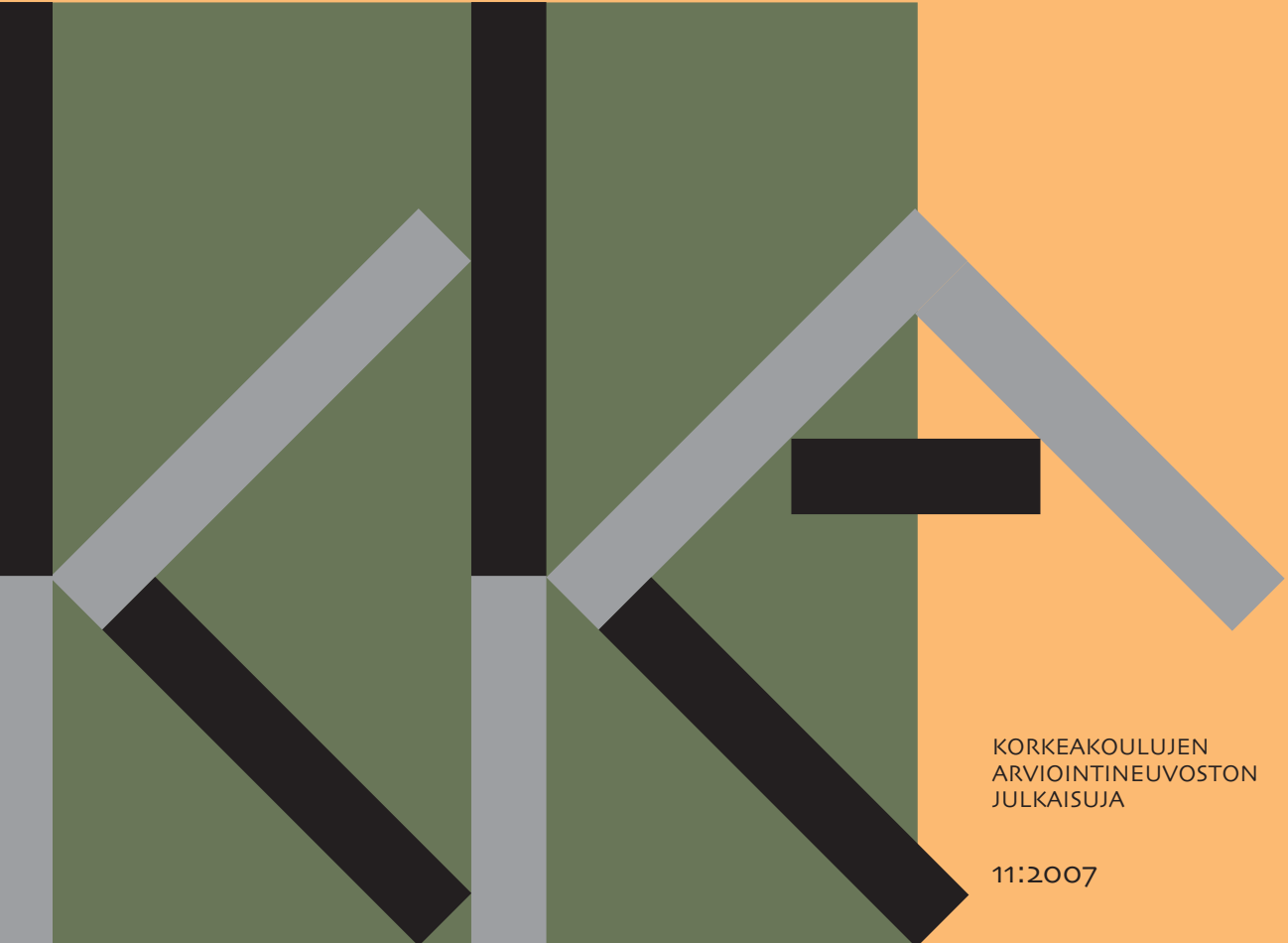


Mirja Toikka • Timo Aarrevaara • Jukka Isotalo •
Niko Peltokangas • Katariina Rajj •
Kirsi Hiltunen • Karl Holm

Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi



KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

11:2007

ISBN 978-952-206-072-3 (painettu)

ISBN 978-952-206-073-0 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammer-Paino Oy

Tampere 2008

Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto aloitti korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit keväällä 2005. Yhdessä korkeakoulujen kanssa on sovittu auditointien kokonaisuikataulusta, jonka mukaan jokainen yliopisto ja ammattikorkeakoulu osallistuu laadunvarmistusjärjestelmänsä ulkoiseen auditointiin vuoteen 2011 mennessä.

Laadunvarmistusjärjestelmien auditointi on kehitetty korkeakoulujen laadunvarmistuksen ja kilpailukyvyn tueksi sekä osoittamaan, että Suomessa toimii pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulukohtainen laadunvarmistus. Auditointimalli on myös eurooppalaisten laadunvarmistusperiaatteiden mukainen, jolloin se edistää näiden periaatteiden soveltamista suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistukseen.

Koska vasta vajaa kolmasosa auditoinneista on tehty, on pitkäkestoista vaikuttavuutta vielä ennenaikaista arvioida. Arviointineuvoston keräämien palautteiden ja auditointiprosessista saatujen havaintojen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että auditoinnit ovat terävöittäneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista kehittämistä ja laadunvarmistuksen menettelytapojen dokumentointia. Auditoinnit ovat ohjanneet korkeakouluja näkemään toimintojaan kokonaisuutena ja näyttävät edesauttaneen laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen välisen yhteyden selkiytymistä. Korkeakoulut ovat myös lisänneet henkilökunnalle ja opiskelijoille suunnattua laadunvarmistusta. Voidaan hyvin sanoa, että tietoisuus laadunvarmistuksesta on laajentunut ja syventynyt.

Parhaimmat kiitokset Kajaanin ammattikorkeakoululle osallistumisesta auditointiin. Kiitokset myös auditointiryhmän jäsenille asiantuntevasta ja sitoutuneesta työstä.

Ossi Tuomi

pääsihteeri

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Sisällys

Auditointiryhmä _____	7
1 Johdanto _____	9
2 Auditointiprosessi _____	11
3 Kajaanin ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä _____	16
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto _____	16
3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot _____	17
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat _____	18
4 Auditointitulokset _____	21
4.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja kokonaisrakenne _____	21
4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio _____	26
4.3 Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus _____	28
4.3.1 Tutkintoon johtava koulutus _____	28
4.3.2 Tutkimus- ja kehitystyö _____	32
4.3.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö _____	35
4.3.4 Tuki- ja palvelutoiminnot _____	36
4.3.5 Henkilöstön kehittäminen _____	38
4.4 Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen _____	39
4.5 Kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen _____	42
4.6 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä _____	45
4.7 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta _____	47
4.8 Menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus _____	49
4.9 Laadunvarmistustiedon hyödyntäminen kehittämisen välineenä _____	51
4.10 Laadunvarmistusjärjestelmän seuranta, arviointi ja kehittäminen _____	52
5 Johtopäätökset _____	55
5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet _____	55
5.2 Kehittämissuositukset _____	56
5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä _____	57
5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta _____	58
Liitteet	
1: Auditointivierailun ohjelma _____	59
2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit _____	60

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Kehitysjohtaja **Mirja Toikka**, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Filosofian tohtori Mirja Toikka toimii kehitysjohtajana Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa. Hänen väitöskirjansa käsittelee strategiaprosesseja, strategiaajattelua ja strategista johtamista. Työssään hän on vuodesta 1996 lähtien vastannut muun muassa Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja laadunhallinnan kokonaisuuden kehittämistä. Toikalla on myös insinöörin tutkinto sekä opettajan pedagoginen pätevyys. Hän on osallistunut arvioitsijana useisiin kotimaisiin korkeakouluarviointeihin ja perehtynyt useisiin kansainvälisiin korkeakoulujen laadunvarmistuskäytäntöihin. Kuopion yliopiston auditointiryhmän jäsenenä Toikka oli vuonna 2006. Lisäksi hän on toiminut muun muassa opetusministeriön Korkeakoulutuksen laadunvarmistus -työryhmässä.

Jäsenet

Tutkimusjohtaja **Timo Aarrevaara**, Tampereen yliopisto

Valtiotieteiden tohtori, hallintotieteen dosentti Timo Aarrevaara¹ toimii tutkimusjohtajana Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella, Higher Education Group (HEG) -yksikössä. Hän on osallistunut useisiin sekä julkishallintoon että korkeakoulutukseen kohdistuneisiin arviointeihin. Aarrevaara on opettanut arviointia käsitteleviä kursseja mm. Korkeakouluhallinto ja johtaminen -opintokokonaisuudessa (TaY 2002–2007) sekä vierailevana professorina CNUFM:ssa, Tokiossa (2006). Lisäksi Aarrevaara on suorittanut ammattillisen opettajankoulutuksen ja toiminut oman toimensa ohella tuntiopettajana ammattikorkeakouluissa.

Diplomi-insinööri **Jukka Isotalo**

Jukka Isotalo on toiminut Tiehallinnon tutkimuksesta ja kehityksestä vastaavana johtajana vuoteen 2004, jolloin jäänyt eläkkeelle. Isotalo on myös toiminut tuntiopettajana mm. Vaasan suomen- ja ruotsinkielisissä teknisissä opis-

¹ Auditointiryhmä valitsi 9.10.2007 pitämässään kokouksessa Timo Aarrevaaran auditointiryhmän varapuheenjohtajaksi.

toissa ja Tekniska läroverket i Helsingforsissa sekä tienpidon kouluttajana Nigeriassa ja Maailmanpankin Venäjän tiehallinnon koulutusohjelmassa. Vuodesta 2005 Isotalo on ollut Pakistanissa tiehallinnon kehittämisen chief technical advisorina. Isotalo on toiminut monien kansainvälisten ryhmien (OECD / Maailmanpankki / VTT) jäsenenä tai puheenjohtajana. Isotalo oli vuonna 2002 KKA:n rakennustekniikan koulutusohjelmien arviointiryhmän jäsenenä.

Opiskelija **Niko Peltokangas**, Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto – SAMOK ry

Liiketalouden opiskelija Niko Peltokangas toimii Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan puheenjohtajana. Hän työskenteli opiskelijakunnan hallituksen puheenjohtajana päätoimisesti 2005–2006 ja on toiminut mm. ammattikorkeakoulun hallituksen, opintotukilautakunnan sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan laatutiimin jäsenenä. Peltokangas on ollut lisäksi useissa SAMOK ry:n työryhmissä vuosina 2003–2007 ja toimii tällä hetkellä liiton koulutuspoliittisen työryhmän puheenjohtajana. Opinnäytetyönään Peltokangas laatii prosessikäsitteitä toimeksiantajayhteisölle.

Koulutusalaohjaaja **Katariina Raji**, Laurea-ammattikorkeakoulu

Kasvatustieteiden tohtori Katariina Raji toimii koulutusalaohjaajana Laurea-ammattikorkeakoulussa, jossa hän on toiminut vuodesta 1997 lähtien johtajana, kehittäjänä ja tutkijana. Osaamisen tutkimukseen liittyen Raji on rakentanut toimintamallia siitä, miten ammattikorkeakoulun t&k-tehtävä sekä aluekehitys- ja pedagoginen tehtävä integroituvat opettajien, opiskelijoiden ja työelämän asiantuntijoiden yhteistyönä. Toimintamalli tunnetaan nimellä Learning by Developing – Kehittämispohjainen oppiminen. Raji toimii myös kehittämänsä Laurean Well Life Centerin johtajana. Lisäksi hän on suorittanut sairaanhoitajan, erikoissairanhoitajan, sairaanhoidonopettajan ja kasvatustieteiden maisterin tutkinnot. Raji on toiminut sairaanhoitajan eri vastuurooleissa, sairaanhoidonopettajana, OAJ:n Terveystieteiden opettajien ry:n hallituksen jäsenenä sekä ammatillisen koulutuksen johtajana ja kehittäjänä.

Sihteerit

Projektisuunnittelija **Kirsi Hiltunen**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

Suunnittelija **Karl Holm**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

1 Johdanto

Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) ja opetusministeriö ovat sopineet, että Korkeakoulujen arviointineuvosto kehittää vuosina 2005–2007 korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointimenettelyä. Auditoinnin taustalla on tarve osoittaa suomalaisen korkeakoulutuksen ja tutkintojen laatu kansallisesti ja kansainvälisesti sekä tukea korkeakouluja laadunvarmistuksessa ja laadun kehittämisessä.

Korkeakoulujen arviointineuvosto on yhteistyössä korkeakoulujen ja opiskelijajärjestöjen kanssa valmistellut auditointimenettelyn, joka on kuvattu lokakuussa 2005 ilmestyneessä auditointikäsi kirjassa². Kyseisessä käsi kirjassa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Auditointikriteereitä valmisteltaessa on hyödynnetty eurooppalaisia korkeakoulujen laadunvarmistuksen periaatteita ja suosituksia, joiden mukaan korkeakoulujen sisäiseen laadunvarmistukseen tulee kuulua muun muassa dokumentoitu laatupolitiikka ja toimivat menettelytavat koulutuksen laadun varmistamiseksi, tiedonkeruu ja analysointi koulutuksen ja muun toiminnan johtamista varten sekä tiedottaminen korkeakoulun tarjoaman koulutuksen ja tutkintojen laadusta³.

Laadunvarmistuksen auditoinnin lähtökohtana on kehittävä arviointi, jolla on jo vahva perinne suomalaisessa arviointikäytännössä. Tavoitteena on, että Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttama auditointi toimii osana yksittäisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää.

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuosittain 3–11 auditointia korkeakoulujen ilmoittautumisten ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Auditointia pilotoitiin kahdessa korkeakoulussa keväällä 2005⁴, ja tämän perusteella auditointimenettelyä kehitettiin siten, että kehittämisvaiheen auditoinnit voitiin aloittaa syksyllä 2005. Auditointimallin kehittämisvaihe ulot-

² Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi kirja vuosille 2005–2007. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 4:2005. Tampere: Tammer-Paino Oy. (Käsi kirja löytyy myös verkosta osoitteesta http://www.kka.fi/pdf/julkaisut/KKA_405.pdf)

³ 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.net/files/BergenReport210205.pdf>)

⁴ Pilottivaiheessa auditointiin Kymenlaakson ammattikorkeakoulu ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Pilottivaiheen auditointien raportit julkaistiin KKA:n julkaisusarjassa verkkojulkaisuna keväällä 2005. Verkkojulkaisut löytyvät osoitteesta http://www.kka.fi/muut_julkaisut.lasso

tuu vuoteen 2007 asti. Jokaiselta vuosien 2005–2007 auditointeihin osallistuvalla auditoijalla ja korkeakoululta kerätään palautetta auditointimenetelmästä ja kriteereistä. Arviointineuvosto käy auditointimallia koskevaa keskustelua myös kansainvälisten yhteistyökumppaniensa kanssa. Tätä palautetta on hyödynnetty vuosina 2006–07, kun on tehty auditointimallin kehittämistä koskevia johtopäätöksiä.

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tavoitteena on

- arvioida, miten korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toimii laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä:
 - tukeeko korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kansallisten korkeakoulupoliittisten ja korkeakoulun asettamien tavoitteiden saavuttamista
 - tuottaako korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se kehittämistoimenpiteisiin
- arvioida laadunvarmistusjärjestelmää suhteessa auditointikriteereihin, tuoda esiin vahvuuksia ja hyviä käytänteitä, antaa kehittämissuosituksia laadunvarmistuksen kehittämiseksi ja tehdä päätös Korkeakoulujen arviointineuvostossa siitä, läpäiseekö korkeakoulu auditoinnin vai edellyttääkö laadunvarmistusjärjestelmä myöhemmin tehtävää uusinta-auditointia.

2.2 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteet on määritelty auditointikäsi kirjassa ja ne ovat samat kaikille korkeakouluille. Auditoinnin kohteena ovat:

1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet
2. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio, johon sisältyy laadunpolitiikan, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely
3. Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus
 - a) Tutkintotavoitteinen koulutus⁵
 - b) Tutkimus / tutkimus- ja kehitystyö

⁵ 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.

- c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö⁶
 - d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
 - e) Henkilöstön kehittäminen
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
 5. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
 6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä
 7. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
 8. Laadunvarmistuksen menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus toiminnan kehittämiseen
 9. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä
 10. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen.

Auditoinneissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljälle eri laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheelle. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunvarmistuksen luonnehdinnat kaikista auditointin kohteista. Auditoinnissa käytettävät kriteerit ovat liitteenä 2.

Auditoinnin kohteena ovat laadunvarmistuksen prosessit ja menettelytavat, eivät korkeakoulun itselleen asettamat tavoitteet tai sen tulokset. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää tarkastellaan suhteessa sen asettamiin tavoitteisiin ja edellä mainittuihin auditointikriteereihin. Auditointikäsi­kirjan mukaisesti tarkoituksena on tarkastella laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta, sen tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuutta ja käyttöä korkeakoulun tarjoaman koulutuksen ja muun toiminnan laadun ja seurannan kehittämises­sä. Auditoinnin yhteydessä korkeakoululta edellytetään konkreettista näyttöä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta, vaikuttavuudesta ja avoimuudesta.

⁶ Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sisältävät tässä myös täydennyskoulutuksen (ml. erikoistumisopinnot) sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen.

2.3 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja kukin korkeakoulu sopivat auditoinnin järjestämisestä auditointisopimuksen muodossa. Sopimuksessa määritellään mm. auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus/kansainvälisyys ja auditoinnissa käytettävä kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä korkeakoulun sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointisopimus laadittiin 20.3.2007. Auditointi sovittiin toteutettavaksi kotimaisen auditointiryhmän toimesta suomen kielellä.

2.4 Auditointiaineisto

Auditointikäsikirjan mukaan auditointiaineisto tulee koota siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Auditointiaineiston avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnan ohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta. Aineistolle ei ole määritelty sivumäärärajoitusta, vaan korkeakoulun tulee itse arvioida etukäteen toimitettavan aineiston sopiva laajuus.

Kajaanin ammattikorkeakoulun toimittama auditoinnin perusaineisto oli seuraava:

- Kuvaus KAMK:n organisaatiosta
- Kuvaus KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmästä
- Laatukäsikirja
- Laadunvarmistusjärjestelmän kehityshistoria
- Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen toiminnanohjaukseen
- SWOT-nelikenttä laadunvarmistusjärjestelmästä
- Laadunvarmistusjärjestelmän osoittamat keskeiset kehittämiskohteet ja suunnitellut toimenpiteet.

Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta. Jokaisesta auditointikäsikirjassa mainitusta auditointikohteesta on oltava jokin näyttö tai näyte. Aineistosta on käytävä ilmi, mikä näyttö liittyy mihinkin auditointikohteeseen. Auditoitavan korkeakoulun on toimitettava auditointineisto KKA:lle kymmenenä kappaaleena noin neljä viikkoa ennen auditointivierailua. Kajaanin ammattikorkeakoulun aineisto saapui auditointisopimuksessa todettuun määräpäivään

20.9.2007 mennessä ja se toimitettiin välittömästi edelleen auditointiryhmän jäsenille perehtymistä varten.

Auditointiryhmä voi edellä kuvattujen aineistojen lisäksi halutessaan pyytää korkeakoululta tarpeelliseksi katsomansa lisäaineistot. Koulutuspäivän 9.10.2007 yhteydessä pitämässään kokouksessa auditointiryhmä päätti pyytää lisäaineistoja KAMK:n toimittamaa aineistoa täydentämään. Auditointiryhmä pyysi KAMK:lta seuraavat lisäaineistot:

- enintään 3 sivun mittainen toimintaympäristöanalyysi
- koonti siitä, missä eri toimielimissä ja eri laadunvarmistustyöryhmissä on ja ei ole opiskelijoita edustettuina
- laatuun liittyvien käsitteiden selkeyttäminen Laatuksikirjan luvuissa 3.1 ja 3.2
- yhteenveto/vedot käydyistä kehityskeskusteluista.

Lisäksi auditointiryhmällä oli pääsy KAMK:n ekstranet-järjestelmään, jonka tarjoama materiaali täydensi kirjallista materiaalia.

2.5 Auditointivierailu

Kajaanin ammattikorkeakoulussa järjestettiin 3.10.2007 informaatio- ja keskustelutilaisuus, jossa keskusteltiin auditoinnin tavoitteista, kohteista ja kriteereistä sekä käytännön toteutuksesta. Tilaisuudessa Korkeakoulujen arviointineuvostoa ja auditointiryhmää edustivat auditointia KKA:ssa koordinoiva suunnittelija Karl Holm ja auditointiryhmän puheenjohtajan ollessa estynyt Mikkelin ammattikorkeakoulun rehtori Erkki Karppanen. Lisäksi tilaisuudessa pitivät puheenvuoron KAMK:n rehtori Arto Karjalainen, ja henkilökuntaa edustanut yliopettaja Rauni Leinonen sekä korkeakoulun opiskelijakunta KAMO:n edustaja opiskelija Lasse Väisänen.

Varsinainen auditointivierailu järjestettiin Kajaanissa 24.–25.10.2007. Auditointivierailun tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Kahden päivän auditointivierailusta muodostui vuorovaikutteinen tapahtuma, joka tuki korkeakoulun laadunvarmistuksen kehittymistä.

Vierailun ohjelma laadittiin auditointikäsi kirjassa kuvatun mallin mukaisesti (liite 1). Auditointiryhmä vieraili toisena päivänä etukäteen valituissa yksiköissä, joita olivat hyvinvointi- ja teknologiayksiköt sekä avoin ammattikorkeakouluopetus ja englanninkielinen opetus. Näiden lisäksi ryhmän jäsenet tutustuivat ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin sekä ulkomaisiin opiskelijoihin. Viimeiseksi ryhmä tutustui tutkimussektorin kehittämiseen ja siihen liittyvään laboratoriotyöskentelyyn.

2.6 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmän jäsenet tuottivat auditointiraportin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten erityisasiantuntemusta voitiin hyödyntää auditointikäsi kirjassa mainittujen auditointikohteiden käsittelyssä. Auditointiryhmä piti auditointivierailun aikana kokouksia, joissa se tarkensi auditointikysymyksiä ja teki alustavaa analyysia KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta auditointikohteittain. Suunnittelijat vastasivat raportin alkuosassa olevista auditointiprosessin, ammattikorkeakoulun ja sen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksista sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta ja käsittelytavasta. KAMK:lla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

Raportin rakenne noudattaa auditointikäsi kirjassa kuvattua auditointiraporttien yleistä jäsenystä, jonka mukaan raportin alkuluvuissa esitellään auditoinnin tausta ja toteutustapa, kolmannessa kuvataan kyseessä olevan korkeakoulun tavoitteet, organisaatio ja laadunvarmistusjärjestelmä, neljännessä luvussa esitellään auditointitulokset auditointikohteittain ja viidennessä luvussa esitetään auditoinnin perusteella tehtävät johtopäätökset.

3 Kajaanin ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

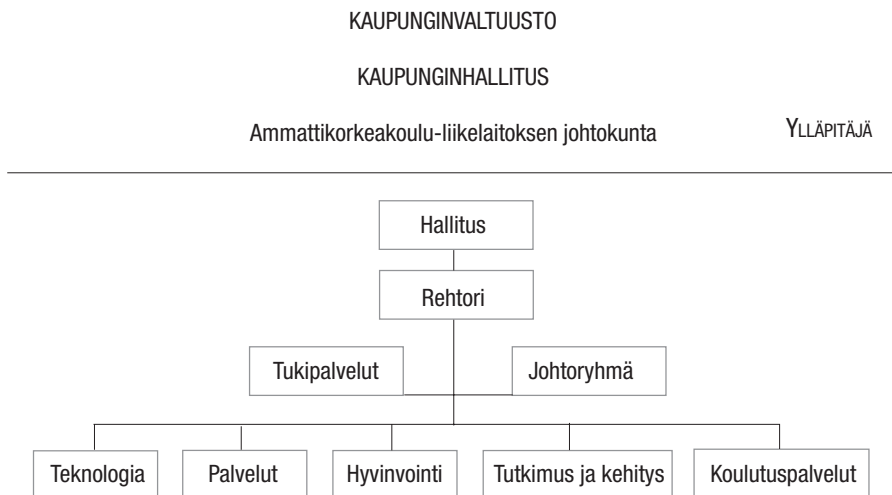
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

Kajaanin ammattikorkeakoulu on toiminut Kajaanin kaupungin omistamana ammattikorkeakouluna sen perustamisesta, vuodesta 1992 lähtien. Vuoden 2004 alusta ammattikorkeakoulusta muodostettiin Kajaanin kaupungin liikelaitos. Kajaanin ammattikorkeakoulun toimintaa, hallintoa ja taloutta ohjaavat lakien ja asetusten lisäksi Kajaanin ammattikorkeakoulu -liikelaitoksen johtosääntö ja Kajaanin ammattikorkeakoulun sisäiset säännöt.

Kajaanin ammattikorkeakoulu -liikelaitoksen ylläpitäjä on Kajaanin kaupunki. Ylläpitäjää edustaa Kajaanin kaupungin alainen johtokunta. Sisäisissä asioissa itsehallinto perustuu ammattikorkeakoululainsäädäntöön. Sisäistä hallintoa hoitavat hallitus ja rehtori. Johtoryhmä toimii rehtorin tukena sisäisenä valmisteluorganisaationa (kuva 1).

Kajaanin ammattikorkeakoulussa voi suorittaa tutkinnon viidellä koulutusalueella: yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla, luonnontieteiden alalla, tekniikan ja liikenteen alalla, sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla (kahdeksan eri ammattikorkeakoulututkintoa, joista kaksi englanninkielisiä). Lisäksi Kajaanin ammattikorkeakoulussa voi suorittaa insinöörin ja sairaanhoitajan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Tammikuussa 2007 korkeakoulussa oli yhteensä 1 613 läsnä olevaksi ilmoittautunutta, normiajassa opiskelevaa opiskelijaa.

Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminnan painopisteitä ovat innovaatioympäristön yhteistyön kehittäminen, Kainuun maakuntakokeilun toteutuksen onnistuminen sekä koulutuksen kehittäminen ja kilpailukyvyyn varmistaminen.



Kuva 1. Kajaanin ammattikorkeakoulun organisaatiorakenne

3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Kajaanin ammattikorkeakoulun toiminta-ajatuksena on edistää koulutuksellaan ja palveluillaan vaikutusalueensa osaamistasoa, hyvinvointia ja yrittämistähtoa. Kajaanin ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavia strategioita ovat BSC-kokonaistrategia (BSC = Balanced Scorecard, tasapainotettu tulosmittaristo), pedagoginen strategia, ammattikorkeakoulun t&k-strategia, ammattikorkeakoulun kv-strategia ja Kainuun, Oulun läänin sekä Pohjois- ja Itä-Suomen yleiset ja erityiset aluestrategiat. Ammattikorkeakoulu noudattaa kaupungin liikelaitoksena kaupungin strategioita soveltuvin osin, esim. henkilöstöstrategiaa.

Kajaanin ammattikorkeakoulun visiona 2012 on toimia koulutuksen ja kehittämisen huippuyksikkönä Pohjois- ja Itä-Suomessa sekä valituilla aloilla kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettuna toimijana. Toiminnan arvoina ovat:

Kehittämiskumppanuus: Kajaanin ammattikorkeakoulu tukee opetus-, tutkimus- ja kehitystyötä paikallisissa, alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa.

Asiakastyytyväisyys: Kajaanin ammattikorkeakoulu tarjoaa asiakaslähtöisesti mahdollisuuksia ja lisäarvoa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

- Ihmiset voimavarana:** Kajaanin ammattikorkeakoulussa arvostetaan työtä ja osaamista, hyväksytään erilaisuus ja tuetaan jaksamista ja kehittymistä. Jokainen yhteisön jäsen sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. Tiedonkulku on avointa.
- Luova ilo toiminnassa:** Koko henkilökunnalla on myönteinen, innovatiivinen ja ennakkoluuloton asenne itsensä ja työyhteisönsä jatkuvaan kehittämiseen.

3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatutyön tavoitteena on korkeakoulun toiminnan jatkuva parantaminen koko henkilöstön ja opiskelijoiden voimin. Laatutyö pohjautuu ammattikorkeakoulun visioon, arvoihin, strategiaan valintoihin ja päätettyihin menettelytapoihin, joilla strategia toteutetaan prosesseissa. Toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä noudatetaan toiminnan laadun arviointiin pohjautuvaa jatkuvan parantamisen periaatetta.

Kokonaisvastuu laatutyöstä on rehtorilla. Rehtorin apuna toimivat johtoryhmä, laaturyhmä sekä ammattikorkeakoulun laatuvaikuttaja. Jokainen ammattikorkeakoulun työntekijä vastaa omalta osaltaan toiminnan laadusta ja kehittämisestä. Laatuvaikuttaja vastaa korkeakoulun palautejärjestelmän toimivuudesta ja laatujärjestelmän jatkuvasta kehittämisestä. Hänen tukena toimii laaturyhmä, joka koostuu johdon edustajista, yksiköiden laatuvaikuttajista sekä opiskelijoiden edustajista.

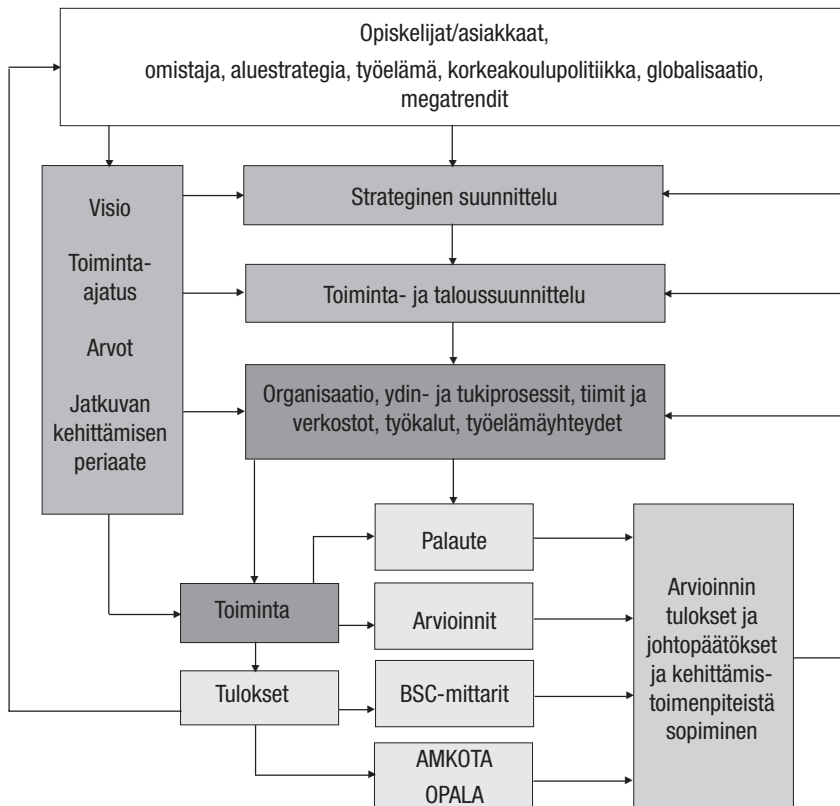
Laaturyhmän vetäjänä toimii rehtori ja sihteerinä laatuvaikuttaja. Laaturyhmä käsittelee laatujärjestelmän tuottamaa palautetietoa ja laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja kehityskohteita. Laaturyhmä voi päättää suoraan laatu-toimintaan liittyvien toimenpiteiden käynnistämisestä sekä laadunvarmistusjärjestelmään tehtävistä muutoksista. Johtoryhmässä käsitellään laadunvarmistusjärjestelmän tilaa yleisemmin.

Yksiköiden johtajat vastaavat yksiköidensä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Koulutusjohtajat ja koulutusohjelmavastaavat huolehtivat koulutusohjelmien kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Pedagoginen strategia määrittelee opettajan ja opiskelijan vastuut opetuksessa ja oppimisessa.

Laatukäsikirjan 2007 mukaan KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä koostuu seuraavista osa-alueista (kuva 2):

- strategiasuunnitteluprosessista,
- tasapainotetusta tulostavista (BSC),
- dokumentoiduista prosesseista ja menettelytavoista,

- prosessien arviointikäytännöistä,
- opiskelija- ja työelämäpalautejärjestelmästä,
- arvioinneista (itsearvioinnit, ulkoiset arvioinnit) ja
- toiminnan ja mittareiden seurantakäytännöistä ja reagoinnista niihin.



Kuva 2. Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä

Laadunvarmistusjärjestelmän rakenteena on jatkuvan kehittämisen ympyrä PDCA (*plan, do, check, act*). Pääprosesseja ovat opetus ja opiskelu sekä t&k-toiminta. Laadunvarmistusjärjestelmä nähdään KAMK:ssa avoimena: prosessit ja mittarit ovat koko henkilöstön ja opiskelijoiden nähtävillä. Prosesseja ja toiminnan tuloksia arvioidaan asiakkaiden ja sidosryhmien palautteen avulla.

Ammattikorkeakoulu ennakoii tulevaisuuden osaamistarpeita ja muutoksia tekemällä (tiivistä) yhteistyötä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Merkittävimmät yhteistyömuodot ennakoimista ajatellen ovat: strategiatyöskentely (Pohjois-Suomi, Itä-Suomi, Oulun lääni, Kainuu), foorumitoimintaan osallistuminen (IT-pooli, Matkailufoorumi) ja välittäjäorganisaatioiden kokoukset (Kainuun Etu Oy, TE-keskus).

Strategiatyöskentelyssä hyödynnetään vuosikelloa. Ammattikorkeakoulun johtoryhmä analysoi lukuvuoden tuloksia ja toimintaa strategiaprosessin kautta. Analyysi perustuu yksiköiden toiminnastaan laatimiin SWOT-analyyseihin, joka toinen vuosi toteutettaviin itsearviointeihin, OPM:n AMKOTA- ja OPALA-tilastoihin, vuoden aikana toteutettujen palautekyselyiden tuloksiin ja ulkoisiin analyyseihin ammattikorkeakoulusta ja toimintaympäristöstä. Laatukäsikirjan sisältö ja sen toimivuus sekä ajantasaisuus tarkistetaan kerran vuodessa johtoryhmässä (elokuu).

4 Auditointitulokset

4.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja kokonaisrakenne

Auditointikohde 1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet

Laadunvarmistusjärjestelmän tehtävänä KAMK:ssa on ”tehdä toiminta näkyväksi itselle ja muille” (Laatukäsikirja 2007). Tällä tarkoitetaan mm. avoimuutta ja näkyvyyttä, missä erilaisen sähköisen ja kirjallisen dokumentaation perusteella onkin edetty varsin pitkälle.

Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa suuren osan ammattikorkeakoulun toiminnosta. Auditointiryhmän näkemys on, että laadunvarmistusjärjestelmän menettelytavat ja osa-alueet muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmä-rakenteen. Dynaamisen ja edistyneen kokonaisrakenteen esteenä tässä vaiheessa on vielä se, että menettelytapoja on paljon ja ne ovat osittain päällekkäisiä. Ulkoisten sidosryhmien näkemysten mukaan KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä kuitenkin on dynaaminen ja mahdollistaa nopean reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. Keskeisenä haasteena on yksinkertaistaa ja johdonmukaistaa rakennetta. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisrakenne (ks. luku 3.3 ja kuva 2) oli osalle haastatelluista hyvinkin selkeä, osalle vähemmän jäsentynyt.

Laadunvarmistusjärjestelmän keskeisenä tavoitteena on korkeakoulun toiminnan jatkuva parantaminen koko henkilöstön ja opiskelijoiden voimin. Opiskelijat esittivät haastatteluissa arvokkaan näkökannan laadunvarmistusjärjestelmään: ”laatu on myös opiskelijan tulevaa työtä; mielentila on saavutettava jo koulussa”. Lukuvuosioppaassa 2007–2008 sivulla 36 todetaan, että ”kaikesta päivittäisessä toiminnassamme pyrimme noudattamaan hyviä työelämän tapoja...”. Tätä periaatetta olisi hyvä edelleen syventää myös laadunvarmistustyössä siten, että opiskelijoiden asemaa pohditaan laajemmin kuin asiakkaana ja palautteenantajana. Opiskelijoiden kommenttien perusteella tulee myös kehittää edelleen opettajien ja opiskelijoiden välistä dialogia sekä parantaa laadunvarmistusjärjestelmän ymmärrettävyyttä.

KAMK:n strategioiden kuvauksissa on sovellettu BSC-viitekehystä. KAMK:n jo siis melko hyvin toimivassa laadunvarmistusjärjestelmässä audi-

tointiryhmä näkee juuri BSC-viitekehyksen soveltamisen keskeisimpänä kehittämiskohteena. Vaikka kyse on pienestä korkeakoulusta, järjestelmä näyttäytyy erityisesti strategisen suunnittelun ja ohjauksen osalta melko raskaana ja ”moninkertaisena”. BSC:n käytännön merkitys nykyisessä muodossaan ei korostunut haastatteluissa siinä määrin kuin dokumenttien perusteella voidaan olettaa. Osa opettajista ja myös johto oli sitä mieltä, että BSC on ”enemmänkin johdon työkalu” kuin väline jalkauttaa strategiset linjaukset ja tavoitteet koko organisaatioon, mikä kuitenkin on BSC:n keskeisiä tehtäviä (ks. Kaplan & Norton, 1996).⁷

Dokumentoidun laadunvarmistusjärjestelmän mukaisesti toimintaa (ks. edellä) arvioidaan erilaisen palautteen ja arviointien avulla ja tuloksia puolestaan BSC-mittareiden sekä OPALA-palautteen ja AMKOTAn avulla. BSC-mittaristo mm. kuvaa ”toimintaa mittaavat mittarit” (Laatukäsikirja 2007). Toiminnan ja vastaavasti tulosten mittaaminen ei auditointiryhmän näkemyksen mukaan ole täysin johdonmukaista. Laadunvarmistusjärjestelmän avainkäsitteitä ja niiden kuvauksia tulisi dokumenteissa ja myös keskusteluissa vielä selkeyttää (toiminnan ja tulosten mittaaminen/arvioiminen sekä laatutyö, laatu-toiminta, laadunhallinta ym.), mikä edesauttaisi ulkoisten arvioitsijoiden/auditoijien työtä ja myös keskustelua korkeakoulun sisällä. Myös mittareiden tasapainottamiseen suhteessa valittuihin näkökulmiin ja strategisiin tavoitteisiin olisi hyvä edelleen kiinnittää huomiota. Tällöin BSC-viitekehyksen soveltamisesta strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen olisi mahdollista saada entistä parempi käytännön hyöty.

KAMK:n ”kokonaisstrategia” ja ammattikorkeakoulun perustehtäviin liittyvät strategiat on kuvattu erillisinä. Strategiat on jäsennetty, soveltaen BSC-viitekehystä, erillisiksi tuloskorteiksi. Menettely osaltaan aiheuttaa sen, että kriittisiä menestystekijöitä, tavoitteita ja mittareita on paljon ja niiden tunnettuus, sisäistäminen ja todellinen merkitys toiminnanohjauksessa ja johtamisessa voi jäädä puutteelliseksi. Haastatteluissa tämä käsitys vahvistui. Laadunvarmistusjärjestelmän edelleen kehittämisessä olisikin hyvä harkita BSC-sovellusten yksinkertaistamista ja päällekkäisyyksien poistamista. Tällöin myös visio/(t), strategiset tavoitteet ja niiden toteutumista kuvaavat mittarit saataisiin selkeämmiksi ja järjestelmä kokonaisuudessaan paremmin hallittavaksi ja johdettavaksi.

BSC-viitekehyksen soveltaminen strategisessa suunnittelussa sai haastatteluissa positiivista palautetta t&k-toiminnan osalta tutkimus- ja kehitysyksikössä. Auditointiryhmä sai tutustua myös yksikkökohtaiseen palvelustrategiaan, jonka näkökulmat ovat BSC:n mukaisia. Kaikki yksiköt laativat palvelu-

⁷ Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action.

strategiat KAMK:n yhteisen BSC:n pohjalta. Laadunvarmistusjärjestelmän yksikkökohtaisessa esittelyssä ja haastatteluissa yksikkökohtaisen tulokortin ylläpitäminen koettiin erittäin toimivana.

Laatutoiminta on koettu osittain kuormittavana (laatutyö vs. laatutoiminta KAMK:n käsitteistössä). Panosten ja tuotosten välinen hyöty ei aina ole selvä. SWOT-nelikentässä on mainittu uhkana, että toiminnanohjausjärjestelmä ylikorostuu eikä toimikaan apuvälineenä vaan työllistäjänä. Uhka on realistinen. Toisaalta laadunvarmistusjärjestelmän laajentamiseen tulee lisää paineita, kun yhä enemmän toimintoja pitäisi ulottaa sen piiriin; virtuaali/verkko-opetuksen, opetuksen ja t&k-toiminnan integraation, kestävä kehityksen ym. laadunvarmistus, joista on keskusteltu kansallisella tasolla eri yhteyksissä.

Strategisen suunnittelun kytkeä KAMK:n taloussuunnitteluun ja opetusministeriön kanssa käytäviin tavoitesopimusneuvotteluihin kuvataan näytöksissä mm. strategiaprosessin vuosikellona. Strategiatyö aloitetaan elokuussa. Tällöin käytetään hyväksi mm. analyysien tuloksia. Talousarvio hyväksytään syyskuussa ennen toteutussuunnitelmaa, joka puolestaan käsitellään lokakuussa. Lokakuussa pidetään myös varsinaiset strategiapäivät. Auditointiryhmälle ei täysin avautunut, miten talouden suunnittelu ja kehittämiskohteiden resursointi kytkeytyvät laadunvarmistukseen. Kuten edellä todettiin, laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa runsaasti arviointi-, mittari- ja palautetietoa. Tätä tietoa on mm. koottu toiminnan analyysiksi 2006. BSC saa kuitenkin auditointiryhmän näkemyksen mukaan analyysissa marginaalisen merkityksen, vaikka se on valittu KAMK:n strategisen ohjauksen viitekehyyksi. Toisaalta KAMK:n BSC-mittaristo sisältää myös opetusministeriön käyttämiä AMKOTA- ja OPALA -tuloksellisuusmittareita. Sinällään KAMK:n toiminnan analyysi 2006 on näyttö ansiokkaasta arviointi- ja palautetiedon keräämisestä ja yhteenvedoista. Palautejärjestelmä kokonaisuudessaan on monitasoinen ja vaikeasti hahmotettava. Tämä on tunnistettu myös KAMK:n laatimassa SWOT-nelikentässä.

Haastatteluissa keskeisiksi mittareiksi, joita seurataan, osoittautuivat veto-voima, tutkintojen läpäisy ja keskeyttäminen, joilla on suora tai välillinen vaikutus ammattikorkeakoulun talouteen suoritettujen tutkintojen kautta. Sen sijaan keskeisten mittareiden kytkeytyminen KAMK:n visioon⁸ ja strategiaan tavoitteisiin ei tullut aivan selkeästi esille. Tukipalveluiden henkilöstön haastattelussa pohdittiin myönteisessä hengessä ”kenen jokin mittari on”. Kaikille yhteisenä mittarina pidettiin mm. keskeyttämistä, minkä ehkäisyyden myös tukipalvelut ovat kohdistaneet voimavaroja.

⁸ KAMK:n visio 2012: ”Kajaanin ammattikorkeakoulu on koulutuksen ja kehittämisen huipputyöyksikkö Pohjois- ja Itä-Suomessa sekä valituilla aloilla valtakunnallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu toimija”.

Auditointiryhmälle esitettiin joitakin konkreettisia näyttöjä siitä, miten hyvät tai parantuneet tulokset ja niiden trendit ovat seurausta nimenomaan laadunvarmistusjärjestelmän avulla kehitetyistä prosesseista ja menettelytavoista (= toiminta). Tämä liittyy KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän jatkuvan parantamisen tavoitteeseen. Ansiokkaana voidaan pitää mm. keskeyttämisten ehkäisyä, josta auditointiryhmä sai konkreettisesti kuulla vieraillessaan teknologiayksikössä. Tutkimus- ja kehitysyksikön toiminnassa laadunvarmistusjärjestelmän merkitys ja systemaattinen kehittämistyö kokonaisuudessaan tuli hyvin konkreettisesti esille.

Toiminnan analyysiin 2006 on kirjattu joitakin kehittämistoimenpiteitä (esim. ”palautteen palautetta on kehitettävä”). Dokumentissa ”Strategia- ja toteutusprosessi 2006–2007” kuvataan selkeämmin myös tehtyjä toimenpiteitä (käytäntö). Niiden prioriteetti suhteessa kriittisiin menestystekijöihin ja strategiisiin tavoitteisiin voisi edelleen jäntevöittää päätöksentekoa. KAMK:lla on selvää näyttöä siitä, että laadunvarmistusjärjestelmä on tuottanut konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.

Yksiköt ovat osittain eri vaiheessa laatutoiminnassa. Vierailukohteina olleet hyvinvointiyksikkö ja tutkimus- ja kehitysyksikkö ovat edenneet laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä ja soveltamisessa käytännön työhön jo varsin pitkälle. Vierailukohteena olleessa teknologiayksikössä erityisen maininnan ansaitsee ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon laadun kehittämiseksi laadittu ”Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman laatujärjestelmä”, josta yksikössä käytetään nimitystä laatusopimus. Kyseinen laatujärjestelmä on yhteinen Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun kanssa. Ylempi AMK-koulutus aloitettiin vuonna 2003. Aikuisten opiskelijoiden muun kuin tutkintoon johtavan koulutuksen (lisä- ja täydennyskoulutus, avoin ammattikorkeakoulu, erikoistumisopinnot) laadunvarmistusjärjestelmää ja siihen liittyvää dokumentaatiota tulisi puolestaan kehittää sekä aikuisen oppijan että yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja aluevaikuttavuuden lähtökohdista. Tämä olisi tärkeää jo ikäluokkakehitystä ja väestömuutoksetkin huomioon ottaen.

Selkeän ja hyvän kokonaisuuden muodostavat erilaiset oppaat, ohjeet, lomakkeet, menettelytavat sekä tehtäväkuvaukset. Keskeiset kuvaukset löytyvät sähköisestä järjestelmästä.

Pieni korkeakoulu ja tiivis kampusrakenne näyttävät edesauttavan tukipalveluiden ja ammattikorkeakoulun lakisääteisten perustehtävien välistä yhteistyötä, ns. rajapintoja. Esimerkiksi kirjaston toiminta on otettu huomioon opetuksen prosesseissa. Tukipalvelut-yksikön toiminta on organisoitu palvelukohtaisiksi tiimeiksi. Yhteydenpito ja dialogi ovat haastatteluiden perusteella

luonnollisia ja toimivia. Opiskelijapalaute tukipalveluista oli pääosin myönteistä. Tiivis kampusrakenne mahdollistaisi myös entistä tehokkaamman koulutusohjelmien välisen synergian ja innovatiivisuuden, mikä onkin selkeä haaste ja samalla mahdollisuus KAMK:lle.

Johtopäätökset

- Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa suuren osan ammattikorkeakoulun toiminnoista ja laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärakenteen.
- Ulkoisten sidosryhmien näkemysten mukaan laadunvarmistusjärjestelmä on dynaaminen. KAMK pystyy nopeasti vastaamaan alueen tarpeisiin.
- Selkeän ja hyvän kokonaisuuden muodostavat erilaiset oppaat, ohjeet, lomakkeet, menettelytavat sekä tehtäväkuvaukset. Keskeiset kuvaukset löytyvät sähköisestä järjestelmästä.
- KAMK:lla on selvää näyttöä siitä, että laadunvarmistusjärjestelmä on tuottanut konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.
- Laadunvarmistuksen menettelytapoja on runsaasti. Haasteena on järjestelmän yksinkertaistaminen, päällekkäisyyksien poistaminen ja johdonmukaistaminen.
- Mittareiden vähentäminen ja priorisointi mahdollistaisi tehokkaamman strategisten tavoitteiden toteutumisen seurannan.
- BSC-viitekehys on dokumenttien perusteella keskeisessä asemassa ammattikorkeakoulun strategisessa suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa ja johtamisessa. BSC-sovellusten kehittämiseen ja käytännön soveltamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.
- Vierailukohteina olleet tutkimus- ja kehitysyksikkö sekä hyvinvointiyksikkö ovat edenneet laadunvarmistusjärjestelmän rakentamisessa jo varsin pitkälle.
- Tiivis kampusrakenne mahdollistaisi tehokkaamman synergian koulutusalojen ja koulutusohjelmien välillä, mikä on haaste ja mahdollisuus KAMK:lle.

4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio

Auditointikohde 2. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio, johon sisältyy laatupolitiikan, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely

KAMK:n laatupolitiikassa tähdennetään, että ”kaiken toiminnan tulee tähdätä laadukkaaseen opetukseen ja työelämän palveluun”. Laatupolitiikan mukaan laadunhallinta kattaa ammattikorkeakoulun kaiken toiminnan. Laatupolitiikka on dokumentoitu laatukäsikirjaan otsikolla ”laadunvarmistus”, eikä näin ollen aivan helposti löydy dokumentista. Internetistä se löytyy otsikolla laatupolitiikka. Laatupolitiikka olisi hyvä otsikonkin tasolla kirjata laatukäsikirjaan. Dokumentaation tasolla laatupolitiikka sijoittuu ns. laatupyramidin ylätasolle. Laatutoiminnan organisointi ja vastuut on kuvattu laatukäsikirjassa (ks. raportin luku 3.3).

Laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset dokumentit on kuvattu selkeästi laatukäsikirjassa laatupyramidin avulla. Strategiataason dokumentteja ovat BSC-tuloskortit, varsinainen laatukäsikirja, sisäiset strategiat ja talousarvio. Prosesseihin liittyviä dokumentteja ovat opiskelun ja opetuksen, t&k-toiminnan, suunnittelun ja johtamisen sekä tukiprosessien dokumentit. KAMK:n sisäiset ohjeet kattavat erilaisia toimintaohjeita, lomakkeita ja toimielinten dokumentaation. Tuloksia koskeva dokumentaatio sisältää ulkoisen arvioinnin, opiskelija- ja asiakaspalautteen, työelämän palautteen ja henkilöstöpalautteen. Toimintaohjeessa ”palautekyselyiden käsittely” (koodi J3.1) on pääosin kuvattu palautteiden ja käsittelyjen tiedottaminen / julkaiseminen.

KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio kokonaisuudessaan on laaja ja monin osin varsin pitkälle kehitetty. Esimerkiksi pääprosessiin ”opiskelu ja opetus” (koodi P1) sisältyy prosessikuvaus ”opetussuunnitelman kehittäminen” (koodi P1.1.1), ”opetussuunnitelman päivittämisen / jaksotuksen vuosikello” (koodi P1.1.2) ja ”opintojakson toteuttaminen” (koodi P1.2.1). KAMK:n käyttämä kooditus luo systematiikkaa dokumentaatioon. Opintojen ohjaukseen liittyvä dokumentaatio on myös varsin kattava; mm. opintojen ohjaussuunnitelma ja ohjauksen vuosikello, josta ennakkomateriaaleissa esimerkkinä oli matkailu-, ravitsemis- ja palvelualan vuosikello sekä harjoittelun ohjausta koskeva dokumentaatio.

Auditointiryhmä vakuuttui siitä, että strategiat (myös ulkoiset) löytyvät internetistä, (laaditut) prosessikuvaukset ekstranetistä, sisäiset ohjeet ekstranetistä ja tulokset ainakin pääosin sekä internetistä että ekstranetistä. Laatukäsikirjan mukaan henkilöstö ja opiskelijat pääsevät ekstranettiin myös KAMK:n

ulkopuolella. Mikäli opiskelija suorittaa yksittäisiä avoimen ammattikorkeakoulun opintojaksoja, hänellä ei ole pääsyä ekstranettiin.

Laatukäsikirjassa on mm. lueteltu pääprosessit, suunnittelu- ja johtamisen prosessit ja tukiprosessit sekä määritelty prosessien kehittämistä vastaavat henkilöt, laatutavoitteet ja arviointimenetelmät. Toimintaohjeissa on mm. dokumentti, jossa kuvataan palautekyselyiden käsittely. Osa palautteiden analyysistä julkaistaan mm. ekstranetissä.

KAMK:n pedagoginen strategia 2006 ja strategiasta johdettu BSC-tuloskortti eivät ole yhteismitallisia. Pedagoginen strategia on lähinnä toimintaa ja käsitteitä kuvaava dokumentti, ei strategia. Aikuiskoulutusta koskeva osuus tosin alkaa kuvauksena täydennyskoulutuksen liikeideasta. Haastattelujen perusteella strategia on tarkoitus uudistaa lähiaikoina.

KAMK:n t&k-toiminnan laadunvarmistuksen dokumentaatio on varsin kattava. Hanke-esitysten yhdenmukainen käsittely ja hankkeiden toteutus varmistetaan kuvattujen prosessien, yhteisten menettelytapojen ja lomakkeiden avulla. Esimerkiksi projektialoite/projektiehdotus sisältää arvioinnin ja kahden johtajan lausunnot ennen kuin ehdotus siirtyy rehtorin päätettäväksi. Menettely on työläs, mutta sillä pyritään varmistamaan aluevaikuttavuus ja strategialähtöisyys. Vierailukohteena ollut hyvinvointiyksikkö on myös edennyt laatutoiminnan dokumentoinnissa pitkälle.

KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaation historia ulottuu 1990-luvun puoliväliin, jolloin järjestelmää alettiin kehittää erillisenä projektina. Ensimmäinen laatukäsikirja julkaistiin 1997. Vuonna 2000 kaikille KAMK:n yksiköille päivitettiin omat BSC-tuloskortit. Vuonna 2004 alettiin kehittää laboratorioiden laadunvarmistusjärjestelmiä, joissa on sovellettu ISO 17025- ja ISO 9001 -standardeja. Vuonna 2006 laadunvarmistusjärjestelmää ja siihen liittyvää dokumentaatiota ryhdyttiin jälleen laajemmin kehittämään. Tällöin käytössä oli myös uudistettu ekstranet. KAMK:n yksiköissä on ennakkoaineiston perusteella toteutettu itsearviointi kesäkuussa 2007.

Johtopäätökset

- KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio kokonaisuudessaan on laaja ja monilta osin varsin pitkälle kehitetty. Laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset dokumentit on kuvattu selkeästi laatukäsikirjassa laatupyramidin avulla.
- Laatutoiminnan organisointi ja vastuut on kuvattu laatukäsikirjassa.
- Laatukäsikirjassa on selkeästi kuvattu pääprosessit, suunnittelun ja johtamisen prosessit ja tukiprosessit sekä määritelty prosessien kehittämistä vastaavat henkilöt, laatutavoitteet ja arviointimenetelmät.

- KAMK:n käyttämä dokumenttien kooditus luo systematiikkaa laadunvarmistusjärjestelmään.
- Sekä sisäiset että ulkoiset strategiat löytyvät internetistä, prosessikuvaukset ekstranetistä, sisäiset ohjeet ekstranetistä ja tulokset pääosin sekä internetistä että ekstranetistä.
- KAMK:n pedagoginen strategia 2006 ja strategiasta johdettu BSC-tuloskortti eivät ole yhteismitallisia.
- T&k-toiminnan hankkeiden ja projektin suunnitteluun ja valmisteluun liittyvä arviointikäytäntö on perusteellinen.

4.3 Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus

Auditointikohde 3. Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus

4.3.1 Tutkintoon johtava koulutus

KAMK:n toimintojen laadunvarmistus tähtää laadukkaaseen opetukseen ja työelämän palveluun. Toiminta-ajatusta seuraten sen tavoitteena on edistää koulutuksellaan ja palveluillaan vaikutusalueensa osaamista, hyvinvointia ja yrittämistähtoa. Pedagogisessa strategiassa tavoitteena on ammatillisesti osaa-vien toimijoiden valmistuminen, jotka menestyvät monimuotoisella urallaan ja kehittyvät työelämän asiantuntijoiksi. Kysymykseksi vielä jää, miten laadunvarmistusjärjestelmässä tunnistetaan ”entistä paremmat” tutkinnon suorittajat.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen perustana todetaan olevan valtakunnalliset osaamiskuvaukset. Pedagogisen strategian mukaan asiantuntijuuteen kehittymisen polku näkyy opetussuunnitelman rakenteessa, sisällöissä, opetusmenetelmissä ja arvioinnissa. Opetussuunnitelmasta on tunnistettavissa opiskelijan vaiheittainen eteneminen alansa asiantuntijaksi, mikä strategiassa kuvataan polkuna perehdyttämisestä ja perusopinnoista ammatilliseen erikoistumiseen sekä työelämään siirtymiseen. Pedagogisessa strategiassa opetussuunnitelma, opetusmenetelmät, opiskelijan ohjaus ja tuutorointi, harjoittelu, opinnäytetyöt sekä t&k-toiminnan opetus kuvataan omina, erillisinä lukuina, joita ei tarkastella suhteessa toisiinsa eikä suhteessa ammattikorkeakoulun vaikutusalueen osaamiseen, hyvinvointiin ja yrittämistähtoon. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että toteutettujen itsearviointien avulla pedagogisen strategian lähtökoh-tia on siirtynyt KAMK:n eri tasoille. Opetussuunnitelman suunnittelun läh-tökohtana todetaan olevan elinkeinoelämän ja muun työelämän tunnistetut tarpeet mutta ei oteta kantaa siihen, miten valtakunnalliset osaamiskuvaukset

ja Kainuun seudun elinkeino- ja työelämän tarpeet on suhteutettu toisiinsa. Näihin kysymyksiin on otettu kantaa mm. KAMK:n sidosryhmäkyselyssä ja Sote-alan neuvottelukunta on käsitellyt valtakunnallisia osaamiskuvauksia. Tämä osoittaa, että laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kuitenkin tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun tärkeitä osa-alueita. Tuotettu informaatio palvelee melko hyvin tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueita.

Opetussuunnitelman kehittämistä rytmittää vuosikello, joka näyttäytyy KAMK:n toiminnanohjauksen vahvuutena. Opetussuunnitelman sisältöjen määrittely tapahtuu kuitenkin alakohtaisesti, mikä saattaa selittää eri koulutusohjelmien integrointimahdollisuuksien näkymättömyyttä. Tämä ei myöskään näyttäydy pedagogisen strategian tavoitteissa eikä ilmene laadunvarmistusjärjestelmän osoittamissa kehittämiskohteissa ja suunnitelluissa toimenpiteissä.

Laatukäsikirjassa on kuvattu tutkintoon johtavan koulutuksen laatutavoitteet suhteessa pedagogisen strategian tavoitteisiin ja KAMK:n strategiaan tavoitteisiin. Tavoitteet liittyvät 1) opetussuunnitelmaan, 2) opintojaksojen toteuttamiseen, 3) harjoitteluun, 4) opinnäytetyöhön ja 5) opiskelijan ohjaukseen seuraavasti:

- 1) Opetussuunnitelman sisältö ja siinä määritellyt kompetenssit tukevat ammatillisen osaamisen kehittymistä ja työelämän vaatimuksia. Kuormittavuuden halutaan olevan tasaista mutta sen saavuttamista ei kuvata. Opintojakso toteutetaan siten, että opiskelijat oppivat ja kehittyvät asiantuntijuudessaan. KAMK:n pedagogisessa strategiassa on asiantuntijuuden tunnistamiseksi otettu Ruohotien vuonna 2000 kehittämä asiantuntijan taitoprofiili, jonka kehittymisen ilmeneminen opetussuunnitelmassa on yksi strategisista tavoitteista. Arviointimenetelmänä ovat työelämän palautteet, työllistymisen seurantakyselyt, alumnit ja OPALA. Asiantuntijan taitoprofiilia ei sitä vastoin mainita suhteessa arviointiin. Haastatteluissa ilmeni myös, että taitoprofiilin tuntemus vaihtelee suuresti yksiköiden välillä. Pedagogisen strategian kehittäminen onkin tunnistettu laadunvarmistusjärjestelmän osoittamaksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Suunniteltuna toimenpiteenä on strategian päivityksen lisäksi menetelmäkoulutuksen käynnistys. Pedagogisen strategian ja t&k-strategian yhteensovittamisesta ei sen sijaan ole mainintaa, vaikka opetuksen ja t&k-toiminnan integrointi on toinen keskeisistä kehittämiskohteista.
- 2) Laatutavoitteena on, että opiskelijan harjoittelu vastaa pedagogisessa strategiassa asetettuja oppimistavoitteita. Mainitussa strategiassa tavoitteina on ilmaistu opiskelijan perehtyminen erityisesti ammattiopintojen kannalta

keskeisiin työtehtäviin sekä tietojen ja taitojen soveltaminen työelämässä. Lisäksi harjoittelun tulee tukea opiskelijan kasvamista asiantuntijaksi edistämällä opiskelijan yleisten työelämävalmiuksien ja ammattispesifisten valmiuksien kehittymistä. Harjoittelu luo pohjaa oman oppimisen arviointiin sekä itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. Arviointimenetelmänä ovat opiskelijan, ohjaavan opettajan ja työelämän antama palaute, työnantajan palaute sekä OPALA. Harjoittelun osalta saadaan palaute ja arviointi kirjallisena yhtenäisten palautelomakkeiden avulla. Työelämän edustaja arvioi myös harjoittelun merkityksen työyhteisölle.

- 3) Opinnäytetyössä toteutuvat pedagogisen strategian oppimistavoitteet, KAMK:n strategiset tavoitteet ja prosessin toimivuus. Pedagoginen strategia asettaa opinnäytetyön tavoitteen suhteessa ammattialaan, sen käytäntöihin ja käytäntöjen kehittämisideoihin. Opinnäytetyön merkitystä uusien toimintamallien rakentajana painotetaan. Opinnäytetyön prosessin todetaan opettavan kriittisyyttä, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Kehittämistoiminnan profiloituminen ja aluekehityshaasteeseen vastaaminen on osa opiskelijan ammatillisen osaamisen syventämistä. Tämä osoitetaan siten, että opiskelijan tekemä aiheen valinta liittyy ammatillista kehittymistä tukevaan ammattikorkeakoulun ja työelämän hankkeeseen. Opinnäytetyön liittymistä KAMK:n strategiaan tavoitteisiin ei kuitenkaan selkeästi esitetä. KAMK:n tahtona on olla aluevaikutukseltaan merkittävä ammattikorkeakoulu Suomessa, mikä sisältää aktiivisen roolin alueen kehittämisessä. Opinnäytetyöt voisikin sitoa osaksi strategisia tavoitteita tuomaan lisäarvoa aluekehitysvaikutukseen. Myös menestystekijänä mainittu koulutuksen ja t&k-toiminnan toimiva kytkentä, jonka mittarina esitetään tutkimustoiminnan henkilöstömäärää suhteessa koko henkilökunnan määrään, voisi kytkeytyä myös opinnäytetöihin. Opinnäytetyön arviointimenetelmänä laatukäsikirjassa mainitaan opiskelijan ja toimeksiantajan palaute, opinnäytteen arviointi, hankkeistettujen töiden osuus ja valmistuva opiskelija. Opinnäytetöiden osalta KAMK:n strategiset tavoitteet, pedagogiset tavoitteet sekä t&k-toiminnan tavoitteet näyttäisivät osittain poikkeavan toisistaan. Myös edellä kuvattujen, koulutukseen liittyvien strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden välisiä suhteita on perusteltua tarkentaa.

Edellä mainituista prosesseista vastaavina ovat koulutusjohtajat, koulutusohjelmavastaavat, opintojaksoja toteuttavat opettajat, harjoittelun koordinaattorit ja harjoittelua ohjaavat opettajat sekä opinnäytetyökoordinaattorit ja opinnäytetöitä ohjaavat opettajat. Opetukseen liittyvien prosessien suhteen ei laatukäsikirjassa ole vastuutettu työelämän asiantuntijoita eikä opiskelijoita.

Opetuksen laadunvarmistuksen osina nähdään aine- ja koulutusohjelma-kohtainen ryhmätyöskentely. Opiskelijan ohjauksen laatutavoitteiden mukaan opiskelija saa tarvittavan tuen opintojensa etenemiseksi vuosikellon mukaisesti ja opiskelijat valmistuvat normiajassa. Arviointimenetelmänä ovat kehityskeskustelut, yleiskysely/hyvinvointikyselyt sekä OPALA ja AMKOTA, joista selviävät mm. keskeyttämiset ja läpäisyt. Koulutusalojen välisen yhteistyön merkitystä halutaan kehittää, ja auditoinnin yhteydessä toteutetuissa haastatteluisa tuotiin esiin miten laadunvarmistusjärjestelmään on rakennettu tähän tarvittavia työkaluja. Näitä ovat esimerkiksi harjoittelun yhtenäistäminen, kaikille aloille yhtenäiset lomakkeet harjoittelulle sekä yhtenäiset prosessikuvaukset.

Täydennyskoulutuksen tavoitteena laatukäsikirjan mukaan on tukea KAMK:n strategisia tavoitteita ja toiminta-alueen kehittämistä. Suunnittelulta edellytetään asiakkaan odotusten täyttymistä. Arviointimenetelmänä käytetään sidosryhmäkyselyä, koulutukseen osallistuvien kurssiarviointia ja kouluttajalta saatua palautetta. Esitetyt menetelmät tuovat kuitenkin enemmän tietoa koulutuksen onnistumisesta kuin toiminta-alueen kehittämisestä ja strategisten tavoitteiden saavuttamisesta.

Haastattelussa ja käyntikohteissa ilmenivät koulutusyksiköiden väliset erot laadunvarmistusjärjestelmän osaamisen ja sen hyödyntämisen suhteen. Hyvinvointiyksikön laadunvarmistusmenettelyt näyttäytyivät hyvänä toimintamallina.

Johtopäätökset

- Tutkintoon johtavan koulutuksen osalta laadunvarmistusjärjestelmä näyttää kattavalta ja tuottaa tietoa koulutuksen jatkuvaksi kehittämiseksi. Käytännön tasolla kuitenkin on selkeitä eroja koulutusalojen välillä.
- Pedagoginen strategia on KAMK:ssa nostettu keskeiseksi kehittämisen kohteeksi. Laatukäsikirjassa pedagogiseen strategiaan viitataan usein ja se esitetään laadunvarmistusjärjestelmän yhtenä näyttönä. Pedagogisen strategian ja KAMK:n strategisten valintojen välinen yhteys ei toimi. Tältä osin pedagogisen strategian päivityksen jälkeen kannattaa tarkistaa myös laadunvarmistusjärjestelmän vastaavuus tältä osin.
- Opetuksen ja t&k-toiminnan integrointi on tunnistettu keskeiseksi kehittämisen kohteeksi mutta laadunvarmistusjärjestelmää kuvaavasta materiaalista ei ilmene vielä tämän kehitystyön seuranta.
- Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa useita tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueita.
- Hyvinvointiyksikön laadunvarmistusmenettelyt näyttäytyivät hyvänä toimintamallina.
- Vahvuutena on opetussuunnitelman kehittämistä rytmittävä vuosikello.

4.3.2 Tutkimus- ja kehitystyö

Tutkimus- ja kehitystyön tavoitteita kuvataan t&k-työn strategiassa vuosille 2005–2008 sekä laatukäsikirjassa. Tutkimus- ja kehitystyön laadunvarmistuksen kattavuus osoitetaan ammattikorkeakoulun yhteisen projektiohjeiston, t&k-hankkeiden, keskitetyn t&k-yksikön ja koulutusaloille resursoitujen t&k-aktivaattoreiden myötä. KAMK:n tavoitteena on olla terveyden edistämisen ja hyvinvointiteknologian kärkialueen, Sulautetut järjestelmät vaativissa käyttöolosuhteissa ja matkailun kärkialueen huippuyksikkö Pohjois- ja Itä-Suomessa sekä valtakunnallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu toimija v. 2008 mennessä. Huippuyksikön kriteereitä ei kuitenkaan laadunvarmistusjärjestelmässä kuvata eikä myöskään sen mittareita.

KAMK:n strategisista tavoitteista on johdettu t&k-työn strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit BCS-viitekehystä soveltaen. Kärki-alueisiin muodostetaan tutkijaopettajien vetämiä tutkimushankekokonaisuuksia, joita selvitetään opinnäytetöiden avulla. Tästä ilmenee opinnäytetöiden kytkentä aluekehitystyöhön. Tasapainotettua tulomallia on kuitenkin syytä päivittää strategisten tavoitesisältöjen mukaisesti.

Palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden osalta KAMK:n tavoitteena on olla keskeisin maakunnan terveydenhuollon prosessien kehittäjistä sekä tiedon ja teknologian siirtäjistä elinkeinoelämän eri sektoreille. Nämä eivät ole yhteismittaisia valittujen kärkialueiden kanssa, joihin kuitenkin myös palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden kriittisissä menestystekijöissä viitataan. Haastattelvat sitä vastoin toivat esiin matkailun kehittämisen merkityksen sekä ammattikorkeakoulun osaamisena että Kainuun toimintaympäristön elinkeinona. Edelleen haastatteluissa selvisi miten Sulautetut järjestelmät vaativissa käyttöolosuhteissa on kehitetty toimintaympäristöstä nousseiden haasteiden myötä uudenlaisena avauksena. Tavoitteita ja toimintaa kannattaisi yhdenmukaistaa. Kriittisten menestystekijöiden konkretisointi ylipäänsä auttaisi tarkentamaan tavoitteisiin johtavia prosesseja. Prosessit ja rakenteet saattaisivat johtaa tulokselliseen toimintaan, jos prosesseja kuvaaviin toimintoihin liitettäisiin kuvaus siitä, miten kehittämistä aiotaan tehdä.

Toiminnallisina mittareina esitetään seuraavia: aktiivisten edustusten, julkaisujen ja seminaariesiintymisten lukumäärä vuodessa, ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyötä tekevien organisaatioiden lukumäärä, asiakastyytyväisyys, hankkeistetut opinnäytetyöt, aloilta toivottu yksi hanke/vuosi ja verkostoissa toteutettujen t&k-hankkeiden määrä. Mainittuja mittareita kannattaa tarkastella suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Haastattelussa mainittiinkin, että t&k-strategiaa ollaan päivittämässä. Tavoitteiden joukossa on yrittäjyyden edistäminen ja osaamisen lisääntymisen mahdollistama aluekehitys, joiden toteaminen kohdennetuilla mittareilla voisi olla osuvampaa. Samoin esim. henkilös-

tön t&k-osaamisen kehittymiseen, mitä kuitenkin pidetään tärkeänä tavoitteena, ei t&k-strategiassa esitetä mittaria. T&k-toiminnan vaikuttavuuden ja Kainuun ja sen lähialueiden innovaatiojärjestelmään kuulumisen osoittaminen voisi olla tuloksellisempaa siten, että määrällisten mittareiden rinnalla olisi myös laadullisia mittareita. Vaikuttavuuden osoittamista ei laadunvarmistusjärjestelmästä tunnista.

KAMK:n t&k-toimintaa koordinoi tutkimus- ja kehitysyksikkö, jonka vastuualueeseen kuuluu avustaminen hankkeiden suunnittelussa, rahoituksen hankkiminen ja vastuu hallinnollisista toimenpiteistä hankkeen toteutusvaiheessa. Haastattelussa ilmeni, että ilman ulkoista rahoitusta toteutettavat t&k-hankkeet ovat koulutusyksiköiden vastuulla. Niissä noudatetaan kuitenkin samoja prosessikuvauksia ja lomakkeistoja kuin t&k-yksikön hallinnoimissa hankkeissa. Haastatteluissa tuli esille tarve integroida t&k-yksikön koordinoima ulkoisella rahoituksella toteutettava hanketoiminta ja koulutusalojen t&k-toiminta ehyeksi kokonaisuudeksi. Kajaanin ammattikorkeakoulussa vuosille 2007–2008 kehitetty t&k-aktivaattoritoiminnan malli näyttää tässä suhteessa lupaavalta. Kuvauksen mukaan aktivaattorit vievät t&k-yksikön kuulumisia ja ajankohtaisia kehittämisaiheita koulutusaloille ja toivottavasti myös tuovat ideoita koulutusaloilta t&k-yksikköön. Opiskelijoiden mukaan ottaminen toisi myös uusia ideoita ja sitouttaisi heitä t&k-toimintaan.

Tutkimus- ja kehitystyötä ohjaa vuodesta 1999 lähtien kehitetty ammattikorkeakoulun yhteinen projektiohjeistus. Ohjeistuksen mukaan t&k-projektitoiminnan prosessit tunnistetaan KAMK:ssa seuraavasti: projektien suunnitteleminen, projektioorganisaatio, projektin toteuttaminen ja hallinta, projektin taloushallinto sekä projektista tiedottaminen ja markkinointi.

Hyvänä käytänteenä voidaan pitää projektiohjeistusta, jossa kuvatut prosessit, yhteiset menettelytavat ja lomakkeistot varmistavat hanke-esitysten yhdenmukaisen käsittelyn ja toteuttamisen. Projektin arviointi eri näkökulmista näyttää hyvin vastaavan toiminta-alueen kehitystavoitetta, joka laatukäsikirjassa mainitaan. Projektiohjeistusta kehittämällä voitaisiin kuitenkin päästä lähemmäksi strategisia tavoitteita. Mittareissa mainitaan julkaisujen määrä mutta esim. projektitoiminnan ohjeistuksessa ei ole viitettä varsinaiseen tutkimusprosessiin, jonka edistämistä tavoitteista päätellen kuitenkin halutaan. Tähän voisi jatkossa kiinnittää huomiota. Tutkimus voisi tuoda lisäarvoa esim. kehitystoiminnan vaikuttavuuden osoittamiseksi. Sama linja näkyy projektin suunnitteludokumentissa. Suunnittelu etenee systemaattisesti ja mekaanisesti tarjoten varsin selkeän ohjeistuksen suunnittelijalle. Se nähdään kuitenkin vain manageroinnin näkökulmasta.

Laatukäsikirjassa t&k-toiminta jaetaan kahteen prosessiin: hanketoiminta ja palvelutoiminta. Sen mukaan hanketoiminnasta vastaavat projektipäälliköt, t&k-koordinaattorit, suunnittelijat sekä tutkimus- ja kehitysyksikön johtaja.

Projektin suunnittelukaaviossa kuitenkin todetaan, että eri vaiheiden jälkeen rehtori pisteyttää vielä projektiehdotuksen ja tekee päätöksen sen hyväksymisestä. Lisäksi myös projektin asettamiskokous pidetään rehtorin johdolla. Laatukäsikirjasta nämä kytkennät puuttuvat. Hanketoiminnan tavoitteissa mainitaan opetuksen ja t&k-toiminnan yhteensovittaminen. Haastattelussa tämä näkemys saa vahvistusta. Palvelutoiminnan tavoitteena kuvataan asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttyminen. Arviointimenetelmänä käytetään asiakaspalautetta. Telin laboratorioiden toiminnan osalta on perustellusti päädytty ISO 17025 -standardin ja ISO 9001 -standardin mukaisiin laadunhallintajärjestelmiin. Asiakastyytyväisyyden seurantamenetelmänä on kehitysinsinöörien henkilökohtainen yhteydenpito asiakkaaseen ja tehtyjen reklamaatioiden määrä. Vaikuttavuusarvioinnin liittäminen myös palvelutoimintaan voisi vahvistaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta ja johtaa myös tulevaisuutta ennakoivaan kehitystyöhön.

KAMK:n toiminnan analyysissa vuodelta 2006 opiskelijapalautteena todetaan, että t&k-toiminnan integrointi koulutusaloihin on riittämätön. Opiskelijoiden mielestä myös heidät tulisi integroida t&k-toimintaan kiinteämmin ja siten, että he tunnistavat toiminnan ja sen mahdollisuudet. Samansuuntainen viesti ilmeni myös joissakin haastatteluissa. T&k-toiminnan laadunvarmistusjärjestelmä näyttää tuottavan paljon hyvää tietoa toiminnan kehittämiseksi mutta opiskelijoiden osaamisen kehittymisen ja t&k-toiminnan vaikuttavuuden osoittaminen voisivat viedä kehitystyötä selkeämmin strategisissa tavoitteissa osoitettuun suuntaan. KAMK:ssa on kuitenkin jo tunnistettu t&k-toiminnan ja opetuksen integroinnin tarve ja siihen on puututtu. Marraskuussa 2006 käynnistettiin kehittämishanke Opetuksen ja t&k-toiminnan integroinnin uudet mallit Kajaanin ammattikorkeakoulussa.

Johtopäätökset

- Kokonaisuutena KAMK:n tutkimus- ja kehitystyön laadunvarmistusjärjestelmä näyttää toimintojen osalta kattavalta.
- KAMK:n strategisista tavoitteista on onnistuneesti johdettu t&k-toiminnan strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit.
- Ammattikorkeakoulun yhteinen projektiohjeistus on selkeä ja systemaattinen.
- Palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden osalta haasteet liittyvät KAMK:n tavoitteiden sekä valittujen kärkialueiden sekä kriittisten menestystekijöiden välisten yhteyksien selkeyttämiseen.
- KAMK:n kannattaisi kehittää t&k-strategiaa ja pedagogista strategiaa koordinoitusti. Haasteena on tunnistaa t&k-työn vaikuttavuutta kuvaavat mittarit.

- Haasteena on t&k-yksikön toiminnan integroiminen koulutusyksiköiden t&k-toimintaan ja opetukseen sekä myös opiskelijoiden sitominen t&k-toimintaan.
- Haasteena on KAMK:n tavoitteleman opetuksen ja tutkimuksen integroinnin näkyväksi saattaminen myös laadunvarmistusjärjestelmässä, tutkimustoiminnan ja siihen kohdentuvan opettajien osaamisen kehittäminen. T&k-toiminta näyttäytyy kehitystoimintapainotteisena.

4.3.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

KAMK:n aluekehityksen laadunvarmistuksen kattavuus osoitetaan

- a) työelämään siirtyvinä työntekijöinä,
- b) alueen yritysten, muiden organisaatioiden ja kumppaneiden kanssa tehtävänä t&k-toimintana,
- c) palvelutoimintana toteutettavina kehittämishankkeina,
- d) opiskelijoiden toimintana kehittäjinä yrityksissä ja muissa työelämän organisaatioissa,
- e) erikoistumisopintoina ja avoimen ammattikorkeakoulun opintoina,
- f) toimijoina ja osallistujina eri foorumeilla sekä
- g) maakuntakuntakorkeakouluhankkeesta vastaavina.

Näyttöinä esitetään menneillään olevasta liikkeenjohdon PD-koulutuksesta kerättävä opiskelijapalaute ja sen käsittelyprosessi, joka näyttäytyy systemaattiselta ja perusteelliselta. Alueen kehittämiseen osallistuminen osoitetaan Kajaa-nin Teknologiakeskus Oy:n vetämän Measurepolis 2004–2006 -ohjelman arviointiraportin myötä. Ohjelma on koottu yhdistämällä osaamiskeskusprojekti, MeRC-kehittämishanke ja MeRC-toimintaympäristöhanke. Kyseisessä raportissa mainitaan KAMK:n parhaiten toteutunut tutkimustoiminnan kehittäminen mutta todetaan myös, että sitä ei arvioinnissa ohjelmaan osallistunut totea kuitenkaan erityisen tärkeäksi. Tutkimustoiminnassa KAMK:n todetaan kehittävän laboratorioita ja tarjoavan niitä yritysten käyttöön. Sen painopisteenä on suunnittelu- ja testausteknologian kehittäminen ja vaativien olosuhteiden sulautettujen järjestelmien osaamisen kehittäminen, jossa aluekehitysvaikutus näyttäytyykin parhaimmillaan. Neljäntenä näyttönä aluekehitystyön vaikuttavuudesta esitetään joka toinen vuosi keskeisille sidosryhmille teetettävä sidosryhmäkysely. Näyttöjä ei esitetä kaikilta koulutusaloilta. Haastattelussa tuli kuitenkin esille mm. terveysalan sidosryhmäedustajan selkeä, positiivinen näkemys KAMK:n opiskelijaharjoittelun ja opinnäytetöiden vaikutuksista työelämässä samoin kuin jo edellä mainittu sulautettujen järjestelmien koulutusohjelman kehittäminen. Myös haastatteluissa esiin tullut Kainuun seudun uuden kaivostoiminnan tuomien haasteiden huomioon ottaminen

osoittaa KAMK:n reagoivan ympäristön odotuksiin. Laadunvarmistusjärjestelmä on tuottanut tietoa, jolla voi osoittaa KAMK:n yhteiskunnallista ja alueellista vaikuttavuutta.

Kun verrataan Measurepolis-ohjelman tutkimuksellisuutta KAMK:n t&k-toiminnan tavoitteisiin, on näiden välillä epäjohdonmukaisuutta. Laadunvarmistusjärjestelmää kannattaisi tältä osin kehittää siten, että se tuottaa tietoa tutkimustoiminnan kehittämistä ja siihen kohdentuvasta opettajien osaamisen kehittymisestä. Tätä tukevat myös opettajien haastattelut. Opettajien näkemykset koulutusaloittain eroavat tutkimuksen merkityksen suhteen selvästi toisistaan. Näyttää myös siltä, että laadunvarmistusjärjestelmän yhdenmukaistamista eri koulutusalojen välillä kannattaa kehittää yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehityksen merkitysten ja näyttöjen osoittamiseksi. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitys nähdään esillä olevan aineiston perusteella kansallisena. Kuitenkin näytöistä on havaittavissa laajahko kansainvälinen yhteistyö. Sen mittarina esitetään opiskelijavaihtoa, mikä ei vaikuttavuuden kannalta tunnu riittävältä. Muissa yhteyksissä ilmenee, että myös opiskelijavaihtoraportteja kootaan mutta ei ilmene miten niitä hyödynnetään. Hyvinvointialalla on käytössä kansainvälisten harjoittelukenttien benchmarking-lomake, mikä kannattaisi levittää myös muille aloille.

Johtopäätökset

- Yhteiskunnallinen osallistuminen alueen kehittämiseksi on osoitettu KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmässä. Joka toinen vuosi suoritettavat sidosryhmäkyselyt mahdollistavat hedelmällisen vuorovaikutuksen toimintaympäristön kanssa.
- Haasteena on laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen siten, että yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehityksen merkitysten ja vaikuttavuuden näyttöjen osoittaminen on samantasoista eri koulutusalojen kesken.

4.3.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

Tuki- ja palvelutoimintoina esitetään opintoasiainhallinto, kirjasto- ja tietopalvelut, tietohallinto, kv-palvelut, vahtimestari- ja infopalvelut sekä talous- ja henkilöstöpalvelut.

Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus osoitetaan näyttöinä, joissa kohteena ovat ryhmäkehityskeskustelut, erilaiset toimintaohjeet, opintotoimiston vuosikello, kohdennetut kyselyt, henkilöstön ja taloushallinnon SWOT sekä tukipalveluiden itsearviointiraportti.

Tuutoroinnin käsikirjassa on selkeästi kuvattu ohjaus-, neuvonta- ja tiedottamispalvelut, joista opiskelijahaastatteluissa vahvistui niiden kattavuus ja opiskelijoiden arvostama hyvä taso. Hyvänä käytänteenä on pidettävä tukipalveluiden toimintaa ja seurantaa kehittävät kuukausittaiset yksikköpalaverit sekä lukukausittaiset suunnittelu- ja virkistyspäivät ja työyhteisön toimivuuskyselyt. Kansainvälisten palveluiden tasosta kerätään palautetta opiskelijavaihtoraporttien ja OPALAn myötä. Kansainvälisistä partnereista on faktakuvaukset. Partnereiden toiminnan arvioimista ollaan kehittämässä suunnitellun Partnerianalyysi-järjestelmän myötä, jolla halutaan varmistaa toiminnan laadukkuus. Kv-tiimissä ovat jäseninä tukipalveluiden kv-toimiston henkilöstö, koulutusalojen kv-koordinaattorit ja opiskelijakunnan edustaja. Näin mitä ilmeisimmin varmistetaan kaikkien opiskelijoiden kv-palveluiden yhteismitallisuus ja taso. Haastatteluissa tämä käsitys vahvistui.

Kirjasto kokoaa palautetta osallistumalla joka toinen vuosi tehtävään valtakunnalliseen ammattikorkeakoulujen kirjastojen asiakastytyväisyyskyselyyn. Väli vuosina tehdään oma, kohdistettu asiakastytyväisyyskysely. Kirjaston todetaan olevan mukana opetuksen keskeisissä prosesseissa, mistä esimerkkinä mainitaan informaatiolukutaito ja opinnäytetyöopiskelijoiden ohjaus. Kirjastolla on myös säännölliset tapaamiset opettajien kanssa. Tutustumiskäynnin yhteydessä ja erityisesti opiskelijahaastattelussa vahvistui laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon osoittama kuva toimivasta, hyvin palvelevasta kirjastosta.

Talous- ja henkilöstöhallinnon laatimat kuvaukset keskeisistä prosesseista ja toiminnan tueksi laaditut toimintaohjeet ovat koko henkilöstön luettavissa ekstrasnettissä. Niiden vaikuttavuudesta sen sijaan ei ole arviontijärjestelmää nähtävissä. Tietohallinnossa on käytössä 3StepIT-järjestelmä, jolla hallitaan laitteita ja ohjelmistoja ja ongelmiin saatava apu varmistetaan HelpDesk-toimintona, mikä tarkoittaa avustavaa puhelinpalvelua. Ongelmanratkaisujen tukemiseksi on vielä erillinen tietopankki valmiista ratkaisuista. Viikkopalaverissa arvioidaan tiimin sisäistä tietojen vaihtoa ja toimintaa. Lisäksi sekä opiskelijoilta että henkilöstöltä kootaan vuosittain tietoa toimivuuskyselyssä. Laadunvarmistuksen kannalta toiminta näyttyy kattavalta ja ydintoimintoja tukevalta. Käsitys vahvistui sekä opettaja- että opiskelijahaastatteluissa.

Tukipalveluiden tiimit tekevät toimintansa arvioimiseksi analyysin onnistumisista, epäonnistumisista ja kehittämisen kohteista. Käsittely tehdään johdoryhmätasolla. Itsearviointi on tehty EFQM-mallin 1–5 kohdista.

Markkinoinnin todetaan toimivan vahvistetun vuosikellon mukaisesti, minkä myötä varmistuu sujuvuus ja kattavuus. Markkinointi on nostettu kehittämisen kohteeksi vetovoimaisuuden lisäämiseksi.

Haastattelussa ilmeni, että tuki- ja palvelutoimintojen henkilöstö näyttää varsin tietoiselta KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmästä, siihen valitusta BSC:sta ja sen tuottaman tiedon merkityksestä.

Johtopäätökset

- Tuki- ja palvelutoimintojen osalta laadunvarmistusjärjestelmä näyttää kattavalta, koulutusaloittain myös yhteneväiseltä ja toimivalta. Opiskelijoiden haastattelut vahvistivat näkemystä. Eri tuki- ja palvelutoimintojen tasa-laatusuus ilmenee hyvänä käytänteenä.

4.3.5 Henkilöstön kehittäminen

Laatukäsikirjasta ilmenee, että henkilöstön kehittämistä ohjaa OPM:n ammatikorkeakouluille asettama koulutus- ja aluekehitystehtävä. KAMK:ssa t&k-työ mielletään osana aluekehitystehtävää, minkä tulkinnan voi myös lain (2003/351) perusteella tehdä. Tutkimus- ja kehittämistehtävän selkeä kirjaaminen ko. yhteydessä voisi suunnata tietoisemmin henkilöstön kehittämistä myös tutkimusosaamisen suuntaan, mikä kuitenkin muissa yhteyksissä on nostettu tavoiteltavaksi kehityskohteeksi.

Henkilöstön kehittämisen laadunvarmistuksen näyttöinä osoitetaan kehityskeskustelulomake, palautteen myötä tehtävä jatkotoimenpide, kokousdokumentteja, erilaisia ohjeistuksia ja toimintaohjeita. Henkilöstön kehityskeskustelut nostetaan useassa tilanteessa keskeiseksi laadunvarmistuksen mittariksi. Kehityskeskustelulomakkeessa kysytään keskeisiä työtehtäviä, työn arvostusta, arvojen näkymistä työssä, edellisten tavoitteiden toteutumista, opiskelijapalautetta, oman osaamisen kehittämistä, työyhteisön kehittämistä, tavoitteita ja esimiespalautetta. Se sisältää myös jatko-opintosuunnitelma-kehikon sekä keskeisten työtehtävien yhteydet KAMK:n/yksikön strategiaan. Auditoinnin yhteydessä ei selvinnyt, onko lomakkeen malli vielä riittävän jäntevä tukemaan KAMK:n strategisten tavoitteiden ja laadunvarmistusjärjestelmän viitekehystä. KAMK:n tavoitteissa ilmenee mm. koulutusalojen välisen yhteistyön lisääminen ja t&k-toiminnan integroiminen opetukseen. Tältä osin kehityskeskustelulomaketta kannattaisi kehittää, jotta sen avulla saatu tieto edistäisi yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Näitä osaamisista myös opiskelijat haastattelussa toivovat.

Teaching content in English -jatkotoimenpiteistä sopimisen näytöstä ilmenee, että laadunvarmistusjärjestelmä on tuottanut tietoa kehitettävistä kohteista, jotka myös opiskelijat nostavat selkeästi esiin. Jatkotoimenpiteet kannattaa laittaa käytäntöön. Näyttönä esitetty SOC-projektin projektisuunnitelma kohdentuu KAMK:n aluekehitysvaikuttavuuden näkökulmasta Sulautet-

tujen järjestelmien koulutusohjelman edellyttämän osaamisen vahvistamiseen. Osaamisen kehittymisen arviointia ja näyttöä ei kuitenkaan esitetä.

Kansainvälinen toiminta henkilöstön kehittäjänä kuvataan opettajavaihtoon liittyvien prosessien myötä. Koulutusalaohjohtaja tekee hyväksymisestä päätöksen. Matkahakemuksessa on arvioitava matkan hyöty oman työn ja työyhteisön kannalta. Vaihdoista laaditaan matkaraportti.

Opettajatuutorointikoulutuksen järjestäminen osoittaa, että opiskelijaohjausta pidetään KAMK:ssa tärkeänä ja että sitä halutaan kehittää. Opiskelijoiden haastattelussa heidän kohtaamisensa sai erityistä kiitosta. Toimintaohje perehdyttämisestä liittyy hyvin tavoitteeseen olla haluttu työyhteisö.

Johtopäätökset

- Henkilöstön kehittäminen kattaa toiminnan kannalta useita tärkeitä osa-alueita.
- Hyvänä käytänteenä näyttäytyvät opettajatuutorointikoulutus ja perehdyttämisen toimintaohje. Näytöistä ilmenee, että laadunvarmistusjärjestelmä on tuottanut tietoa myös opiskelijoiden haastatteluissa tunnistamista henkilöstön kehittämisen osa-alueista.
- Henkilöstön kehittämisen laadunvarmistuksen välineenä ovat säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut. Yhtenäinen kehityskeskustelulomake varmistaa koottavan tiedon yhteismitallisuuden.
- Systemaattista kehityskeskustelukäytäntöä on vielä mahdollista jäntevöittää, jotta varmistetaan strategisten tavoitteiden toteutuminen niin yksikön kuin koko KAMK:n tasolla.

4.4 Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen

Auditointikohde 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Laatukäsikirjan mukaan laatutyöhön osallistuvat koko henkilökunta, opiskelijat sekä muut keskeiset sidosryhmät. Kokonaisvastuu on rehtorilla, jonka apuna toimii johtoryhmä, laaturyhmä (johtoryhmä, yksiköiden laatuvaastavat, opiskelijaedustaja) sekä ammattikorkeakoulun laatuvaastava. Laatutyön tavoitteeksi esitetään toiminnan jatkuva parantaminen henkilöstön ja opiskelijoiden voimin. Haastatteluissa johdon ja henkilökunnan edustajat määrittivät tasa-arvoon ja luottamukseen perustuvan korkeakoulukulttuurin (ks. kriteeritaulukko, liite 2) keskustelujen luottamuksellisuuden sekä tasa-arvoisten palautteenantamismahdollisuuksien kautta.

Laatukäsikirjan mukaan henkilökunta osallistuu KAMK:n laadunvarmistukseen osana normaalia työtään. Laatutyöhön on varattu aikaa työaikasuunnitelmissa. Henkilöstön osalta laadunvarmistukseen sisältyvät työyhteisön toimivuuskysely sekä kehityskeskustelut, jotka ovat tärkeässä roolissa kehittämispalautteen kanavana. Ammattikorkeakoulun henkilökunta kehittää toimintaa lisäksi aineryhmissä ja vastaavissa kehittämistiimeissä sekä yksikkökokouksissa. Keväällä 2007 henkilöstö on toteuttanut yksikkökohtaisen itsearvioinnin soveltaen EFQM-mallia.

Haastattelujen perusteella henkilöstö on omaksunut jatkuvan parantamisen periaatteen. Laadunvarmistusjärjestelmä näyttäytyy henkilökunnalle kehityskeskustelujen, palautteen antamisen ja saamisen sekä kuvattujen prosessien muodoissa. Erään kommentin mukaan KAMK:n eri yksiköiden ja henkilöstöryhmien työntekijät tuntevat toisensa paremmin laatutyön ansiosta; kuten edellä on jo todettu, laatukäsikirjan mukaan yksi laadunvarmistusjärjestelmän tarkoitus onkin toiminnan tekeminen näkyväksi itselle ja muille. Haastatelussa kävi ilmi, että henkilökunnalle on tarjottu kattavasti mahdollisuuksia osallistua laadunvarmistukseen ja että osallistuminen vaihtelee koulutusaloittein. Henkilökunnalla on esimerkiksi mahdollisuus tehdä aloitteita suoraan johtoryhmälle, joka käsittelee kaikki tehdyt aloitteet.

Auditointiaineiston mukaan opiskelijat osallistuvat KAMK:n laadunvarmistukseen opiskelijakunnan, toimielinten ja työryhmien sekä palautteen antamisen kautta. Opiskelijat nähdään laadunvarmistusjärjestelmän toimijoina ammattikorkeakoulun henkilökunnan rinnalla, mutta opiskelija on määriteltä myös KAMK:n asiakkaaksi. Opiskelijakunnan rooli ja sen tuottamat palvelut määritellään yhteistyösopimuksessa, joka koskee erityisesti vertaistutorointia ja kansainvälistä toimintaa. Opiskelijakunta nähdään myös opiskelijoiden palautekanavana. Opiskelijat antavat lisäksi palautetta erillisissä keskustelutilaisuuksissa, henkilökohtaisissa tulo- ja kehityskeskusteluissa, opintojaksopalautteissa sekä vuosittain järjestettävissä palautekyselyissä.

Opiskelijoiden haastattelujen mukaan he osallistuvat laadunvarmistukseen ensisijaisesti palautteenantajina. Opiskelijan roolin määrittäminen KAMK:n asiakkaaksi korostaa henkilökunnan mukaan asiakastyytyvyyden ja ”hyvän palvelun” merkitystä. Haastatellut opiskelijat eivät pidä itseään ammattikorkeakoulun asiakkaina. Asiakkaaksi määrittely näyttää vähentävän opiskelijoiden osallistumishalukkuutta laadunvarmistukseen muilla tavoilla kuin palautteen muodossa.

Opiskelijat toivat myös esiin oman vastuunsa opiskelun ja oppimisen laadunvarmistamisesta. Korkeakoulun pieni koko ja tiivis kampus koettiin eräissä haastattelussa KAMK:n vahvuudeksi mutta opiskelijat toivoivat enemmän yhteistyötä alojen ja yksiköiden kesken. Suora palaute todettiin yksittäisissä

tilanteissa vaikuttavammaksi kuin kyselyiden kautta annettu palaute, ja opiskelijat kokivat keskusteluyhteyden opettajiin ja koulutusjohtajiin hyväksi.

Opiskelijakunnan ja ammattikorkeakoulun yhteistyösopimus turvaa opiskelijakunta KAMOn resurssit vertaisohjaukseen ja kansainväliseen toimintaan, mutta se ei takaa voimavaroja tai rakenteita opiskelijoiden muulle osallistumiselle. Opiskelijakunta käsittelee monia asioita, antaa niistä lausuntoja ja laatii kannanottoja, mutta integroituminen kehittämistoimintaan ja asioiden valmisteluun näyttää olevan vähäistä.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen KAMK:n laadunvarmistukseen tapahtuu auditointimateriaalin mukaan ohjausryhmätyöskentelyn, harjoittelu-, opinnäytetyö- ja projektipalautteen sekä henkilöstön tekemien selvitysten ja heidän henkilökohtaisten kontaktiensa kautta. Hyvinvointialalla toimii neuvottelukunta mutta muilla aloilla siitä on luovuttu toimintamuodon toimimattomuuden vuoksi. Myös alumnit osallistuvat opiskelijoiden työelämäohjaukseen sekä vastaavat työelämä- ja seurantakyselyihin. Laatukäsikirjan mukaan sidosryhmäyhteistyö korostuu ennakoitavuudessa, jota ammattikorkeakoulu tekee ulkopuolisten strategioiden, foorumitoiminnan ja välittäjäorganisaatioiden kokousten avulla.

Sidosryhmien edustajilla on haastattelujen perusteella palautteenantajan rooli laadunvarmistusjärjestelmässä. Työelämä kokee korkeakoulun reagoitakyvyn hyväksi, mutta t&k-hankkeiden tuloksiin liittyvää viestintää voisi olla enemmän. Pysyviä rakenteita ulkoisten ryhmien osallistumiselle on KAMK:n ylläpitäjä-johtokunnan, ammattikorkeakoulun hallituksen ja projektien ohjausryhmien lisäksi hyvinvointialan neuvottelukunta. Ammattikorkeakoulu on itse aktiivisesti mukana alueen työelämäverkostoissa ja -foorumeissa, mikä osaltaan korvaa omien rakenteiden puuttumista.

Johtopäätökset

- Henkilökunnalla on kattavasti mahdollisuuksia osallistua laatutoimintaan. Mahdollisuuksia hyödynnetään vaihtelevasti.
- Opiskelija määrittää KAMK:ssa asiakkaaksi. Tämä näyttää vähentävän opiskelijoiden halukkuutta osallistua toiminnan kehittämiseen muilla kuin palautteen keinoilla.
- Ulkoisten sidosryhmien osallistumiselle ei ole luotu korvaavia pysyviä rakenteita neuvottelukuntien lakkauttamisen jälkeen. Osallistuminen perustuu palautekyselyiden, hyvinvointialan neuvottelukunnan sekä ylläpito- ja korkeakouluhallinnon toimielinten lisäksi henkilökohtaisiin kontakteihin. Lisäksi KAMK toimii alueen työelämäverkostoissa ja -foorumeissa.

4.5 Kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Auditointikohde 5. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Luvussa 3.3 kuvataan laatutyön organisoituminen. KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä kokonaisuudessaan on kytkeyty kiinteästi johtamiseen ja toiminnanohjaukseen, mikä todentui myös haastatteluissa ja erilaisin näytöin. Organisoinnin ja dokumentoidun laatupolitiikan välillä on selkeä yhteys. Kuten luvussa 4.1 todetaan, laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään hyväksi toiminnan kehittämisessä. Laadunvarmistusjärjestelmä kokonaisuutena on jo melko luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta (laatutyö KAMK:n käsitteistössä).

BSC-mittaristo kuvataan dokumenteissa vahvasti toimintaa ohjaavana. Tämän raportin luvussa 4.1 kuvataan auditointiryhmän arvioita BSC-sovelluksista. KAMK:n johtoryhmä on asettanut BSC-mittareille tavoitetasot ja seurannan aikataulun. Raportissa eri yhteyksissä todetaan, että mittareita on paljon. Strategisen johtamisen näkökulmasta tärkeä kysymys on, mitkä ovat keskeisiä seurattavia mittareita ja tuloksia: BSC-tuloskortteissa esitetty strategisen johtamisen kokonaisuus vai haastatteluissa esiin nousseet avainmittarit (keskeyttämiset, vetovoima, tutkintojen läpäisy). Haastatteluissa esiin nostettujen avainmittareiden mukaisia tuloksia seurataan organisaation eri tasoilla. Mikäli runsasta tavoitteistoa ja mittaristoa käytännössä hyödynnetään, asettaa se haasteita selkeään ja johdonmukaiseen päätöksentekoon. Tämä sisältää myös selkeät päätökset strategioiden mukaisista resursointikohteista.

BSC-viitekehyksen mukaisesti strategisten tavoitteiden tulee kuvata tavoitteet KAMK:n vision toteuttamiseksi. Valittujen mittareiden tulee kuvata strategisten tavoitteiden toteutumista eli tuloksia suhteessa niille asetettuihin tavoitetasoihin. Mittareiden/tunnuslukujen kehittymistä kyllä seurataan johdossa aktiivisesti, mutta mittareiden kytkentä visioon on jokseenkin epäselvä. KAMK:n visiossa korostuu alueellinen huippuyksikköstatus sekä mm. kansainvälisyys. Voidaan siis todeta, että KAMK tavoittelee vahvaa alueellista, kansallista ja jopa kansainvälistä vaikuttavuutta valituilla aloilla. Osalle haastatteluista visio ei konkreettisesti avautunut, vaan on luonteeltaan abstrakti. Valitut mittarit eivät juuri anna tietoa siitä, miten KAMK:n visio 2012 on toteutunut. Johtamisen ja toiminnanohjauksen kannalta strategisen suunnittelun ja johtamisen menetelmäksi valittu BSC onkin keskeisin kehittämisen kohde.

Toiminnanohjauksessa keskeisiä ovat myös opetusministeriön kanssa solmittava kolmivuotinen tavoitesopimus sekä ylläpitäjille tehtävä talousarvio ja palvelustrategia. KAMK toimii Kajaanin kaupungin liikelaitoksena.

Dokumenttien mukaan opetuksen ja opiskelun sekä t&k-toiminnan prosesseja tukevat niitä vastaavat strategiat. Strategioilla on laatukäsikirjan mukaan ohjaava ja tavoitteellinen vaikutus. Pedagogisen strategian toimintaa ohjaava vaikutus tunnistettiin KAMK:ssa osittain ongelmalliseksi. Strategia onkin tarkoitus haastattelujen perusteella uudistaa. Pedagogisen strategian strateginen luonne on samalla hyvä tarkistaa. Opetustehtävään liittyvät prosessikuvaukset ja toimintaohjeet sen sijaan ovat kattavia ja haastattelujen ja näyttöjen perusteella hyviä toiminnanohjauksen välineitä. T&k-toiminnan ja dokumentoidun strategian välinen yhteys on haastattelujen ja näyttöjen perusteella toimiva. Myös muut tutkimus- ja kehitysyksikön t&k-toiminnan laadunvarmistuksen aineistot tukevat hyvin toiminnanohjausta ja johtamista. Myös t&k-toiminnan strategia ollaan uudistamassa, mikä sinällään on osoitus KAMK:n dynaamisuudesta. Toiminnanohjauksessa käytetään lisäksi yksiköiden palvelustrategioita.

Ammattikorkeakoulujen johtamisjärjestelmissä ja toiminnanohjauksessa otetaan huomioon myös aluekehitystyö, joka on lakisääteinen tehtävä. KAMK:n laatukäsikirjassa 2007 on määritelty aluevaikuttavuuden eri elementit (ks. luku 4.3.3, luettelo), joiden laadunvarmistus, johtaminen ja toiminnanohjaus osoitetaan laadunvarmistusjärjestelmässä. Nämä näytöt ovat perustehäviin sisältyviä laadunvarmistuksen menettelyjä, joita kuvataan tämän raportin eri luvuissa. KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmässä osoitetaan myös kyky alueelliseen ennakointityöhön, mikä voidaan lukea osaksi toiminnanohjausta. KAMK osallistuu mm. TE-keskuksen neuvottelukunnan, SOTE:n neuvottelukunnan ja Kainuun strategiaryhmän toimintaan sekä maakuntahallinnon eri elimien työskentelyyn. KAMK vastaa maakuntakorkeakouluhankkeesta alueella sekä toimii yhteistyössä osaamiskeskusten, TE-keskuksen eri osastojen, maakuntayhtymän ja järjestöjen kanssa.

Työelämää KAMK palvelee Kainuun eri strategioiden mukaisesti. Tämä on dokumentoitu laatukäsikirjaan. Alueellisessa strategia- ja suunnittelutyössä KAMK on näyttöjen ja haastattelujen perusteella ollut aktiivinen toimija. Kainuun maakuntasuunnitelma 2025 on keskeinen alueellinen kehittämissuunnitelma. Innovaatiojärjestelmän kehittämisen keskiössä ovat tieto- ja viestintäklusteri, hyvinvointiklusteri sekä vapaa-ajan ja elämystuotannon klusteri/ matkailu. Uudistuva Kainuu 2012 on sopimus maakunnan innovaatiotoiminnan ja osaamisen edistämiseksi. Yhteistyösopimuksessa yksityisen sektorin, tutkimuksen ja koulutuksen sekä julkishallinnon eri tahot sopivat Kainuun lähivuosien yhteisistä kehittämisen linjauksista, tavoitteista, kärkihankkeista ja muista tehtävistä. Tärkeitä Kainuun alueen kehittäjiä sopimuksen mukaan ovat KAMK, Oulun yliopisto ja yliopistokeskus laitoksineen. Sopimuksessa pai-

notetaan myös tehokasta maahanmuuttopolitiikkaa, mikä onkin haaste KAMK:lle.

On huomattava, että ulkoisten sidosryhmien haastatteluissa KAMK:n viisioon sisältyvä kansainvälistyminen ei juuri herättänyt haastateltavien mielenkiintoa. Haastattelujen perusteella korostui KAMK:n asema erityisesti Kainuun alueen kehittäjänä ja osaavan työvoiman tuottajana. Sidosryhmähaastatteluissa tuli positiivisesti esille KAMK:n kyky joustavuuteen sekä koulutuksessa että t&k-toiminnassa lähtien toimintaympäristön muutoksista ja tarpeista (ks. myös luku 4.1). Yhtenä esimerkkinä mainittakoon kaivos- ja kaivannaisteollisuus, jonka uskotaan Pohjois- ja Itä-Suomessa elävän voimakasta nousukautta. Alueelle on syntymässä lähivuosien aikana 7–9 metallimalmikaivosta. Talvivaaran nikkelikaivos Sotkamossa on käynnistymässä vuonna 2009. Tämä on hyvä näyttö laatukäsikirjassa kuvatusta aluekehitysvaikuttavuudesta.

Voidaan siis todeta, että laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen myötä KAMK on tuottanut käytäntöjä koulutustarpeen ennakointiin ja nopeaan reagointiin osana toiminnanohjausta. Näitä menettelyjä olisi hyvä myös selkeämmin dokumentoida osana aluekehityksen ja -vaikuttavuuden laadunvarmistusta. Ulkoiset sidosryhmät esittivät kannanoton siitä, että esim. t&k-toiminta on laadukasta, mutta siitä tiedotetaan sidosryhmille ja alueella liian vähän. Innovatiivisuus toiminnassa tuli esille mm. KAMK:n tekeminä aloitteina.

Laadunvarmistusjärjestelmässä on kuvattu vastuut eri tehtäville ja prosesseille, mikä tukee hyvin johtamisjärjestelmää. Henkilöstön kehityskeskustelut ovat tärkeä johtamisen työkalu toimenpiteiden ”jalkauttamisessa”. Vuosikellot rytmittävät selkeästi KAMK:n toiminnanohjauksen ja näyttäytyvät laadunvarmistusjärjestelmässä vahvuutena.

Opiskelijapalautteella ja siihen reagoinnilla on hyvin tärkeä tehtävä korkeakoulun opetuksen ja oppimisympäristöjen kehittämisessä ja toiminnanohjauksessa kokonaisuudessaan. Opiskelijan asemaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. KAMK:n palautejärjestelmä on kirjallisen opiskelijapalautteen osalta melko raskas. KAMK:ssa olisi hyvä lisätä avointa palautetta ja dialogia, joka selkeästi dokumentoidaan. Tämä oli tunnistettu myös laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-nelikentässä. Avoimen ja samalla rakentavan kriittisen palautteen etuina voidaan pitää mm. sitä, että opiskelijat voivat antaa välittömästi kehittämis ehdotuksia ja toisaalta henkilöstö voi välittömästi vastata palautteeseen, perustella vallitsevat käytännöt tai esittää, miten palaute viedään johtamisjärjestelmässä eteenpäin.

Johtopäätökset

- Laadunvarmistusjärjestelmä on kytketty KAMK:n toimintaan ja toiminnanohjaukseen.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään hyväksi toiminnan kehittämässä (ks. myös johtopäätökset luvussa 4.1).
- KAMK:n johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmään ja kantaa siitä myös vastuun.
- Strategisen suunnittelun ja johtamisen menetelmäksi valittu BSC on kokonaisuuden näkökulmasta keskeisin laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen kohde.
- KAMK:lla on kyky joustavuuteen koulutuksessa ja t&k-toiminnassa lähtien toimintaympäristön muutoksista ja tarpeista. Näiden menettelyjen systematisointi ja dokumentointi vahvistaisi aluekehitystehtävään liittyvää laadunvarmistusta.
- Vuosikellot ovat toiminnanohjauksen selkeä vahvuus.
- Palautejärjestelmää olisi mahdollista keventää lisäämällä avointa palautetta ja dialogia erityisesti opiskelijoiden kanssa.
- Laadunvarmistusjärjestelmässä on kuvattu vastuut eri tehtäville ja prosesseille, mikä tukee hyvin johtamisjärjestelmää.
- Laatutoiminnan organisoinnin ja vastuiden määrittelyn sekä dokumentoidun laatupolitiikan välillä on selkeä yhteys.

4.6 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Auditointikohde 6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tarkoituksenmukainen tieto on korkeakoulun sisäisten toimijoiden saatavilla ekstranetissä ja rajoitetummin internetissä. Lisäksi laadunvarmistusjärjestelmään kuuluu mm. ammattikorkeakoulujen yhteisen OPALA-tietokannan informaatio valmistuvien opiskelijoiden näkemyksistä. Ekstranetin toteutus on selkeä, mutta sen hyödyntämisestä ei ole esimerkiksi käyttäjäinformaatioon perustuvaa tietoa. Laadunvarmistusjärjestelmän informaatiota tuodaan kokonaisuutena esille henkilöstökokouksissa.

Ekstranet on kattava tiedon varastoinnin näkökulmasta, mutta auditointivierailu toi esille myös puutteita tiedon käytettävyydessä ja toimijoiden mahdollisuudessa hyödyntää saatavilla olevaa tietoa. Opettajien osalta laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon saatavuus on luonnollisesti laajempi kuin opiskelijoiden.

Palautejärjestelmän ja OPM:n tuloksellisuusmittareihin perustuva tieto esitetään yksiköiden sisäisissä sekä koko korkeakoulun kattavissa henkilöstökokouksissa, jotka toteutetaan vuosikelloon merkityllä aikataululla. Vuosikello tuo tiedon tuottamiseen suunnitelmallisuutta. Näitä kokouksia täydennetään yksiköiden henkilöstökokouksissa käsiteltävillä tietoiskuilla sekä kehityskeskustelujen avulla. Henkilökuntakokousten vahvuutena on kattavuuden varmistaminen, ja esimerkiksi työaikasuunnitelmissa huomioidaan henkilöstön mahdollisuus osallistua niihin. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan opiskelijapalautetta, strategiatasoa, oman osaamisen suuntaamista, työvuoden suunnitelmaa ja koulutustavoitteita. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstökokousten lisäksi kehityskeskustelujen avulla toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Avoin (spontaani) palaute on tärkeä informaatiokanava. Kuten opiskelijapalautteen, niin myös henkilöstönkin palautteen kanavoimiseksi on hyvä kehittää tasapainoinen kirjallisen ja avoimen palautteen malli. Tarvitaan relevanttia tietoa tuottavia välineitä, joilla laadunvarmistusjärjestelmän informaation perusteella voidaan reagoida selkeästi ja nopeasti riittämättömään laatuun.

KAMK:n hallitus käsittelee palaute- ja mittaritiedot; suunnitelmat ja toimintakertomukset käsitellään sekä hallituksessa että johtokunnassa. Hallituksen käsittelemässä aineistossa käsitellään BSC-mittareita, 1. ja 2. -sijahakijoita sekä opettajien osaamistasoa. BSC-mittareiden suurella määrällä haetaan korkeakoulun kaikkien toimijoiden sitoutumista laadunvarmistuskäytäntöihin, mutta tätä ratkaisua voidaan myös kritisoida luvussa 4.1 kuvatuin perustein. Toiminnan ja talouden kytkentä jää mittareiden suuren määrän vuoksi hajanaiseksi. Toimintakertomus ja tulosanalyysi ovat avoimesti nähtävillä.

Avoimen ammattikorkeakoulun osalta palautekäytännöt ovat erilaisia kuin tutkinto-opetuksen osalta. Tämä voi johtua siitä, että avoimen ammattikorkeakoulun yksittäisiä opintojaksoja suorittavan opiskelijan mahdollisuutta liittyä ekstranettiin ei ole järjestetty. Näin ollen palaute ja niiden yhteenvedot toteutetaan eri tavoin kuin tutkintoon johtavan koulutuksen osalta, ja aikuisopiskelijoiden osalta palautteen yhteenvedojen toteuttamisen ja informaation koulutussuunnittelussa hyödyntämisen käytännöt vaihtelevat. Kouluttajien palautteessa kysytään informaatiota mm. kurssien käytännöistä, järjestelyistä sekä opiskeluryhmän toiminnasta. Järjestelmällisen palautteen lisäksi myös avoimella, spontaanilla palautteella on tärkeä merkitys, mutta käytännöt voivat pitää oleellista informaatiota laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman informaation ulkopuolella. Näin laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ei ole yhtä selkeää avoimessa ammattikorkeakoulussa kuin KAMK:n muissa yksiköissä.

Palautteen kokoamiseen liittyvät kehittämistarpeet on tunnistettu ja osittain toimenpiteisiin on jo ryhdytty. Esimerkiksi opintojaksopalautteen kyselyä on tarkoitus siirtää jatkossa siten, että palaute kysyttäisiin ennen opinto-

jakson päättymistä (palautteen palaute). Auditointivierailun perusteella näyttää siltä, että henkilöstölle on tarjottu mahdollisuutta laadunvarmistusjärjestelmän tietoon enemmän kuin tätä mahdollisuutta on käytetty.

Pyrkimys tiedon kattavuuteen on olemassa, mistä näyttönä on tutkimus- ja kehitysyksikön toteuttama opiskelijakysely. Se tuo kattavasti esille kehittämistarpeita työskentelyilmapiiristä sekä teknisistä järjestelmistä ja tukipalveluista.

Johtopäätökset

- Järjestelmän avoimuus on keskeinen periaate, ja sitä vahvistaa KAMK:n monikanavainen palautejärjestelmä. Kirjallisen ja avoimen (spontaanin) palautteen tasapainoon on hyvä kiinnittää huomiota.
- Laadunvarmistusjärjestelmä varmistaa KAMK:n sisäisten toimijoiden mahdollisuuden palautteenantoon.
- Palauteyhteenvetojen tulisi selkeyttää kokonaiskuvaa toiminnan ja tulosten osalta. Tämä voidaan toteuttaa tiivistämällä olemassa olevaa relevanttia tietoa käyttäjälähtöisesti.
- Tutkintoon johtavan koulutuksen yksiköiden laadunvarmistusjärjestelmän käytännöt olisi perusteltua siirtää myös avoimen ammattikorkeakoulun käytännöiksi aina kun se on mahdollista.

4.7 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

Auditointikohde 7. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus määrittää keskeisiksi sidosryhmiksi asiakkaina opiskelijat, työelämän ja opetusministeriön. Lisäksi sidosryhmiksi määritetään Kajaanin kaupunki ylläpitäjänä, rahoittajat, yliopistokeskus, lähiseudun ammattikorkeakoulut, Kainuun ammattiopisto, rekrytointialueen toisen asteen oppilaitokset, Kainuun kunnat, Kainuun maakunta-kuntayhtymä, Kuusamon kaupunki, kansainväliset yhteistyökumppanit ja paikalliset välittäjäorganisaatiot. Tämä määrittäminen on ongelmallinen ja sisältää sekä korkeakoulun ylläpitäjän, ohjausvaltaa käyttävän valtion että korkeakoulun sisäisiä toimijoita.

Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tietoa erityisesti KAMK:n sisäiseen, OPM:n sekä Kajaanin kaupungin tarpeisiin. Tämän informaation keskeisten

mittareiden tavoitetasot asetetaan BSC:ssa, ja se on myös väline Kajaanin kaupungissa hyväksyttävien strategisten suunnitelmien hyväksymiselle. Ylläpitäjälle raportointi toteutetaan kolmesti vuodessa tulosten ja talouden osalta sekä keran vuodessa toimintakertomuksen osalta.

Palautejärjestelmä on kehitetty huomioiden keskeisten sidosryhmien näkökulmat. Laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksessa dokumentoituun sidosryhmien määrittelyyn sisältyy ongelmia. Aiemmin sidosryhmiä on koottu koulutusaloittain neuvottelukuntiin, mutta enää niitä ei ole kaikilla yksiköillä.

Harjoitteluun ja opinnäytteiden tekemiseen liittyvä tieto on nähtävissä Jobstep-järjestelmässä, Oppimisen työkalupakissa sekä Opinnäytetyökalupakissa internetissä. Ulkoiset sidosryhmät saavat lisäksi kohdennettua informaatiota, ja esimerkiksi projektien ohjausryhmien jäseniä informoidaan KAMK:n ja rahoittajatahojen määräysten mukaisesti. Projektiohjeistus on selkeästi toteutettu, projektinhallinta johdonmukaista ja laadunvarmistusjärjestelmä tunnistaa myös projektitoiminnan riskit korkeakoulun taloudelle. Viisari-lehti on sidosryhmissä luettu väline, jota voitaisiin nykyistä enemmän käyttää myös laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman informaation lisäämiseen. Korkeakoulussa opiskelien alumnitoiminta on käynnistymässä, mikä lisää KAMK:n mahdollisuuksia sidosryhmien tiedontarpeiden huomioinnon ottamiseen.

T&k-toiminta on laajaa, ja projektien hallinta on selkeästi kuvattu projektiohjeistuksessa. Projektien kuvaukset pyritään esittelemään kattavasti internetissä. Päättyvien projektien raportointi on tunnistettu, ja niihin liittyviä tiedotuksen puutteita on tunnistettu ja kehitetty kuluvan vuoden aikana. Opinnäytetyöpakki on lisännyt merkittävästi hankkeistettujen opinnäytteiden määrää, ja sen tuottama informaatio on selkeyttänyt opiskelijan ja eri osapuolten roolia projektin toteuttamisessa. Opinnäytetyöpakki mahdollistaa monien projektiin liittyvien asioiden samanaikaisen koordinoinnin ja hallinnan. Työ hankkeiden suunnittelun ja toteutuksen kehittämiseksi on ollut pitkäjänteistä, mistä on osoituksena mm. vuonna 2002 toteutettu KAMK:n yrityspalveluiden benchmarking.

Ulkoiset sidosryhmät on huomioitu kohtuullisesti laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja kehittämisessä. Ongelmat liittyvät sidosryhmien määrittelyyn ja palautteen hyödyntämiseen. Sidosryhmissä työelämäpalaute koetaan olevan oleellinen osa laadunvarmistusjärjestelmää, vaikka tiedonkulussa koetaan myös ongelmia. Näitä on myös tunnistettu ja korjaaviin toimiin on ryhdytty. Esimerkiksi kansainvälisten opintojen käynnistymisen yhteydessä on tuotu virkamiehet ja sidosryhmät yhteen opiskelijoiden kanssa.

Korkeakoulun ja sen toimintakentän pienuudesta johtuu avoimen palautteen merkittävä osuus. Se kertoo positiivisesta ilmapiiristä, mutta samalla ky-

symykseksi nousee näin saadun informaation hyödyntäminen koko laadunvarmistusjärjestelmässä.

Korkeakoulun ja Kajaanin talousalueen koko on vahvuus, mutta asettaa myös haasteita. On selvää, että osa oleellisestakin tiedosta jää avoimeksi, suulliseksi palautteeksi ja siten dokumentoimatta. Vakiintuneilla ulkoisilla sidosryhmillä (mm. Kajaanin kaupunki) on mahdollisuus saada relevanttia, laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa toiminnasta ja tuloksista. Sidoryhmi- en edustajat toivoivat haastatteluissa KAMK:lta enemmän aktiivisuutta tiedot- tamisessa. Uusien toimijoiden sekä kansainvälisten yhteistyökumppaneiden osalta relevantin tiedon saatavuus voi olla ongelma.

Johtopäätökset

- Projektien suunnittelun ja hallinnan ajanmukaiset välineet edistävät tar- koituksenmukaisen tiedon saatavuutta.
- Haastatteluissa korostui tarve laadunvarmistusjärjestelmän avulla tuotetun relevantin tiedon viestimisestä ulkoisille sidosryhmille.
- Laadunvarmistusjärjestelmässä on tunnistettu em. ongelmia ja ryhdytty korjaaviin toimiin.
- Osa KAMK:n tunnistamia sidosryhmiä on korkeakoulujen sisäisiä toimi- joita, ja tätä määrittelyä olisi perusteltua tarkentaa esimerkiksi sidosryh- määnalyysilla.
- Olisi perusteltua tuoda avoin palaute kiinteämmäksi osaksi laadunvarmis- tusjärjestelmää.

4.8 Menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus

Auditointikohde 8. Laadunvarmistuksen menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus toiminnan kehittämiseen

Toiminnan laatua kuvataan palautejärjestelmän avulla sekä mittareilla, joiden määrä on runsas. Näiden vuosikellossa aikataulutettujen välineiden avulla KAMK pyrkii selvittämään opiskelijoiden, henkilökunnan, työelämän ja si- dosryhmien näkemykset sekä ammattikorkeakoulun muut toiminnalliset tu- lokset. Mittaristoon sisältyy myös Kajaanin kaupungin palvelustrategiamitta- reita, joita käsitellään johtoryhmätyöskentelyssä. Palautejärjestelmän avulla on havaittu mm. opintojen keskeyttämisen ongelmat sekä reagoitu tähän ongel- maan. Vaikuttavuuskriteerin perusteella laadunvarmistusjärjestelmän tulisi tuottaa hyötyjä toiminnan kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmä on mo-

nipuolinen, mutta juuri tämän vuoksi on vaikea osoittaa selkeää kausaalisuhdetta laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta.

Palautejärjestelmän avulla on noussut esille keskeyttämisten ongelmien lisäksi avoimen ammattikorkeakoulun kehittäminen sekä uusien koulutusohjelmien rakentaminen vetovoimaisuuden lisäämiseksi. Osa näistä ongelmista tulee esille opetusministeriön tavoiteohjausinformaation kautta perustuen kunakin vuonna edellisvuoden tietoihin. Tiedon relevanttiuden näkökulmasta tarkasteltuna laadunvarmistusjärjestelmän tulisi kuitenkin tuottaa ensisijaisesti reaaliaikaista informaatiota.

Yksikkökokouksissa käsitellään palautteita sekä laaditaan kehittämistarpeita ja ideoita. Kehittämiskohteiden tunnistamiseksi on toteutettu yksiköissä EFQM-mallin mukainen itsearviointi.

Keskeyttämisen tunnistaminen ja siihen liittyvät toimenpiteet antavat hyvän esimerkin laadunvarmistusjärjestelmän menettelytavoista, joilla tunnustetaan riittämätön laatu. Eri yksiköillä on kuitenkin käytössään erilaisia välineitä, joiden avoimessa saatavuudessa ja käytäntöön siirtymisessä on ongelmia. Osaksi laadunvarmistuksen käytännöt ovat laadun säilyttämiseen tähtäviä, osaksi ne tukevat innovatiivisuutta. Uusien koulutusohjelmien kehittäminen asettaa haasteita laadunvarmistusjärjestelmälle, jolloin opettajien osaamistason kehittämisen turvaaminen ja riittämättömän laadun tunnistaminen on haaste.

Esimerkinä uusista työelämän kanssa yhteistyössä toteutetuista toimintatavoista on hoitotyön opiskelijoiden ohjatun harjoittelun toimintakäsikirja, joka on liitetty osaksi Kajaanin maakunta-kuntayhtymän laadukäsikirjaa.

Avoimen ammattikorkeakoulun liittymistä laadunvarmistusjärjestelmään rajoittaa tieto- ja viestintätekniikan vähäisempi hyödyntäminen kuin muissa yksiköissä. Ratkaisut esimerkiksi palautejärjestelmien ja laadunvarmistusjärjestelmän dokumentoinnin osalta ovat tällöin erilaisia.

Johtopäätökset

- Laadunvarmistusjärjestelmä tukee toiminnan kehittämistä ja antaa välineitä muutosjohtamiselle.
- Yhteistyö työelämän kanssa lisää menettelytapojen vaikuttavuutta.
- Riittämättömän laadun tunnistamiseen olisi hyvä luoda reaaliaikaisia mittareita (laadullisia ja määrällisiä). Reaaliaikaisena mittarina voi toimia esim. opintojakson puolivälissä pyydetty avoin palaute opiskelijoilta, jolloin voidaan vielä vaikuttaa opintojakson toteutukseen. Avoin palaute kokonaisuudessaan vahvistaa reaaliaikaista arviointia, joka voidaan analysoida sekä laadullisesti että määrällisesti.

4.9 Laadunvarmistustiedon hyödyntäminen kehittämisen välineenä

Auditointikohde 9. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä

Laatukäsikirjan mukaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä on kuvattu prosesseissa ja toimintaohjeissa. Vuosittain kootaan toiminnan analyysi ja arvioidaan strategian toteutumista. Palautteista saatua tietoa käsitellään yksiköiden kokouksissa ja raportoidaan johdolle vuosittain. Johtoryhmä analysoi mittaritietoja ja palautetta vuosittain strategiaprosessin osana. Mittaritietoa käsitellään myös yksiköiden kokouksissa. Opintojaksopalautteen palautteen antaminen opiskelijoille on tunnistettu kehittämisen kohteeksi. Mittaritiedon perusteella aloitetaan kehittämisprojekteja ja -toimenpiteitä. SWOT-nelikentässä heikkoutena pidetään palautejärjestelmän hajanaisuutta.

Haastattelujen perusteella laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään opintojaksotasolla ja esimerkiksi vasta aloitetun koulutusohjelman kehittämisessä on hyödynnetty vanhempien vuosikurssien opiskelijoiden palautetta. Kuten jo aiemmin on todettu, näyttöä saatiin tiedon hyödyntämisestä myös koko ammattikorkeakoulun tasolla, sillä kehittämiskohteeksi otettu opiskelijoiden keskeyttämisprosentti oli saatu laskemaan. Myös avoimen ammattikorkeakoulun toiminnasta saatu mittaritieto on vaikuttanut annetun näytön mukaan toiminnan suunnitteluun. Henkilökunnalle aiheutuu kuitenkin epäselvyyttä siitä, kenelle mikäkin mittari kuuluu niiden suuren määrän vuoksi. Lisäksi henkilöstö tuntee hyvin joitakin KAMK:n mittareita – OPM:n seuraamat vetovoima-, keskeyttämis- ja valmistumismittarit –, jotka kuitenkin painottuvat palvelukyvyyn ja vaikuttavuuden sekä taloudellisten resurssien näkökulmiin, jolloin mittariston tasapaino saattaa jäädä hyödyntämättä.

Opiskelijat kokivat suoran palautteen useissa tapauksissa vaikuttavammaksi kuin formaaleja kanavia pitkin annetun palautteen. Myös ulkoisten sidosryhmien palautteen vaikuttavuus näyttää perustuvan osin henkilökohtaisiin kontakteihin. Laadunvarmistusjärjestelmää tulisi kehittää siten, että monikanavaisuus selkenee ja järjestelmän ulkopuolinen palaute saadaan sen piiriin. Haastatteluissa tuli vahvasti ilmi korkeakoulun hyvä reagointikyky alueen työelämän tarpeisiin. Tämä näkyi muun muassa kaivosalan koulutuksen ennakointina ja aloittamisena.

Johtopäätökset

- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa analysoidaan kuvatuissa prosesseissa. Tietoa käsitellään niin ammattikorkeakoulun kuin koulutusalojenkin tasolla ja mittaritiedon perusteella on toteutettu kehittämissprojekteja ja toimenpiteitä.
- KAMK:n vahvuutena on nopea reagointikyky alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin.
- Palautejärjestelmä kaipaa yhtenäistämistä, ja kyselyjen ulkopuolelta saava suora palaute pitäisi saada osaksi laadunvarmistusjärjestelmää.
- Henkilökunnan korostamat mittarit painottuvat BSC-viitekehityksessä kahteen näkökulmaan, mikä herättää kysymyksen mittariston tasapainoisuudesta.

4.10 Laadunvarmistusjärjestelmän seuranta, arviointi ja kehittäminen

Auditointikohde 10. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

KAMK:lla on pitkä laatutyön historia. Ensimmäinen laatukäsikirja julkaistiin vuonna 1997. Laadunvarmistusjärjestelmää on kehitetty oman toiminnan lähtökohdista. KAMK on myös osallistunut ulkoisiin arviointeihin ja toteuttanut sisäisiä benchmarkingeja. Laatutyön ulkoinen arviointi toteutettiin vuonna 1998. Auditointiaineistossa on kuvattu, mitä on tehty niille seitsemälle suositukselle, jotka vuoden 1998 arvioinnissa nostettiin kehittämiskohteiksi.

KAMK:n johdon ohella tukipalveluhenkilöstö on selkeimmin hahmotanut laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden. Johdon haastattelussa todettiin, että uusi asia BSC:n päivityksessä on toimintaympäristön dynaamisuuden huomioon ottaminen. Haasteina johto näkee myös mittariston eriyttämisen ja kokonaisuuden hallinnan. Nämä näkemykset ovat yhdensuuntaiset auditointiryhmän näkemysten kanssa. Yksikkökohtaiset palvelustrategiat on koettu selkeinä.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä on vastannut rehtori, mutta kehittämiseen on osallistunut koko johtoryhmä. Johtoryhmän elokuun suunnittelupäivien yhteydessä arvioidaan laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta ja sen osa-alueita. Vuodesta 2006 lähtien laaturyhmä on toiminut aktiivisena laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä.

Laadunvarmistusjärjestelmää koskevassa SWOT-nelikehtäessä KAMK:n näkemys on, että laadunvarmistusjärjestelmä mm. on yksinkertainen. Tämä näkemys ei saanut auditointiaineiston eikä myöskään haastattelujen perusteella

vahvistusta. Muut SWOT-nelikentän kohdat sinällään ovat paikkansa pitäviä, mutta eivät riittäviä tunnistamaan laadunvarmistusjärjestelmään liittyvät kehittämistarpeet. Strategisen suunnittelun osalta todetaan vain, että sillä on pitkät perinteet.

KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen on ennakkomateriaalin mukaan perustunut palautejärjestelmien, mittareiden, benchmarking-prosessien ja yksiköiden vuosittaisten arviointien tuottamiin tuloksiin. Toimintamalleja on myös haettu muilta ammattikorkeakouluilta. Laadunvarmistusjärjestelmän osoittamia keskeisiä kehittämiskohteita KAMK:n yhteenvedon perusteella ovat:

- yhtenäinen ohjelmisto toiminnanohjaukseen (dokumenttien, mittareiden, asiakkuuksien ja projektien hallinta),
- t&k-toiminnan vahvistaminen matkailussa ja liikunnassa,
- aikuiskoulutuksen tehostaminen,
- työtyytyväisyyden kasvattaminen,
- pedagogisen strategian kehittäminen,
- palautteen ja palautteen palautteen antaminen opiskelijoille,
- opetuksen ja t&k-toiminnan integrointi,
- vetovoimaisuuden kasvattaminen ja
- keskeyttämisten pienentäminen edelleen.

Kehittämiskohteille on suunniteltu myös toimenpiteet. Tämä yhteenvedo täydentää SWOT-nelikentää.

Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuuden lähtökohtana johdon haastatteluissa pidettiin maakunnallisuutta ja Kainuun seudun erityispiirteitä. Tähän kytkeytyvät mm. toimintaympäristön dynaamisuus, alueen työvoimatarve ja työvoiman osaamistarpeet sekä ikäluokkakehitys. KAMK:n tehtävänä on kouluttaa osaajat omalle alueelle. Hankkeet on profiloitu oman alueen kehittämiseen. Nämä tulivat myös sidosryhmien haastatteluissa keskeisesti esille. Raportin luvussa 4.1. viitataan KAMK:n visioon, jossa ei kuitenkaan korostu alueellinen kehittäminen vaan huippuyksikköstatukset ja valtakunnallinen ja kansainvälinen tunnettuus.

Raportissa on useaan otteeseen arvioitu BSC-mittareita: mitä mitataan, miten mitataan, miten mittarit kohdennetaan ja mitataanko mm. vision toteutumista. Johdon haastatteluissa tunnistettiin myös mittaristoon liittyviä ongelmia: mittaristo on työläs, pitäisi olla vaivattomampi; mittarien asetetaan ja seurantaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Johdon ja henkilöstön haastatteluissa tuli joko suoraan tai epäsuoraan esille raportissa todettu laadunvarmistusjärjestelmän keskeinen, strategiseen suunnitteluun ja BSC-viitekehyksen soveltamiseen sisältyvä problematiikka. Auditointiryhmän mielestä hyvin toimivia BSC-sovelluksia ovat hyvinvointiyksikön tuloskortti ja KAMK:n stra-

tegisista tavoitteista johdetut t&k-toiminnan strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit.

Haastattelujen perusteella henkilöstöllä on ollut mahdollisuus vaikuttaa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen, mutta aktiivisuus ja halu vaikuttaa ovat vaihdelleet eri yksiköissä. Kuten raportissa aiemmin on todettu, opiskelijat ovat laadunvarmistusjärjestelmän dokumenttien ja myös haastattelujen perusteella lähinnä kyselyihin vastaajia ja palautteenantajia.

Tiivis kampusrakenne mahdollistaisi myös opiskelijoiden ja KAMK:n henkilöstön vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittämisen osana laadunvarmistusjärjestelmää; vuoropuhelun ja avoimen dialogin. KAMK:ssa on paljon hyviä käytäntöjä, joita olisi hyvä esitellä ja antaa muiden käyttöön. Esimerkiksi teknologiayksikössä ja hyvinvointiyksikössä on hyviä ylemmän AMK-tutkinnon laadunvarmistusmenettelyjä, joista matkailuala voisi hyötyä omassa suunnittelutyössään (ns. laatusopimus, koonnit aloittavan ryhmän oppimistyyleistä opettajalle, ennakkotutustuminen opetusmateriaaleihin, oppimisen ohjaus WebCT:n kautta).

Johtopäätökset

- KAMK:n johto ja henkilöstö on haastattelujen perusteella pääsääntöisesti tietoinen laadunvarmistusjärjestelmän keskeisistä kehittämistarpeista, mutta niitä ei ole yksiselitteisesti dokumentoitu laadunvarmistusjärjestelmää koskevaan SWOT-nelikenttään.
- SWOT-nelikentän kohdat sinällään ovat paikkansa pitäviä, mutta eivät riittäviä tunnistamaan laadunvarmistusjärjestelmään liittyvät kehittämistarpeet. SWOT-nelikenttää täydentää KAMK:n yhteenveto laadunvarmistusjärjestelmän osoittamista kehittämiskohteista.
- Tiiviin kampusrakenteen luomia mahdollisuuksia (vuorovaikutus, dialogi) tulisi tehokkaammin hyödyntää osana laadunvarmistusjärjestelmän arviointia ja seurantaa.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Laatu toiminnan organisoinnin ja vastuiden määrittelyn sekä dokumentoidun laatu politiikan välillä on selkeä yhteys. Johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen.
- Suunnittelua ja toimintaa rytmittävät vuosikellot ovat toiminnanohjauksen selkeä vahvuus.
- Laatu toiminnan organisointi ja vastuut on kuvattu laatukäsikirjassa. Laatukäsikirjassa on myös kuvattu pääprosessit, suunnittelun ja johtamisen prosessit ja tukiprosessit sekä määritelty prosessien kehittämisestä vastaavat henkilöt, laatutavoitteet ja arviointimenetelmät. Prosessikuvaukset ovat johdonmukaisia.
- KAMK:n vahvuutena on nopea reagointikyky alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin.
- Tutkimus- ja kehitysyksikön t&k-toiminnan laadunvarmistusjärjestelmässä prosessikuvaukset, yhteiset menettelytavat ja lomakkeet muodostavat systemaattisen ja hyvin toimivan kokonaisuuden sekä varmistavat yhteisen hanke-esitysten käsittelyn ja toteutuksen.
- Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistusjärjestelmä on erityisen kattava. Opiskelijoiden palaute tuki- ja palvelutoiminnoista on myönteinen.
- Selkeän ja ansiokkaan kokonaisuuden muodostavat erilaiset oppaat, ohjeet, lomakkeet, menettelytavat sekä tehtäväkuvaukset. Keskeiset kuvaukset löytyvät sähköisestä järjestelmästä.
- KAMK:n laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio kokonaisuudessaan on laaja ja monilta osin varsin pitkälle kehitetty. Laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset dokumentit on kuvattu selkeästi laatukäsikirjassa laatupyramidin avulla.
- KAMK:n käyttämä kooditus luo systematiikkaa dokumentaatioon.

Hyvät käytänteet

- Hyvänä käytänteenä voidaan pitää ylempää ammattikorkeakoulututkintoa koskevaa ”teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman laatu-järjestelmää” toimiessaan ns. laatusopimuksena opiskelijan ja ammattikorkeakoulun välillä. Laatu-järjestelmä on yhteinen Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun kanssa.
- Hyvinvointiyksikön laadunvarmistusmenettelyt näyttäytyvät hyvänä toimintamallina.
- KAMK:n projektitoiminnan käytännön ohjeistus on hyvä esimerkki onnistuneesta laatudokumentista, joka toimii perehdyttämisen välineenä ja ajantasaisena käytännön ohjeistuksena. Projektiohjeistus on ollut käytössä vuodesta 1999 lähtien ja t&k-toiminnan ensimmäiset versiot on kuvattu vuonna 2001. Ohjeistus päivitetään säännöllisesti.
- Järjestelmä on avoin. Sekä sisäiset että ulkoiset strategiat löytyvät internetistä, prosessikuvaukset ektranetistä, sisäiset ohjeet ektranetistä ja tulokset pääosin sekä internetistä että ektranetistä.
- KAMK on onnistunut loogisesti johtamaan t&k-toiminnan strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja niitä kuvaavat mittarit KAMK:n kokonaisstrategian tavoitteista.

5.2 Kehittämissuosituks

- KAMK:n strategisen suunnittelun ja johtamisen viitekehikseksi valitun BSC:n sovelluksia tulisi selkeyttää ja yksinkertaistaa siten, että ne tukisivat paremmin vision ja strategisten tavoitteiden toteutumista.
- BSC-mittaristoon sisältyvien mittareiden strategialähtöisyyden tarkistaminen, priorisointi (avainmittarit) ja vähentäminen mahdollistaisi tehokkaamman vision ja strategisten tavoitteiden toteutumisen seurannan. BSC on kokonaisuuden näkökulmasta keskeisin laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen kohde.
- Laadunvarmistusjärjestelmän menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärakenteen, mutta järjestelmää kokonaisuudessaan tulisi yksinkertaistaa. KAMK:n laatimassa SWOT-nelikentässä mainittu uhka järjestelmän ylikorostumisesta on realistinen.
- Aikuisten opiskelijoiden muun kuin tutkintoon johtavan koulutuksen (lisä- ja täydennyskoulutus, avoin ammattikorkeakoulu, erikoistumisopinnot) laadunvarmistusjärjestelmää ja siihen liittyvää dokumentaatiota tulisi kehittää sekä aikuisen oppijan että yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja aluevaikuttavuuden lähtökohdista. Tutkintoon johtavan koulutuksen yk-

siköiden laadunvarmistusjärjestelmän käytännöt olisi perusteltua siirtää myös avoimen ammattikorkeakoulun käytännöiksi aina kun se on mahdollista, ja avoimen ammattikorkeakoulun tutkintoon johtavan koulutuksen laadunvarmistuksen käytäntöjä tulisi yhtenäistää nykyistä enemmän.

- Tiiviin kampusrakenteen tuomia mahdollisuuksia tulisi hyödyntää enemmän erityisesti koulutusalojen välisen synergian tehostamiseksi.
- Nykyisellään opiskelijan asema laadunvarmistusjärjestelmässä korostuu ”asiakkaana” ja lähinnä palautteenantajana. Opiskelijoiden asemaa tulisi vahvistaa korkeakoulun aktiivisina toimijoina ja kehittäjinä. Opiskelijoiden puheenvuoroista heijastui yhteisöllisyyden kehittämisen tarve.
- Laadunvarmistuksen toimintatavat ovat tukeneet kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Silti palautteiden yhteenvetoja tulisi kehittää siten, että korkeakoulun toimijoiden mahdollisuudet liittyä laadunvarmistusta koskevaan dialogiin vahvistuisivat (ks. myös edellä). Palauteyhteenvetojen tulisi selkeyttää kokonaiskuvan muodostumista. Riittämättömän laadun tunnistamiseen olisi hyvä luoda reaaliaikaisia mittareita (laadullisia ja määrällisiä).
- KAMK:n pedagoginen strategia 2006 ja strategiasta johdettu BSC-tuloskortti eivät ole yhteismitallisia. Tähän olisi kiinnitettävä huomio strategian päivityksen yhteydessä.
- T&k-strategiaa ja pedagogista strategiaa kannattaisi kehittää koordinoitusti.
- Haasteena on laadunvarmistusjärjestelmän avulla tuotetun relevantin tiedon riittävä viestiminen ulkoisille sidosryhmille.
- Osa KAMK:n tunnistamia sidosryhmiä on korkeakoulujen sisäisiä toimijoita, ja tätä määrittelyä olisi perusteltua tarkentaa esimerkiksi sidosryhmäanalyysillä.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä

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

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto on auditointiryhmän esityksestä päättänyt kokouksessaan 18.12.2007, että Kajaanin ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

Ensimmäinen vierailupäivä 24.10.2007

8.45–9.15	Auditointiryhmän kokoontuminen
9.15–10.45	Laatujärjestelmän esittely ja johdon haastattelu
11.00–12.00	Opetushenkilöstön haastattelu
12.00–13.00	<i>Lounas</i>
13.00–14.00	Opiskelijoiden haastattelu
14.15–15.15	Muun henkilöstön haastattelu
15.15–16.30	Auditointiryhmän oma kokous
16.30–17.30	Sidosryhmien haastattelu
17.30–19.00	Auditointiryhmän kokous

Toinen vierailupäivä 25.10.2007

9.00–9.15	Hyvinvointiyksikön esittely
9.15–10.15	Hyvinvointiyksikön tutkintoon johtavan koulutuksen laadunvarmistus
10.30–10.45	Teknologiayksikön esittely
10.45–11.45	Teknologiayksikön tutkintoon johtavan koulutuksen laadunvarmistus
11.45–12.45	<i>Lounas</i>
12.45–13.45	Avoim ammattikorkeakoulu
	Ryhmä 1
	Englanninkielinen koulutus
	Ryhmä 2
14.00–15.00	Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot
	Ryhmä 1
	Ulkomaiset opiskelijat
	Ryhmä 2
15.30–17.00	Jokerikohde: Tutkimussektorin kehittäminen (TUKE) ja siihen liittyvä laboratoriotyöskentely
17.00–17.30	Loppukeskustelu
17.30–19.00	Auditointiryhmän kokous

LIITE 2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	Kehittyvä	Edistynyt
1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet.	Korkeakoulun toimintoihin ei sisälly laadunvarmistusmenetelmiä.	Osaan korkeakoulun toiminnosta sisälly laadunvarmistuksen menetelmiä, mutta ne eivät muodostaa järjestelmäkokonaisuutta, vaan ovat toisistaan erillisiä.	Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyvä laatupolitiikka, toimintojen, toimijoiden ja vastuun määrittely, eikä dokumentoitu.	Laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnosta ja laadunvarmistuksen menetelmät ovat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmäkokonaisuuden.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa lähes kaikki tai kaikki korkeakoulun toiminnot ja siihen sisältyvät menettelytavat ja prosessit muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.
2. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio, johon sisältyy laatupolitiikan, toimintojen, toimijoiden ja vastuun määrittely.	Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyvä laatupolitiikka, toimintojen, toimijoiden ja vastuun määrittely, eikä dokumentoitu.	Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyvien vastuun ja toimintojen määrittely ja dokumentointi on puutteellista, eikä laadunvarmistustoimintoja ole organisoitu riittävästi.	Toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi ymmärrettäviä ja konkreettisesti määriteltyjä ja dokumentoituja. Dokumentit ovat helposti kaikkien saatavilla. Organisointi on toimiva.	Toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi ymmärrettäviä ja konkreettisesti määriteltyjä ja dokumentoituja. Dokumentit ovat helposti kaikkien saatavilla. Organisointi on toimiva.	Liäksi ilmenee, että toiminnot ja työnjako myös käytännössä noudattavat dokumentaatiota ja organisointi on erittäin hyvin toimivaa ja tehostaa laadunvarmistusta.
3. Perustehtävien laadunvarmistuksen toimintojen ja prosessien kattavuus.	Perustehtävien toiminnossa ja prosesseissa ei ole laadunvarmistusta.	Järjestelmä kattaa yksittäisiä, pääasiassa tutkintotavoitteisen koulutuksen toimintoja ja prosesseja.	Järjestelmä kattaa useita perustehtävien laadunvarmistuksen toimintoja ja prosesseja.	Järjestelmä kattaa useita perustehtävien laadunvarmistuksen toimintoja ja prosesseja.	Järjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki korkeakoulun perustehtävät.
3 a) Tutkintotavoitteinen koulutus	Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa ei ole laadunvarmistusta.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueet.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueet.
3 b) Tutkimus / Tutkimus- ja kehitystyö	Tutkimuksessa/ Tutkimus- ja kehitystyössä ei ole laadunvarmistusta.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tutkimuksen / tutkimus- ja kehitystyön osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita tutkimuksen / tutkimus- ja kehitystyön osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita tutkimuksen / tutkimus- ja kehitystyön osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tutkimuksen / tutkimus- ja kehitystyön osa-alueet.
3 c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön osa-alueilla ei ole laadunvarmistusta.	Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa useita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön osa-alueita.	Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön osa-alueet.

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITERIIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<p>3 d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)</p> <p>3 e) Henkilöstön kehittäminen</p>	<p>Tuki- ja palvelutoiminnoissa ei ole laadunvarmistusta.</p> <p>Henkilöstön kehittäminen ei sisälly laadunvarmistusjärjestelmään.</p>	<p>Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueita.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä henkilöstön kehittämisen osa-alueita.</p>	<p>Laadunvarmistus kattaa useita tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueita.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa useita henkilöstön kehittämisen osa-alueita.</p>	<p>Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueet.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset henkilöstön kehittämisen osa-alueet.</p>	<p>Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tuki- ja palvelutoimintojen osa-alueet.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset henkilöstön kehittämisen osa-alueet.</p>
<p>4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen.</p>	<p>Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.</p>	<p>Jokin seuraavista toimijaryhmiä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella:</p> <ul style="list-style-type: none"> - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät. 	<p>Edellä mainitut sidosryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.</p>	<p>Ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi. Lisäksi ilmenee, että eri sidosryhmät ovat käyttämässä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa.</p> <p>Osallistumista tuetaan yhteisillä arvoilla sekä luottamukseen ja tasa-arvoon perustuvalla korkeakoulukulttuurilla.</p>	<p>Ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi. Lisäksi ilmenee, että eri sidosryhmät ovat käyttämässä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa.</p> <p>Osallistumista tuetaan yhteisillä arvoilla sekä luottamukseen ja tasa-arvoon perustuvalla korkeakoulukulttuurilla.</p>
<p>5. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytymisen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.</p>	<p>Laadunvarmistusta ei ole kytketty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.</p>	<p>Laadunvarmistus muodostuu korkeakoulun muusta toiminnasta erillisistä menettelytavoista ja prosesseista. Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat heikot.</p>	<p>Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tietoa hyödynnetään kehittämiseksi. Yhteyksiä toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on nähtävissä.</p>	<p>Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään ja kantaa siitä vastuun. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja sen tulokset käytöstä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p> <p>Korkeakoulu pystyy muodostamaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon avulla kokonais kuvan koulutuksen ja muun toiminnan laadusta.</p>	<p>Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään ja kantaa siitä vastuun. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja sen tulokset käytöstä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p> <p>Korkeakoulu pystyy muodostamaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon avulla kokonais kuvan koulutuksen ja muun toiminnan laadusta.</p>

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<p>6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun sisäisiä toimijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.</p>	<p>Tietoa tuotetaan valla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Sisäisten toimijoiden näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat korkeakoulun sisäisten toimijoiden tiedossa. Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta on luonteeltaan julkista ja avointa. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksellisesti eri toimijoille. Laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä huomioidaan erittäin hyvin järjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus korkeakoulun sisäisten toimijoiden näkökulmista.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta on luonteeltaan julkista ja avointa. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksellisesti ulkoisille sidosryhmille. Laadunvarmistusjärjestelmän suunnitteluissa ja jatkuvassa kehittämisessä huomioidaan erittäin hyvin järjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmista. Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa myös ulkopuolille intressitahoille.</p>
<p>7. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmista.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia, eikä tietoa välitetä ulkoisille sidosryhmille.</p>	<p>Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaista.</p>	<p>Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tietotarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.</p>	<p>Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksellisesti ulkoisille sidosryhmille. Laadunvarmistusjärjestelmän suunnitteluissa ja jatkuvassa kehittämisessä huomioidaan erittäin hyvin järjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmista. Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa myös ulkopuolille intressitahoille.</p>	<p>Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksellisesti ulkoisille sidosryhmille. Laadunvarmistusjärjestelmän suunnitteluissa ja jatkuvassa kehittämisessä huomioidaan erittäin hyvin järjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmista. Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa myös ulkopuolille intressitahoille.</p>

KOHTEET	PUUTTAVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<p>8. Laadunvarmistuksen menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus toiminnan kehittämiseen.</p>	<p>Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittäväntä laatua.</p>	<p>Laadunvarmistus on saavutetun laadutason säilyttämiseen tähtäävää. Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.</p>	<p>Laadunvarmistuksen toimintatavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta.</p>	<p>Uusien ideoiden syntymistä ja niiden toteuttamista tukeviin toimintatapoihin ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnustetaan tehokkaasti.</p>	
<p>9. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa ei hyödynnetä koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.</p>	<p>Tiedon käyttö on satunnaista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista.</p>	<p>Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.</p>	<p>Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tuloksetkaasta käytöstä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>	
<p>10. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen.</p>	<p>Korkeakoululla ei ole käsitystä järjestelmän toiminnasta. Järjestelmän toimintaa ei seurata eikä kehitetä.</p>	<p>Korkeakoululla on heikko kokonaisnäkökulma järjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä järjestelmän kehittämistä ole suunnitelmallisuutta.</p>	<p>Korkeakoulu seuraa järjestelmän toimintaa ja on tietoinen järjestelmän toiminnan keskeisimmistä vaikutuksista ja seurauksista. Järjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.</p>	<p>Korkeakoulu seuraa järjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista. Järjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua, ja korkeakoulu voi selvästi osoittaa kehittämissuunnan ja käytännön vaikutukset.</p>	

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Mirja Toikka, Timo Aarrevaara, Jukka Isotalo, Niko Peltokangas, Katariina Raji, Kirsi Hiltunen & Karl Holm

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Kajaanin ammattikorkeakoulun (KAMK) laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

- arvioida, miten korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toimii laadunhallinnan ja kehittämisen väli-
neenä
- arvioida laadunvarmistusjärjestelmää suhteessa ennalta ilmoitettuihin kymmeneen auditointikohteeseen ja tehdä esitys siitä, läpäiseekö korkeakoulu auditoinnin vai edellyttääkö laadunvarmistusjärjestelmä uusinta-auditointia
- tukea korkeakoulun kehittämistä antamalla palautetta laadunvarmistusjärjestelmän vahvuuksista ja kehittämiskohteista
- osoittaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksen ja arvioinnin avulla korkeakoulun yhteistyökumppaneille laadunvarmistusjärjestelmän toimivuus ja luotettavuus.

Auditointi perustui KAMK:n ennalta toimittamaan auditointiaineistoon ja auditointivierailuun, joka tehtiin Kajaaniin 24.–25.10.2007.

Auditointiryhmä toteaa, että KAMK:n laatutoiminnan organisoimisen ja vastuiden määrittelyn sekä dokumentoidun laatu politiikan välillä on selkeä yhteys. Johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen. Laatuksikirjassa on kuvattu pääprosessit, suunnittelun ja johtamisen prosessit ja tukiprosessit sekä määritelty prosessin kehittämisestä vastaavat henkilöt, laatu tavoitteet ja arviointimenetelmät. Prosessikuvaukset ovat johdonmukaisia. KAMK:n vahvuutena on myös nopea reagointikyky alueen työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin.

Arviointiryhmä esittää KAMK:lle seuraavia kehittämissuosituksia:

- KAMK:n strategisen suunnittelun ja johtamisen viitekehikseksi valitun BSC:n sovelluksia tulisi selkeyttää ja yksinkertaistaa siten, että ne tukisivat paremmin vision ja strategisten tavoitteiden toteutumista.
- BSC-mittariston sisältyvien mittareiden strategialähtöisyyden tarkistaminen, priorisointi (avainmittarit) ja vähentäminen mahdollistaisi tehokkaamman vision ja strategisten tavoitteiden toteutumisen seurannan. BSC on kokonaisuuden näkökulmasta keskeisin laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen kohde.
- Laadunvarmistusjärjestelmän menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmä rakenteen, mutta järjestelmää kokonaisuudessaan tulisi yksinkertaistaa. KAMK:n laatimassa SWOT-nelikentässä mainittu uhka järjestelmän ylikorostumisesta on realistinen.
- Tutkintoon johtavan koulutuksen yksiköiden laadunvarmistusjärjestelmän käytännöt olisi perusteltua siirtää myös avoimen ammattikorkeakoulun käytännöiksi aina kun se on mahdollista, ja avoimen ammattikorkeakoulun tutkintoon johtavan koulutuksen laadunvarmistuksen käytäntöjä tulisi yhtenäistää nykyistä enemmän.
- Tiiviin kampusrakenteen tuomia mahdollisuuksia tulisi hyödyntää enemmän erityisesti koulutusalojen välisen synergian tehostamiseksi.
- Opiskelijoiden asemaa tulisi vahvistaa korkeakoulun aktiivisina toimijoina ja kehittäjinä. Opiskelijoiden puheenvuoroista heijastui yhteisöllisyyden kehittämisen tarve.
- Laadunvarmistuksen toimintatavat ovat tukeneet kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Silti palautteiden yhteenvedoja tulisi kehittää siten, että korkeakoulun toimijoiden mahdollisuudet liittyä laadunvarmistusta koskevaan dialogiin vahvistuisivat (ks. myös edellä). Palauteyhteenvedojen tulisi selkeyttää kokonaiskuvan muodostumista. Riittämättömän laadun tunnistamiseen olisi hyvä luoda reaaliaikaisia mittareita (laadullisia ja määrällisiä).
- KAMK:n pedagoginen strategia 2006 ja strategiasta johdettu BSC-tuloskortti eivät ole yhteismittallisia. Tähän olisi kiinnitettävä huomio strategian päivityksen yhteydessä.

Korkeakoulujen arviointineuvosto on auditointiryhmän esityksestä päättänyt kokouksessaan 18.12.2007, että Kajaanin ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulu, ammattikorkeakoulu

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Kajaanin ammattikorkeakoulu

Författare

Mirja Toikka, Timo Aarrevaara, Jukka Isotalo, Niko Peltokangas, Katariina Rajj, Kirsi Hiltunen & Karl Holm

Abstrakt

Målet för den auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Kajaanin ammattikorkeakoulu (KAMK) som utfördes av Rådet för utvärdering av högskolorna var att

- utvärdera hur väl högskolans kvalitetssäkringssystem fungerar som redskap för kvalitetsledning och utveckling
- utvärdera kvalitetssäkringssystemet förhållande till de 10 auditeringsobjekt som angetts på förhand och göra en framställan om huruvida högskolans kvalitetssäkringssystem ska bli godkänt i auditeringen eller genomgå en ny auditering
- stödja utvecklingen av högskolan genom att ge respons på kvalitetssäkringssystemets starka sidor och utvecklingsområden
- med hjälp av beskrivningen och utvärderingen av högskolans kvalitetssäkringssystem visa för högskolans samarbetsparter hur väl systemet fungerar och hur tillförlitligt det är.

Auditeringen baserade sig på auditeringsmaterial som yrkeshögskolan på förhand lämnat in och på ett auditeringsbesök som ägde rum i Kajana 24–25.10.2007.

Auditeringsgruppen konstaterar att det finns ett klart samband mellan det sätt på vilket kvalitetsverksamheten vid KAMK organiseras och ansvaret definieras å ena sidan och den dokumenterade kvalitetspolitiken å andra sidan. Ledningen har förbundit sig att upprätthålla och utveckla kvalitetssäkringssystemet. I kvalitetsguiden beskrivs de huvudsakliga processerna, processerna för planering och ledning och stödprocesserna. Där anges också de personer som svarar för utvecklingen av processerna samt kvalitetsmålen och utvärderingsmetoderna. Processbeskrivningarna är konsekventa. Yrkeshögskolans styrka är också att den snabbt reagera på arbets- och näringslivets behov i regionen.

Auditeringsgruppen lägger fram följande utvecklingsrekommendationer för KAMK:

- Tillämpningarna av BSC, som valts som referensram för den strategiska planeringen och ledningen vid KAMK, bör klargöras och förenklas så att de bättre stöder genomförandet av visionen och de strategiska målen.
- En justering av strategiförankringen samt en prioritering (nyckelmätare) och minskning av de mätare som ingår i BSC skulle möjliggöra en effektivare uppföljning av hur visionen och de strategiska målen uppfylls. Med tanke på helheten är BSC det viktigaste utvecklingsobjektet i kvalitetssäkringssystemet.
- Tillvägagångssätten i kvalitetssäkringssystemet bildar rätt väl en fungerande systemstruktur, men systemet som helhet bör förenklas. Det hot som KAMK nämner i SWOT-matrisen, dvs. att systemet får överdriven betydelse, är realistiskt.
- Det är motiverat att den praxis som tillämpas i kvalitetssäkringssystemet vid enheter med exameninriktad utbildning tas in också i den öppna yrkeshögskolan då det bara är möjligt, och praxis vid kvalitets-säkringen i den exameninriktade utbildningen vid den öppna yrkeshögskolan bör förenhetligas i större utsträckning än för närvarande.
- De möjligheter som en tät kampusstruktur för med sig bör utnyttjas mer i synnerhet i syfte att effektivisera synergien mellan utbildningsområdena.
- De studerandes ställning som aktiva aktörer och utvecklare i högskolan bör stärkas. De åsikter studerandena framfört återspeglar ett behov att utveckla gemenskapen.
- Tillvägagångssätten vid kvalitetssäkringen har stött utvecklingen och bidragit till förändring. Respons-sammandragen bör ändå utvecklas så att högskolornas aktörer får bättre möjligheter att ansluta sig till dialogen om kvalitetssäkringen (se även ovan). Responssammandragen bör ge en klar helhetsbild. För att bristande kvalitet skall kunna identifieras behövs det mätare i realtid (kvalitativa och kvantitativa).
- KAMK:s pedagogiska strategi 2006 och styrkortet BSC, som härletts ur strategin, är inte kommensurabla. Detta förhållande bör ägnas uppmärksamhet när strategin uppdateras.

På förslag av auditeringsgruppen har Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt möte 18.12.2007 beslutat att Kajaanin ammattikorkeakoulu uppfyller de kriterier som ställts i fråga om kvalitetssäkringssystemet som helhet och kvalitetssäkring av de grundläggande uppgifterna. Auditeringen är i kraft i sex år.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, yrkeshögskola

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Audit of the Kajaani Polytechnic quality assurance system

Authors

Mirja Toikka, Timo Aarrevaara, Jukka Isotalo, Niko Peltokangas, Katariina Raji, Kirsi Hiltunen & Karl Holm

Abstract

Carried out by FINHEEC, the objective of the audit of the quality assurance (QA) system followed by Kajaani Polytechnic (KAMK) was:

- to evaluate how the HEI's QA system works as a quality management and improvement tool;
- to evaluate the QA system in terms of the 10 previously determined audit targets and prepare a proposal as to whether the HEI should pass the audit or whether its QA system required re-auditing;
- to support the development of the HEI by providing feedback on the strengths and development challenges of the QA system;
- to demonstrate the functioning and credibility of the QA system to the HEI's co-operation partners, through the description and evaluation of the HEI's QA system.

The audit was based on the material prepared and delivered in advance by KAMK, as well as on the audit visit that took place between 24 and 25 October 2007.

The audit group finds that there is a clear link between the organisation of the KAMK quality operation and the definition of the respective responsibilities, on the one hand, and the documented quality policy on the other. The management is committed to the maintenance and improvement of the QA system. The quality manual contains a description of the main processes, the planning and management processes as well as support processes, identifying the persons responsible for process development, and defining the quality objectives and evaluation methods. The process descriptions are coherent. One of KAMK's strengths is its ability to rapidly react to the needs of the regional world of work and business.

The audit group presents the following development recommendations to KAMK:

- Selected as the framework for the strategic planning and management of KAMK, the BSC applications should be clarified and simplified to provide better support for the attainment of the KAMK vision and strategic goals.
- Revising the set of measures contained in the BSC, focusing on their strategy-orientation, prioritising the key measures and reducing their number would result in a more efficient follow-up of the attainment of the vision and strategic goals. From the perspective of the QA system as a whole, the BSC is the most important area for development.
- The QA procedures constitute a fairly well-functioning system structure which, however, needs to be simplified. In the fourfold table illustrating its SWOT analysis, KAMK states that there is a risk of the system becoming overemphasised, and this is, indeed, a realistic threat.
- The QA procedures followed by the degree-oriented education units should be adopted in the open polytechnic teaching whenever possible and the QA procedures of the degree-oriented education given in the open polytechnic should be harmonised.
- The potential provided by the closely-knit campus structure should be exploited, to utilise the synergies between the various fields of study, in particular.
- The status of the students as HEI actors and developers should be enhanced. The comments by the students reflected a need for improved community spirit.
- QA procedures have promoted improved activities and change. Nevertheless, the feedback summaries need improving in order to enhance the opportunities of the HEI actors to participate in the dialogue on QA. The feedback summaries should promote a clear overall picture. It would be advisable to create real-time measures (both qualitative and quantitative) to identify insufficient quality.
- The KAMK pedagogic strategy 2006 and the Balanced Scorecard derived from the strategy are not commensurate with each other. This needs to be addressed when the strategy is revised and updated.

Based on the proposal of the auditing group, FINHEEC decided on 18 December 2007 that the quality assurance system of Kajaani Polytechnic meets the criteria set for QA systems and the quality assurance of its basic tasks. This audit is valid for six years.

Keywords

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

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON 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** Almfelt, 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 laatuyksiköt 2001–2003
7:2000 Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 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 laatuyksiköt 2000
14:2000 Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
15:2000 Almfelt, 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** Almfelt, 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 Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopintojen akkreditointi
3:2001 Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и баллистики (Ekspertiza obrazovanija i nauc' no-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i balistikki)
4:2001 Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle
5:2001 Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kieltenopetuksen kehittämisessä
6:2001 Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
7:2001 Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001
8:2001 Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Alands yrkeshögskola
9:2001 Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
10:2001 Ponkala, O. (toim.): Terveystieteiden korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
11:2001 Pietinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta
12:2001 Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
13:2001 Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
14:2001 Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
15:2001 Kantola, I. (toim.): Ammattikorkeakoulun jatkotutkimuksen kokeilulupahakemusten arviointi
1:2002 Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?
2:2002 Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi
3:2002 Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajan-koulutuksen arviointi
- 5:2002** Taikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissä. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
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.-A., 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., Rinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakouluhyteistö. Lahden korkeakouluyksiköiden 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 aluekehitystehtävään toteutukseen
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 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 kieltenopetus tienhaarassa. Kieltenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
16:2002 Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, 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 opiskelijavaihtojen 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 laatuyliopistoa 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 laatuyksiköt 2004–2006

- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilttailukykyä 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., Ashheim, 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 aluekehittäjiinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 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 jatkokutintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: NOVA ARCADIA – Sammanhållning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcadia – 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., Weiho, 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** Niinkoski, 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. Auditointikäsi kirja 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., Katjavouri, 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 laatu yliopistoa 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., Kannoni, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlaista sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 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 laadunvarvioinnissa.
- 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** Liljander, 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 käsi kirja 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. Auditointikäsi kirja 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