtamis- ja työkuulttuuri näkyy yliopiston eri yksiköissä ja eri toiminnoissa. Kehittämistoimenpiteiden kattava tunnistaminen osoittaa järjestelmän vaikuttavuutta.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

#### Vahvuudet

- Laadunvarmistusjärjestelmä ja siihen liittyvät menettelytavat kattavat kaikki yliopiston perustehtävät, johtamisen sekä hallinto- ja tukipalvelut muodostaen toimivan kokonaisuuden. Kehittämistoimenpiteiden kattava tunnistaminen osoittaa järjestelmän vaikuttavuutta.
- Tutkimuksen laadunvarmistus rakentuu hyvillä periaatteilla, joita ovat vahvuuksien tunnistaminen ja palkitsevuus, kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimuksen tukeminen sekä selkeä viestintä.
- Tutkimustyön hyvät käytänteet osoittavat tuloksellisuutta onnistuneessa tutkimuksen profiloinnissa ja rekrytoinneissa.
- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadullisen kehittämisen vastuut on määritelty kattavasti, mikä toimeenpantuna mahdollistaa koulutuksen kokonaisvaltaisen kehittämisen.
- Yliopiston laatukäsikirjassa kuvataan selkeästi ja kattavasti laadunvarmistuksen vastuut sekä nykyiset toimintatavat. Henkilöstöä on osallistettu laajasti käsikirjojen tekemiseen.
- Opiskelijapalautetta kootaan yksikkötasolla monipuolisesti, ja opetuksen kehittämiseksi suoritetaan palautteen perusteella korjaustoimenpiteitä.
- Yliopisto on määritellyt erinomaisesti ulkopuoliset sidosryhmänsä.
- Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa yliopisto- ja yksikkötason tietoa runsaasti ja tieto on saatavilla avoimilla verkkosivuilla.
- Yliopiston strateginen johto on sitoutunut korkeaan laatukulttuuriin, laadunvarmistusjärjestelmään ja sen edelleen kehittämiseen.
- Yliopistolla on selkeä kokonaiskuva laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistarpeista sekä toimintasuunnitelma järjestelmän jatkuvaksi kehittämiseksi.

## Hyvät käytänteet

- Jyväskylän yliopiston laatupolitiikan mukaan laadunvarmistusjärjestelmä on yliopiston strategisen johtamisen väline. Toiminnanohjaus perustuu tulossopimusprosessiin, jonka yhteyteen laadunvarmistusmenettelyt on integroitu. Järjestelmä tarjoaa keskeiset välineet ja menettelytavat strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen.
- Tutkimuksen strategisen ohjauksen laadunvarmistus on edistynyttä. Yliopiston johto kaikilla tasoilla toimii valitun tutkimusstrategian mukaisesti. Rehtorin soveltama sisäinen tutkimusrahoitusmalli on hyvä käytänte.
- Yliopiston kirjaston laadunvarmistusjärjestelmä on esimerkki edistyneestä toimintatavasta. Kirjaston asiakaslähtöinen tapa kehittää toimintaansa on hyvä käytäntö, jota suositellaan hyödynnettäväksi myös muissa tukipalveluissa.
- Kaikille avoimet laatusivustot verkossa antavat hyvät edellytykset aktiiviselle kehittämistyölle ja osallistumiselle.
- Osa laitoksista hyödyntää laatuksikirjoja henkilöstön perehdyttämisessä. Tätä käytäntöä suositellaan laajennettavaksi.

## 5.2 Kehittämissuosituks

- Yliopiston tulee jatkaa laatutyön jalkauttamista ja integrointia osaksi yliopistoarjen toimintoja sekä hioa laadunvarmistusjärjestelmänsä siten, että se koetaan hyödylliseksi eikä järjestelmästä tule liian kuormittava.
- Yliopisto- ja yksikkötasojen laatuksikirjoja voisi jalostaa ja sovittaa yhteen siten, että ne palvelisivat yhdessä niin yksiköitä kuin koko yliopistoa.
- Johdon katselmuksen ja toimintakertomuksen päällekkäisprosessien poistaminen keventäisi laadunvarmistusjärjestelmää. Yliopiston kannattaisi harkita johdon katselmukseen kerätyn tiedon priorisointia.
- Koulutusbarometri on suunnitteluvaiheessa. Sen kehittämissuunnitelma on tarpeen toteuttaa koulutuksen laadunvarmistuksen tukemiseksi siten, että tuloksellisuus- ja vaikuttavuusmittarit vastaavat myös koulutukselle asetettuja laadullisia tavoitteita perus- ja jatkotutkintojen osalta.
- Yliopiston kannattaisi panostaa seuranta- ja arviointisuunnitelmien kehittämiseen sekä hyvien käytäntöjen systemaattiseen levittämiseen erityisesti yli tiedekunta- ja laitosrajojen.
- Tutkimuksen prosessikuvauksia ja ohjeistusta tulee kehittää siten, että ne palvelevat tutkimushankkeiden suunnittelua, resurssien hakemista, ohjausta, raportointia ja vaikuttavuuden analysointia.

- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tahtotila tulee selkiyttää esimerkiksi siten, että yliopisto linjaa keskeiset valtakunnalliset, maakunnalliset ja paikalliset yhteiskunnalliset tehtävänsä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen mittarit yleensä ja erityisesti laadulliset indikaattorit vaativat kehittämistä.
- Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistusta kannattaisi kehittää kokonaisuuksina ja erityisesti integroituneena perustoimintojen odotuksiin.
- Työelämätiedon hyödyntämiseksi tarvitaan konkreettisia toimintamalleja ura- ja rekrytointipalvelujen sekä tiedekuntien ja laitosten väliseen yhteistyöhön.
- Jatko-opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia laadunvarmistukseen tulee kehittää entistä systemaattisemmiksi. Myös kansainvälisten perus- ja jatko-opiskelijoiden osallistumista laadunvarmistukseen tulee parantaa.
- Menettelytavat sidosryhmien osallistumiseksi laadunvarmistukseen tulee systematisoida.
- Koska laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tietoa paljon, yliopiston kannattaisi selvittää eri toimijoiden tietotarpeet ja arvioinnin perusteella seuloa kohderyhmien tarvitsema tieto.
- Kaikilla johtamisen tasoilla esimiestyössä on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että henkilökunta näkee oman roolinsa laatutyössä.

### 5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä

Edellä esitetyn perusteella auditointiryhmä toteaa, että Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä täyttää Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle, että Jyväskylän yliopisto läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

### 5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 26.3.2009 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Jyväskylän yliopisto täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.



## LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

<b>1. vierailupäivä</b>	<b>1.12.2008</b>
8.30–9.15	Yliopiston johdon haastattelu
9.30–10.15	Dekaanien haastattelu
10.30–11.15	Laitosjohtajien haastattelu
11.15–11.30	Auditointiryhmän palaveri
11.30–12.30	<i>Lounas</i>
12.45–13.45	Tutkimus- ja opetushenkilökunnan haastattelu
14.00–15.00	Opiskelijoiden haastattelu
15.15–16.15	Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu
16.30–17.30	Yliopiston sidosryhmien edustajien haastattelu
17.30–18.30	Auditointiryhmän kokous
<b>2. vierailupäivä</b>	<b>2.12.2008: Yksikkö- ja teemakohtaiset vierailut</b>
<b>Aamupäivä:</b>	Informaatioteknologian tiedekunnan (tietojenkäsittelytieteiden laitos), matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan (bio- ja ympäristötieteiden laitos, kemian laitos) ja Agora Centerin yhteishaastattelu
8.30–9.00	Tiedekuntien ja erillislaitoksen laadunvarmistuksen esittelyt
9.00–10.00	Tutkimuksen laadunvarmistus
10.15–11.15	Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus
11.30–12.15	Opiskelijoiden haastattelu
12.30–13.30	<i>Lounas</i>
<b>Iltapäivä/Ryhmä I:</b>	Humanistisen tiedekunnan (historian ja etnologian laitos, viestintätieteiden laitos), kasvatustieteiden tiedekunnan (opettajankoulutuslaitos) ja Koulutuksen tutkimuslaitoksen yhteishaastattelu
13.30–14.00	Tiedekuntien ja erillislaitoksen laadunvarmistuksen esittelyt
14.00–15.00	Tutkimuksen laadunvarmistus
15.15–16.15	Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus
16.30–17.15	Opiskelijoiden haastattelu
<b>Iltapäivä/Ryhmä II:</b>	Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunnan (terveystieteiden laitos), taloustieteiden tiedekunnan ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan (psykologian laitos) yhteishaastattelu
13.30–14.00	Tiedekuntien ja erillislaitoksen laadunvarmistuksen esittelyt
14.00–15.00	Tutkimuksen laadunvarmistus
15.15–16.15	Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus
16.30–17.15	Opiskelijoiden haastattelu
17.15–18.00	Auditointiryhmän kokous
<b>3. vierailupäivä</b>	<b>3.12.2008: Yksikkö- ja teemakohtaiset vierailut</b>
8.30–9.30	Jokerikohde: Auditointiryhmä jalkautui yliopiston kampuksille ja haastatteli satunnaisotoksella yliopiston henkilökuntaa ja opiskelijoita.
9.45–10.30	Täydennyskoulutuskeskuksen ja Tietohallintokeskuksen laadunvarmistus
10.45–11.30	Kansainvälisten palvelujen ja taloushallintopalvelujen laadunvarmistus
11.45–12.30	Kansainvälisten opiskelijoiden haastattelu
12.30–13.00	Auditointiryhmän kokous
13.00–14.00	<i>Lounas</i>
14.00–15.00	Johdon loppuhaastattelu

## LIITE 2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOhteet	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimijoiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuuden määrittely ja dokumentaatio	Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteita, toimintoja, toimijoita ja vastuuta ei ole määritetty eikä dokumentoitu.	Tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden ja vastuuden määrittely ja dokumentointi on puutteellista. Vastuunjako toimii osittain.		Tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi ja konkreettisesti määriteltyjä ja dokumentoituja. Vastuunjako on toimiva.	Dokumentointi ja vastuunjako ovat erittäin hyvin toimivia ja tehostavat laadunvarmistusta.
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	Korkeakoulun perustoiminnoissa ei ole laadunvarmistusta.	Järjestelmä kattaa yksittäisiä korkeakoulun perustoimintoja.		Järjestelmä kattaa useita korkeakoulun perustoimintoja.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki korkeakoulun perustoiminnot.
2 a) Tutkintotavoitteinen koulutus		Tiedon käyttö on satunnaista ja/tai sen keruu on itsetarkoitussellista.		Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.	Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tulokset kaasta käytöstä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuva näyttöä.
2 b) Tutkimus/Tutkimus- ja kehitystyö	Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa ei hyödynnetä koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.	Laadunvarmistus on saavutetun laadunvarmistuksen tähtäystä.		Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta.	Uusien ideoiden syntyminen ja niiden toteuttamista tukevin menettelytapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.
2 c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö		Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.		Laadunvarmistuksen menettelytavat voidaan tydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	
2 d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)					
2 e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen					

KOHTEET	PUUTTAVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytymisen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusta ei ole kytketty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset.	Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämisenä. Yhteyksistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä.	Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.	
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.	Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät	Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkosiidossidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.	Eri henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi.	
5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.	Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.	Korkeakoululla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilötyöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.	

KOhteet	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
5 b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmista	Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia, eikä tietoa välitetä ulkoisille sidosryhmille.	Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaisista.		Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.	Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnitusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.
6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	Korkeakoululla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.	Korkeakoululla on heikko kokonaiskäsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.		Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.	Korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää systemaattisesti laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista.
7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	Korkeakoulun toimintoihin sisältyvät yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Osaan korkeakoulun toiminnosta sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja.		Laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnosta.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot.
		Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on vähän näyttöä.		Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä.	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.
		Laadunvarmistuksen menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää.		Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmäkehenteen.	Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.

## TIIVISTELMÄ

### Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

### Julkaisun nimi

Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

### Tekijät

Helka Urponen, Juha Kinnunen, Kirsi Levä, Risto Nieminen, Katariina Raji, Milja Seppälä & Kirsi Hiltunen

### Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

- selvittää, mitä laadullisia tavoitteita korkeakoulu on toiminnalleen asettanut,
- arvioida, millaisilla prosesseilla ja menettelytavoilla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua, ja
- arvioida, toimiiko laadunvarmistus korkeakoulussa tarkoitettulla tavalla, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin, laatua parantaviin kehittämistoimenpiteisiin.

Auditointi perustui Jyväskylän yliopiston ennalta toimittamaan auditointiaineistoon ja auditointivierailuun, joka toteutettiin 1.–3.12.2008.

Auditointiryhmä toteaa, että Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä ja siihen liittyvät menettelytavat kattavat kaikki yliopiston perustehtävät, johtamisen sekä hallinto- ja tukipalvelut muodostaen toimivan kokonaisuuden. Yliopiston strateginen johto on sitoutunut korkeaan laatukulttuuriin, laadunvarmistusjärjestelmään ja sen edelleen kehittämiseen. Tutkimuksen strategisen ohjauksen laadunvarmistus on edistynyt. Tutkimuksen laadunvarmistus rakentuu hyvillä periaatteilla, joita ovat vahvuuksien tunnistaminen ja palkitsevuus, kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimuksen tukeminen sekä selkeä viestintä. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadullisen kehittämisen vastuut on määritelty kattavasti, mikä toimeenpantuna mahdollistaa koulutuksen kokonaisvaltaisen kehittämisen.

Auditointiryhmä esittää Jyväskylän yliopistolle mm. seuraavia kehittämissuosituksia:

- Yliopiston tulee jatkaa laatutyön jalkauttamista ja integrointia osaksi yliopistoarjen toimintoja sekä hioa laadunvarmistusjärjestelmäänsä siten, että se koetaan hyödylliseksi eikä järjestelmästä tule liian kuormittava.
- Yliopisto- ja yksikkötasojen laatukäsikirjoja voisi jalostaa ja sovittaa yhteen siten, että ne palvelisivat yhdessä niin yksiköitä kuin koko yliopistoa.
- Koulutusbarometri on suunnitteluvaiheessa. Sen kehittämissuunnitelma on tarpeen toteuttaa koulutuksen laadunvarmistuksen tukemiseksi siten, että tuloksellisuus- ja vaikuttavuusmittarit vastaavat myös koulutukselle asetettuja laadullisia tavoitteita perus- ja jatkotutkintojen osalta.
- Tutkimuksen prosessikuvauksia ja ohjeistusta tulee kehittää siten, että ne palvelevat tutkimushankkeiden suunnittelua, resurssien hakemista, ohjausta, raportointia ja vaikuttavuuden analysointia.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tahtotila tulee selkiyttää esimerkiksi siten, että yliopisto linjaa keskeiset valtakunnalliset, maakunnalliset ja paikalliset yhteiskunnalliset tehtävänsä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen mittarit yleensä ja erityisesti laadulliset indikaattorit vaativat kehittämistä.
- Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistusta kannattaisi kehittää kokonaisuuksina ja erityisesti integroituneena perustoimintojen odotuksiin.
- Jatko-opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia laadunvarmistukseen tulee kehittää entistä systemaattisimmiksi. Myös kansainvälisten perus- ja jatko-opiskelijoiden osallistamista laadunvarmistukseen tulee lisätä.
- Menettelytavat sidosryhmien osallistumiseksi laadunvarmistukseen tulee systematisoida.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 26.3.2009 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Jyväskylän yliopisto täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

### Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulu, yliopisto

## SAMMANDRAG

### Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

### Publikation

Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi (Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Jyväskylä universitet)

### Författare

Helka Urponen, Juha Kinnunen, Kirsi Levä, Risto Nieminen, Katariina Raji, Milja Seppälä & Kirsi Hiltunen

### Abstrakt

Målet för den av Rådet för utvärdering av högskolorna genomförda auditeringen av Jyväskylä universitets kvalitets-säkringssystem var att

- klargöra vilka kvalitetskrav högskolan har ställt på sin verksamhet
- bedöma genom vilka processer och metoder högskolan upprätthåller och utvecklar kvaliteten på utbildningen och den övriga verksamheten
- bedöma om kvalitetssäkringen vid högskolan fungerar på avsett sätt, om högskolans kvalitetssäkringssystem frambringar ändamålsenlig information med tanke på utvecklingen av verksamheten och om systemet ger upphov till effektiva, kvalitetshöjande utvecklingsåtgärder.

Auditeringen grundade sig på det auditeringsmaterial som Jyväskylä universitet hade lämnat in på förhand och på ett auditeringsbesök 1.–3.12.2008.

Auditeringsgruppen konstaterar att kvalitetssäkringssystemet vid Jyväskylä universitet med därtill hörande rutiner omfattar universitetets samtliga grundläggande uppgifter, ledningen samt förvaltnings- och stödtjänsterna och bildar en fungerande helhet. Universitetets strategiska ledning har förbundit sig till en hög kvalitetskultur, kvalitetssäkrings-systemet och en vidareutveckling av detta. Kvalitetssäkringen av den strategiska styrningen av forskningen är avancerad. Kvalitetssäkringen av forskningen bygger på goda principer, som består av identifiering av de starka sidorna och deras meningsfullhet, stödjande av nationellt och internationellt högklassig forskning samt klar och tydlig information. Ansvarsfördelningen med avseende på kvalitetsutvecklingen av den examensinriktade utbildningen har fastställts på ett genomgripande sätt, vilket i praktiken möjliggör en helhetsbetonad utveckling av utbildningen.

Auditeringsgruppen lägger fram bl.a. följande utvecklingsrekommendationer för Jyväskylä universitet:

- Universitetet bör fortsätta arbeta för att förankra och integrera kvalitetsarbetet som en del av universitetets vardagsverksamhet och finlipa sitt kvalitetssäkringssystem så att det upplevs som nyttigt och inte blir alltför belastande.
- Kvalitetshandböckerna på universitets- respektive enhetsnivå kunde förädlas och synkroniseras så att de tillsammans skulle tjäna såväl enheterna som hela universitetet.
- En utvecklingsbarometer är under planering. Att utarbeta en utvecklingsplan för denna är nödvändigt för att stödja kvalitetssäkringen av utbildningen så att resultat- och effektivitetsmätarna också svarar mot de kvalitetsmål som har ställts på utbildningen för grund- och påbyggnadsexamina.
- Processbeskrivningarna av och anvisningarna för forskningen bör utvecklas så att de tjänar planeringen av forskningsprojekt, resurssökningen, styrningen, rapporteringen och analyseringen av effektiviteten.
- Ambitionen för samhällelig växelverkan bör förtydligas t.ex. så att universitetet drar upp linjerna för sina centrala riksomfattande, landskapsrelaterade och lokala samhälleliga uppgifter. Mätarna för samhällelig växelverkan överlag och kvalitetsindikatorerna i synnerhet kräver utveckling.
- Kvalitetssäkringen av stöd- och servicefunktionerna kunde gärna utvecklas som helheter och särskilt så att den integreras i förväntningarna på de grundläggande funktionerna.
- Påbyggnadsstuderandenas möjligheter att påverka kvalitetssäkringen bör utvecklas i en allt mer systematisk riktning. Också internationella grund- och påbyggnadsexamensstuderande bör ges större medverkan i kvalitetssäkringen.
- Metoderna i fråga om intressentgruppernas deltagande i kvalitetssäkringen bör systematiseras.

Rådet för utvärdering av högskolorna fastslog på auditeringsgruppens förslag och utifrån auditeringsrapporten vid sitt sammanträde 26.3.2009 att kvalitetssäkringssystemet vid Jyväskylä universitet fyller de kriterier som har ställts upp för kvalitetssäkringssystemet som helhet och för kvalitetssäkringen av de grundläggande funktionerna. Auditeringen gäller i sex år.

### Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetssäkring, universitet, utvärdering

## ABSTRACT

### Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

### Name of publication

Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi (The Audit of the University of Jyväskylä Quality Assurance System)

### Authors

Helka Urponen, Juha Kinnunen, Kirsi Levä, Risto Nieminen, Katariina Raij, Milja Seppälä & Kirsi Hiltunen

### Abstract

The aims of the audit of the University of Jyväskylä quality assurance system were:

- to find out what qualitative aims the higher education institution has set for its operations
- to evaluate what processes and measures the higher education institution uses to maintain and develop the quality of education and other activities, and
- to evaluate whether the quality assurance system in the higher education institution functions in the intended manner, whether the quality assurance system produces appropriate information for developing the activities and whether it leads to effective development measures for improving quality.

The audit was based on the preliminary auditing material provided by the University of Jyväskylä and an auditing visit that took place in Jyväskylä on 1–3 December 2008.

The audit group notes that the quality assurance system of the University of Jyväskylä and its related procedures cover all the basic tasks of the university, management and administration and support services, thus forming an effective system. The strategic management of the university is committed to high quality culture, the quality assurance system and its continuing development. The quality assurance of the strategic steering of research is advanced. The quality assurance of research is built upon good principles that include the recognition of strengths and rewarding them, supporting nationally and internationally high-quality research and clear communications. The responsibilities for developing the quality of degree education have been comprehensively determined, which, when implemented, enables the comprehensive development of education.

The audit group proposes the following development recommendations to the University of Jyväskylä:

- The university should continue putting quality work into practice and integrating it as an everyday part of the university's activities and refine the quality assurance system so that it is seen as useful and to ensure it does not become too cumbersome.
- The quality manuals at the university and unit levels could be developed and aligned so that together they could serve both the units and the university as a whole.
- An education barometer is being planned. In order to support the quality assurance of education, the barometer's development plan should be implemented in such a way that the result and impact indicators also correspond to the qualitative goals set for basic and postgraduate degrees.
- The process descriptions and guidelines pertaining to research should be developed so that they assist in planning research projects, applying for resources, supervision, reporting and analysing impacts.
- The willingness to engage in social interaction must be clarified e.g. so that the university specifies its key national, regional and local social duties. The indicators of social interaction in general and qualitative indicators in particular are in need of development.
- The quality assurance of support and service activities should be developed as a whole and in particular integrated in the expectations of the basic functions.
- The opportunities of postgraduate students to be able to influence quality assurance should be made more systematic. Moreover, the participation of international degree and postgraduate degree students in quality assurance must be increased.
- Procedures for the participation of stakeholders in quality assurance must be made systematic.

In its meeting on 26 March 2009, the Finnish Higher Education Evaluation Council decided, based on the proposal and report of the audit group, that the quality assurance system of the University of Jyväskylä meets the criteria set by FINHEEC on quality assurance systems and the quality assurance of its basic tasks. The auditing certificate is valid for six years.

### Keywords

Evaluation, auditing, quality assurance, quality, higher education institutions, university

## KORKEAKOULUJEN ARVIINTINEUVOSTON JULKAISUJA

PL 133, 00171 HELSINKI • Puh. 09-1607 6913 • Fax 09-1607 6911 • www.kka.fi

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi  
**2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions  
**3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku  
**4:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland  
**5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic  
**6:2000** Moitus, S. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2001–2003  
**7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2001–2003  
**8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry  
**9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities  
**10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi  
**11:2000** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003  
**12:2000** Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003  
**13:2000** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2000  
**14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report  
**15:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic  
**16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university  
**17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic  
**18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies  
**19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu  
**20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu  
**21:2000** Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic  
**1:2001** Valtonen, H.: Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa  
**2:2001** Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi  
**3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopinnojen akkreditointi  
**4:2001** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Ekspertertia obrazovanija i nauc'no-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)  
**5:2001** Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle  
**6:2001** Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kielenopetuksen kehittämisessä  
**7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti  
**8:2001** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuysiköt 2001  
**9:2001** Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.  
**10:2001** Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy  
**11:2001** Ponkala, O. (toim.): Terveysalan korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta  
**12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta  
**13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa  
**14:2001** Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics  
**15:2001** Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic  
**1:2002** Kantola, I. (toim.): Ammattikorkeakoulun jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi  
**2:2002** Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?



- 3:2002** Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi
- 4:2002** Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajankoulutuksen arviointi
- 5:2002** Toikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut
- 6:2002** Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti
- 7:2002** Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland
- 8:2002** Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakouluysteisö. Lahden korkeakouluysiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic
- 10:2002** Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L.: Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2002–2003
- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: Ammattikorkeakoulun kielenopetus tienhaarassa. Kielenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welandar, C.: Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi
- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2004–2006
- 3:2003** Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: Arktiset haasteet ja mahdollisuudet. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 4:2003** Varis, T. & Saari, S. (Eds.): Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib
- 5:2003** Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2004–2006
- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatu ammattikorkeakouluihin
- 8:2003** Parjanen, M.: Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaiseen yliopistoon
- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H. (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology
- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuysiköt 2003–2004
- 13:2003** Cavallé, C., de Leersnyder, J.-M., Verhaegen, P. & Nataf, J.-G.: Follow-up review of the Helsinki School of Economics. An EQUIS re-accreditation
- 14:2003** Kantola, I. (toim.): Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking
- 15:2003** Ala-Vähälä, T.: Hollannin peili. Ammattikorkeakoulujen master-tutkinnot ja laadunvarmistus
- 16:2003** Goddard, J., Teichler, U., Virtanen, I., West, P. & Puukka, J.: Progressing external engagement. A re-evaluation of the third role of the University of Turku
- 17:2003** Baran, H., Toivakka, P. & Järvinen, J.: Slavistiikan ja baltologian koulutuksen ja tutkimuksen arvioinnin seuranta
- 1:2004** Kekäle, T., Heikkilä, J., Jaatinen, P., Mylly, H., Piilonen, A.-R., Savola, J., Tynjälä, P. & Holm, K.: Ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: NOVA ARCADE – Sammanhällning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta

- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Ståhle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijo, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatutyön auditointi
- 7:2004** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003
- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammattikorkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 9:2004** Moitus, S. & Seppälä, H.: Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä
- 10:2004** Moitus, S. & Saari, S.: Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003
- 11:2004** Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laatu, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007
- 1:2006** Dill, D.D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Iloakso, A., Katajavuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2006** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007
- 5:2006** Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2006** Hämäläinen, K., Kantola, I., Marttinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2006** Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2007–2009
- 9:2006** Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi
- 10:2006** Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa
- 11:2006** Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi
- 12:2006** Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.: Avoimen yliopiston arvioinnin seurantaraportti
- 13:2006** Käyhkö, R., Hakamäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlaisia sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuysiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 15:2006** Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjö, E., Marttinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic
- 16:2006** Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa.
- 17:2006** Pyykkö, R., Keränen, P., Lahti, M., Mikkola, A., Paasonen, S. & Holm, K.: Media- ja viestintäalan seuranta
- 1:2007** Karppanen, E., Tornikoski, E., Töytäri, R., Urponen, H., Uusitalo, T., Holm, K.: Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2007** Lijander, J.-P., Heikkilä, J., Lappalainen, M., Nystén, P., Sulameri, T. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2007** Wahlbin, C., Heikkilä, J., Hellberg, M., Lindroos, P., Nybom, J. & Cornér, S.: Auditering av Svenska handelshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 4:2007** Jokinen, T., Malinen, H., Mäki, M., Nokela, J., Pakkanen, P. & Kekäläinen, H.: Tampereen teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2007** Saari, S. (toim.): Korkeakouluopiskelija yhteiskunnallisena toimijana. Kansallinen benchmarking-arviointi

- 6:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Uusinta-auditoinnin käsikirja 2007–2009 – Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Handbok för förnyad auditering 2007–2009 – Audits of the quality assurance systems of higher education institutions. Manual for Re-Audits 2007–2009
- 7:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011
- 8:2007** Seppälä, K., Rinne, R. & Trapp, H. (eds.): Connecting Research and Client. Finnish Experience of Quality Enhancement in University Lifelong Learning
- 9:2007** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2008–2011
- 10:2007** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2008–2011
- 11:2007** Toikka, M., Aarrevaara, T., Isotalo, J., Peltokangas, N., Raji, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2008** Stähle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: Sosiaalityön ja sosiaalialan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen seuranta-arviointi
- 4:2008** Leppisaari, I., Ihanainen, P., Nevgi, A., Taskila, V.-M., Tuominen, T. & Saari, S.: Hyvässä kasvussa – Yhdessä kehittäen kohti ammattikorkeakoulujen laadukasta verkko-opetusta
- 5:2008** Hiltunen, K. & Kekäläinen, H.: Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä – Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti
- 6:2008** Rauhala, P., Liljander, J.-P., Mulari, O. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 7:2008** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2008–2009
- 8:2008** Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M.-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K.: Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2008** Rekilä, E., Heikkilä, J., Käätä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K.: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 10:2008** Luoma, M., Daniel, H.D., Kristensen, B., Pirttilä, A., Vaisto, L., Wahlén, S., Mustonen, K. & Seppälä, H.: Audit of the quality assurance system of Helsinki School of Economics
- 11:2008** Stenius, M., Ansala, L., Heino, J., Käyhkö, R., Lempa, H., Niemelä, J., Holm, K. & Seppälä, H.: Turun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2009** Helander, E., Ahola, J., Huttunen, J., Lahtinen, M., Okko, P., Suomalainen, H., Virtanen, I., Holm, K. & Mustonen, K.: Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi. Yliopistokeskusten arviointi
- 2:2009** Saarela, M., Jaatinen, P., Juntunen, K., Kauppi, A., Ojala, L., Taskila, V.-M., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyskiköt 2008–2009
- 3:2009** Hiltunen, K. (ed.): Centres of Excellence in Finnish University Education 2010–2012
- 4:2009** Harmaakorpi, V., Furu, P., Takala, M., Tenhunen, M.-L., Westersund, C. & Holm, K.: Turun kaupparkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2009** Pirttilä, A., Keränen, P., Pirnes, H., Tiilikka, A.-M., Virtanen, A. & Seppälä, H.: Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2009** Malinen, H., Hallikainen, J., Karttunen, P., Majander, M., Pudas, M. & Mustonen, K.: Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2009** Suntioinen, S., Myller, E., Nieminen, P., Pohjolainen, S., Wahlgrén, A., Kajaste, M. & Moitus, S.: Lappeenrannan teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi