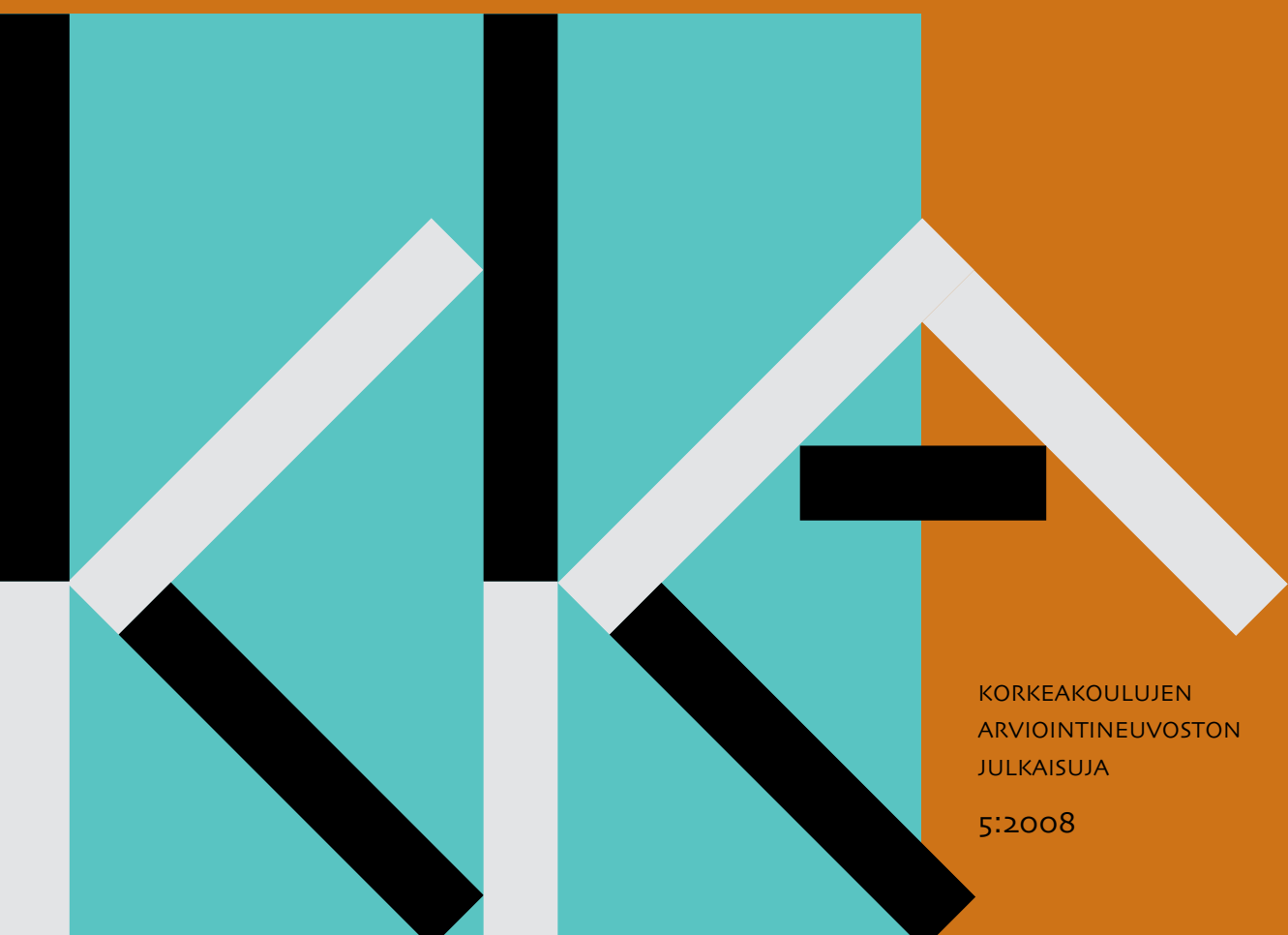


Kirsi Hiltunen • Helka Kekäläinen (toim.)

Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä

Laadunvarmistusjärjestelmien
benchmarking-hankkeen loppuraportti



KORKEAKOULUJEN
ARVIointINEUVOSTON
JULKAISUJA

5:2008

ISBN 978-952-206-081-5 (painettu)

ISBN 978-952-206-082-2 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammer-Paino Oy

Tampere 2008

Johdanto

Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) tehtävänä on tukea korkeakoulu- ja niiden rakentaessa laadunvarmistusjärjestelmiään. Keväällä 2007 KKA kutsui seminaariin kaikki korkeakoulujen välisistä benchmarking-hankkeista kiinnostuneet ryhmät keskustelemaan mahdollisista benchmarking-teemoista, jotka vastaisivat korkeakoulujen laadunvarmistuksen ajankohtaisia kehittämistarpeita. KKA päätti myös suunnata vuoden 2007 arviointituen korkeakoulujen laadunvarmistukseen liittyviin benchmarking-hankkeisiin.

Korkeakoulujen arviointineuvosto pyysi kirjeellään 2.5.2007 yliopistoilta ja ammattikorkeakouluilta esityksiä tuettaviksi hankkeiksi. Korkeakouluille lähetetyssä kirjeessä todettiin, että tuki oli tarkoitettu laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä koskeville useamman korkeakoulun kotimaisille tai kansainvälisille yhteishankkeille, joilla on innovatiivista merkitystä myös muille korkeakouluille.

Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hanke käynnistettiin 7.5.2007 järjestetyllä seminaarilla, jonka tavoitteena oli benchmarking-kumppaneiden löytäminen, kohteiden tunnistaminen ja niistä sopiminen, benchmarking-menettelystä ja -prosessista sopiminen, projektin aikatauluttaminen sekä arviointitukihakemuksen alkuun saattaminen. Osallistujille lähetettiin enakkoon verkossa täytettävä kysely, jossa pyydettiin kertomaan mihin laadunvarmistuksen osa-alueeseen vastaajat haluaisivat benchmarkingin kohdistuvan. Ennakkokyselyssä suosituimmiksi laadunvarmistuksen kehittämisalueiksi nousivat palautteen keruu ja hyödyntäminen sekä mittaristot/laatukriteerit. Seuraavaksi suosituimpia aiheita olivat laadunvarmistuksen dokumentointi ja opiskelijan, henkilökunnan tai työelämän osallistuminen laadunvarmistukseen.

Korkeakoulujen arviointineuvoston suunnittelija dosentti Seppo Saari evästi seminaarin osallistujia toteamalla, että ei ole olemassa yhtä benchmarkingin määritelmää tai menetelmää vaan koko arviointiprosessin tulee rakentua toimijoiden tarpeista. Tärkeää on asenne, että joku voi olla parempi ja viisautta on se, että oppii siitä. Benchmarkingin vaiheet voivat esimerkiksi olla: 1. Kuvataan nykytila, 2. Vaihdetaan kokemuksia partnerin kanssa, 3. Analysoidaan erot, 4. Asetetaan uusi tavoite, 5. Sovelletaan ja arvioidaan. Benchmarking-hankkeen kriittisiksi menestystekijöiksi Seppo Saari mainitsi esityksessään oikein valitun kohteen, motivoituneet osallistujat ja sopivat partnerit, oman tilanteen perinpohjaisen ymmärtämisen sekä yhteisen ymmärryksen siitä, mistä hankkeessa on kysymys. Lisäksi saatujen ideoiden muuttaminen käytännön toiminnaksi ja parantamisen johtaminen ovat kriittisiä menestysteki-

jöitä. Parhaimmillaan benchmarking on jatkuva toimintatapa eikä vain kerta-projekti.

Määräaikaan 22.5.2007 mennessä arviointineuvosto sai yhteensä 12 hakemusta, joissa oli mukana yhteensä 32 kotimaista korkeakoulua ja kolme ulkomaista korkeakoulua. Korkeakoulujen arviointineuvosto myönsi kokouksessaan 12.6.2007 arviointitukea kymmenelle laadunvarmistusjärjestelmien kehittämistä koskevalle yhteishankkeelle, joilla arvioitiin olevan innovatiivista merkitystä myös muille korkeakouluille.

Benchmarking-hankkeen väliseminaari järjestettiin 13.11.2007, jolloin kuultiin yksittäisten hankkeiden etenemisestä ja alustavista tuloksista sekä annettiin ohjeita loppuraportointiin. Hankkeen loppuseminaari pidettiin 26.5.2008 Helsingissä. Seminaarissa kuultiin sekä yksittäisten hankkeiden tuloksista että keskusteltiin paneelin johdolla yleisesti benchmarking-menetelmästä laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä.

Tähän hankkeen yhteiseen loppuraporttiin on koottu seitsemän arviointineuvoston tukea saaneen benchmarking-hankkeen raportit. Hankkeisiin osallistuneet arvioivat raporteissaan hankkeissa onnistumisia ja kehittämisehdotuksia, tulosten hyödyntämistä jatkossa, hankkeen innovatiivista merkitystä muille korkeakouluille sekä yleisesti benchmarkingia metodina laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä. Raportti julkaistiin hankkeen päätösseminaarissa 26.5.2008.

On ilahduttavaa todeta, että benchmarking-hanke on ollut menestyksenkäs ja se näyttää mahdollistaneen vilkkaan mielipiteiden ja kokemusten vaihdon edistäen innovatiivista ajattelua ja toimintaa. Hankkeet ovat osallistujien mukaan mahdollistaneet avoimemman ja luottamuksellisemman yhteistyön ja kanssakäymisen kulttuurin kehittymisen korkeakoulujen välille ja niissä on saatu hyviä toimintamalleja oman toiminnan kehittämiseen.

Korkeakoulujen arviointineuvosto esittää parhaimmat kiitöksensä hankkeessa mukana olleille korkeakouluille niiden aktiivisuudesta toteutetussa hankkeessa.

Sisällys

Kehitysharppaus – Saadaanko työtä vastaavaa koulutusta? Työelämä-yhteistyö koulutusprosessin kehittämisessä osana laadunvarmistusta _____	7
Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia ja Diakonia-ammattikorkeakoulu	
Creative Benchmarking in three Nordic Music Academies – CREBENMA _____	23
Sibelius Academy, Royal Academy of Music (Aarhus), Royal College of Music (Stockholm)	
Ammattikorkeakoulujen t&k-toiminnan prosessien benchmarking _____	37
Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja Savonia-ammattikorkeakoulu	
Tutkimus- ja kehitystoimintaa vertailemassa Hollannin, Belgian ja Saksan ammattikorkeakouluissa _____	49
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Svenska Yrkehögskolan, Tampereen ammattikorkeakoulu	
Sähköisten toimintojen kehittäminen ja integrointi osaksi laadunvarmistusjärjestelmää _____	69
Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Oulun seudun ammattikorkeakoulu	
Palautteen voima: opiskelijoita ja henkilökuntaa osallistavan palautejärjestelmän kehittäminen benchmarking-menetelmää käyttäen _____	83
Teknillinen korkeakoulu/YTK, Lapin yliopisto ja Taideteollinen korkeakoulu	
Hur kan studenten medverka i kvalitetsarbetet? _____	100
Arcada, Åbo Akademi och Umeå universitet	

Johanna Holvikivi, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
Pia Koiso-Kanttila, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
Anu Keto, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
Helena Launiainen, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
Leila Lintula, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
Hanna Mylly, Diakonia-ammattikorkeakoulu
Marja Pentikäinen, Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kehitysharppaus – Saadaanko työtä vastaavaa koulutusta? Työelämäyhteistyö koulutusprosessin kehittämisessä osana laadunvarmistusta

Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
ja Diakonia-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Ammattikorkeakoulutuksessa on työelämän kanssa tehtävä yhteistyö hyvin keskeisessä ja välttämättömässä roolissa. Tässä hankkeessa tarkasteltiin näitä yhteistyön muotoja ja opittiin uutta tutustumalla toisten toimintatapoihin ja menettelyihin. Mukana olivat Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian toimintaterapian ja suun terveydenhuollon koulutusohjelmat ja Diakonia-ammattikorkeakoulusta sosiaali-alan koulutusohjelma.

Keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi nousi mitä yhteistyötä missäkin vaiheessa koulutusta työelämän kanssa on olemassa, minkälaista, missä muodossa ja ketkä siihen osallistuvat. Arvioinnin pohjaksi ja vertailun mahdollistamiseksi päätettiin, että toiminta kuvataan kirjallisesti. Tätä varten suunniteltiin kuvaustaulukko, jonka rakenne noudattelee analyysoituja ja yhdessä hyväksytyjä koulutusprosessin osavaiheita ja toiminnan tasoja. Taulukko testattiin ja tämän jälkeen kukin kirjasi omat toimintatapansa siihen. Kuvausvaiheessa mukanaolijat antoivat ristiin toisilleen palautetta, jotta lopputulokset kuvaisivat toimintaa mahdollisimman selkeästi. Kuvaukset toimitettiin jokaiselle ennen varsinaista arviointivierailua, joka tehtiin kaikkiin kolmeen kohteeseen. Vierailutilaisuudessa arvioitavana olevan koulutuksen edustajat kertoivat toiminnas-

taan ja yhteistyötavoistaan työelämän kanssa, muut tekivät kysymyksiä ja selvittivät käytäntöjen konkretiaa ja epäselväksi jääneitä asioita. Palautetta annettiin samanaikaisesti, mutta myös jälkikäteen pidetyssä yhteisessä palaverissa. Etäisyyttä omiin toimintatapoihin haettiin tekemällä lopuksi yhteinen vierailu Jyväskylän ammattikorkeakouluun. Tämän ulkopuolisen näkökulman pohjalta omat toimintatavat jäsentyivät ja ne kyettiin näkemään selkeästi niin hyvine kuin kehitettävine puolineen.

Laadunhallinnan näkökulmasta työelämäyhteistyön muotoja oli runsaasti, mutta kehityskohteet löytyivät niiden systemaattisesta toteuttamisesta ja järjestelmällisestä hallinnasta.

1 Lähtökohtana korkeakoulujen työelämäyhteistyön uudet toimintatavat

Kehitysharppaus – Saadaanko työtä vastaavaa koulutusta? -hankkeen lähtökohtana oli ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden korkeatasoisen osaamisen turvaaminen suhteessa työelämän tulevaisuusvaateisiin. Tästä hanke tarkentui koulutusprosessiin liittyvän työelämäyhteyden toteuttamisen arviointiin ja vahvistamiseen. Opetusministeriön koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa (2007)¹ todetaan, että työelämäyhteistyön rakentaminen osaksi laadukasta koulutusta on yksi korkeakoulujen tavoitealueista. Vain tiivis vuorovaikutus koulutuksen ja työelämän välillä voi turvata korkeakoulujen tarjoaman koulutuksen ajantasaisuuden.

Yhteiskunnan ja työelämän nopea muuttuminen edellyttää koulutusprosessin jatkuvaa analyysia ja arviointia sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointia. Näin ollen korkeakoulujen ja työelämän yhteistyönä tapahtuva proaktiivinen toiminta on välttämätöntä. Työelämässä tarvittavan osaamisen tuottamisessa on keskeistä yhteisten oppimisen kohteiden määrittäminen ja uusien opetuksellisten ratkaisujen tuottaminen. Sosiaali- ja terveysalan koulutusprosesseissa tarvitaankin tällä hetkellä uudenlaisia rakenteellisia ratkaisuja ja toimintamalleja, jotta työelämäyhteistyö tuottaisi dynaamista osaamista sekä hyödynnettävissä olevaa tietoa ja palautetta koulutuksen onnistumisesta. Hyvistä rakenteista ja toimintamalleista hyötyvät opiskelijat, opettajat ja työelämä.

Tarkasteltavana oleva hanke antoi siihen osallistuneille ammattikorkeakouluille mahdollisuuden oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja laadunvarmistusmenetelmien yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Paneutuminen molempien korkeakoulujen työelämäyhteistyömuotoihin ja käytäntöihin sy-

¹ Opetusministeriö. 2007. Koulutus ja tutkimus vuosina 2007–2012. Kehittämissuunnitelma. Helsinki.

säsi liikkeelle laadunvarmistustyön, joka tuottaa uusia toimintatapoja työtä vastaavan koulutuksen kehittämiseksi. Ajatuksena oli käynnistää kehitysharppaus, joka johtaisi vähitellen vakiintuneiden toimintatapojen merkittävään muutokseen. (Hotanen, Laine ja Pietiläinen, 2004.)². Kehitysharppauskäsitteellä haluttiin kuvata uudenlaisen toimintatavan luomista nykyisen ja tulevan työelämän asettamille vaateille, jotka tulisi huomioida koulutuksessa.

Hankkeeseen osallistivat Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian toimintaterapian koulutusohjelma (200 opiskelijaa), suun terveydenhuollon koulutusohjelma (160 opiskelijaa) sekä Diakonia-ammattikorkeakoulusta sosiaalialan koulutusohjelma (1500 opiskelijaa).

Hankkeen organisoinnista vastasi Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia, jossa hankkeen projektipäällikkönä toimi koulutuspäällikkö Helena Launiaiainen ja hankkeen vastuuhenkilönä koulutusjohtaja Johanna Holvikivi. Stadian muut osallistujat olivat suun terveydenhuollon koulutuspäällikkö Anu Keto, laatusuunnittelija Pia Koiso-Kanttila ja laatukoordinaattori Leila Lintula. Diakonia-ammattikorkeakoulusta olivat mukana suunnittelija Hanna Myllys ja sosiaalialan vastaava yliopettaja Marja Pentikäinen.

2 Hankkeen tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli 1) kehittää systemaattinen arviointitapa työelämäyhteistyön varmistamiseksi koulutusprosessissa, ja 2) kehittää dynaamisia laadunvarmistuksen toimintatapoja tulevaisuuden työelämäosaamisen takaamiseksi.

Tässä hankkeessa työskentelyn lähtökohtana oli kaikkien osallistujien halu kehittää oman toimintansa laatua. Osallistujat ilmaisivat kiinnostusta työelämäyhteistyön, koulutusprosessin ja/tai monikulttuurisuuden tarkasteluun. Yhteisten keskustelujen avulla näistä kolmesta temasta päädyttiin tarkastelemaan koulutusprosessin työelämäyhteyttä. Työskentelyperiaatteeksi määriteltiin hankkeen toteuttaminen yhteistoiminnallisella otteella, johon kaikki osallistujat tuovat oman panoksensa.

Hanke soveltui hyvin kummankin ammattikorkeakoulun toimintaan, sillä se tuki molempien korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämistä ja koulutusohjelmien laatutyötä. Osallistuminen kansallisiin ja kansainvälisiin laadunkehittämisen hankkeisiin oli tuottanut uusia toimintamalleja laatutyöhön ja antoi siten hyvän perustan tälle hankkeelle. Lisäksi hankkeen keskiössä oleva työelämäyhteyden toteutumisen arviointi ja vahvistaminen kou-

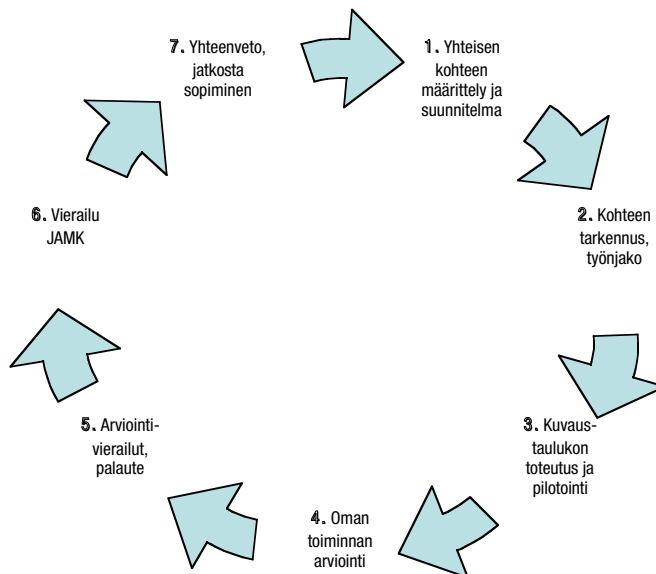
² Hotanen, Jorma; Laine, Risto & Pietiläinen, Seppo. 2004. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Espoo, Otamedis.

lutusprosessissa vastasi aikaisemmissa hankkeissa esiin tullutta tarvetta kehittää korkeakoulujen ja työelämän välistä yhteistyötä osana koulutusprosessia.

3 Hankeprosessin kuvaus

Hankkeen rahoittaja oli etukäteen määritellyt arviointimenetelmäksi vertaisarvioinnin (benchmarking), mikä soveltui erinomaisesti molemmissa ammatikorkeakouluissa käytettävän Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) mukaiseen laatutyöhön. Vertaisarvioinnista ei ole olemassa yhtä ainoata määritelmää, menetelmää tai käytäntöä. Yleisesti se viittaa vastavuoroiseen ja yhteisesti toteutettuun toiminnan arviointiin, jossa kaikki osapuolet sekä arvioivat omaa toimintaansa että tarkastelevat ulkoapäin toisen vastaavaa toimintaa. Benchmarking-arvioinnin monimuotoisuudesta johtuen hankkeessa oli mahdollista hyödyntää erilaisia vertaisarvioinnin menetelmiä, joten aluksi tärkeintä olikin hahmottaa osallistujien erilaiset tarpeet ja valita hankkeessa käytettävät arviointimenetelmät niiden pohjalta.

Hankkeen tavoitteiden kannalta oli perusteltua, että arvioinnissa hyödynnettiin sekä itsearviointia että vertaisarvioijien näkemystä. Tämä edisti hyväksi todettujen käytäntöjen tunnistamista niin omista kuin toistenkin toimintatavoista. Tavoitteena ei ollut asettaa arvioitavana olevia kolmea koulutusohjelmaa paremmuusjärjestykseen, vaan tunnistaa työelämäyhteistyön näkökulmasta koulutusprosessien vahvuuksia ja parantamisalueita eli miettiä miksi jokin asia koulutusprosessissa onnistuu tai on erinomaista.



Kuva 1. Hankeprosessi

Kehitysharppaus – Saadaanko työtä vastaavaa koulutusta? -hanke eteni seitsemässä vaiheessa kuvan 1 mukaisesti. Lähtökohtana oli oman koulutusprosessin työelämäyhteistyön kriittinen tarkastelu, avaaminen muille sekä hyvien rakenteiden ja toimintamallien löytäminen koulutuksen ja työelämän yhteistyöhön. Osallistujien oppimisessa korostui oman ja toisilta oppimisen lisäksi erityisesti yhteinen oppiminen. Hankkeen tarkka aikataulu on esitetty liitteessä 1.

I Yhteisen kohteen määrittely ja suunnitelma

Hankkeen ensimmäinen vaihe käynnistyi molempia osapuolia kiinnostavien aiheiden ja vertaisarvioinneissa käytettävien käsitteiden määrittelyllä, mikä oli edellytys yhteisen ajattelutavan muotoutumiselle. Yhteisiksi teemoiksi valittiin työelämäyhteistyö, koulutusprosessi ja ammattikorkeakoulun laadunvarmistus.

Vertaisarvioinnin käsittemäärittelyssä hyödynnettiin EFQM-mallia³, joka loi yhteisen ymmärryksen toimintatavan peruskäsitteestä. Mallin mukaan toimintatapa on selkeästi perusteltu, sidosryhmien ja toimintaympäristön tarpeisiin kohdistettu, toimintaperiaatteita ja strategioita tukeva. Toimintatavat ovat järkeviä, yhteneväisiä ja niiden soveltamista mitataan säännöllisesti. Käsittemäärittelyn pohjalta hanketyöskentely tarkentui siten, että hankkeessa tarkastellaan sosiaalialan, suun terveydenhuollon ja toimintaterapian koulutusohjelmis- sa koulutuksen aikana tapahtuvaa työelämäyhteistyötä, sen toimintatapoja sekä mahdollisia arviointi- ja parantamismenettelyjä. Hankeprosessin ensimmäisen vaiheen tuotos oli hankkeen ideaa konkretisoiva kirjallinen hankesuunnitelma, joka toimitettiin Korkeakoulujen arviointineuvostoon (KKA) määrärahan anomista varten.

II Kohteen tarkennus ja työnjako

Korkeakoulujen arviointineuvosto myönsi hankkeelle rahoitusta, minkä turvin hanketyöskentelyä jatkettiin täsmentämällä yhteistä toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Aluksi määriteltiin molempien ammattikorkeakoulujen ja kolmen hankkeeseen osallistuvan koulutusohjelman vertaisarvioinnille asettamat yhteiset tavoitteet. Tämän jälkeen sovittiin työskentelyn yhteisistä periaatteista ja aikatauluista. Hankkeessa haluttiin toteuttaa autenttinen vertaisarviointi, joten toimintasuunnitelmaan sisältyi arviointivierailut kaikkien hankekumppaneiden luokse sekä oman toiminnan kirjallinen ja suullinen kuvaus. Koska haluttiin lisätä ymmärrystä työelämäyhteistyön hyvistä toimintatavoista, päädyttiin vielä tekemään vierailukäynti Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosi-

³ EFQM, Excellence Model. 2003. Laatuokeskus.

aali- ja terveysalalle, joka on saanut tunnustusta kyseessä olevan toiminnan kehittämistä.

III Kuvaustaulukon toteutus ja pilotointi

Edellisessä vaiheessa oli sovittu, että koulutusohjelmien työelämäyhteistyön toimintatapojen ja yhteistyömuotojen kuvausmuoto oli taulukko. Yhteisesti laadittiin koulutusprosessin kuvaustaulukko tai -matriisi (liite 2), jonka rakenne noudatteli analysoituja ja yhdessä hyväksytyjä koulutusprosessin osavaiheita ja toiminnan tasoja. Taulukkoa pilotoitiin kaikissa koulutusohjelmissä ennen oman toiminnan varsinaista arviointia. Kuvaustaulukosta muodostui hankkeen keskeinen työkalu oman toiminnan kuvaamiseen ja toisten koulutusohjelmien toimintatapoihin tutustumiseen. Tämän pohjalta valmisteltiin arviointivierailun kysymykset ja taulukkoon kirjattiin myöhemmin saadut arviointipalautteet asianomaiseen kohtaan.

IV Oman toiminnan arviointi

Ensin kukin koulutusohjelma kirjasi oman koulutusprosessinsa työelämäyhteistyön toimintatapoja ja yhteistyömuotoja kuvaustaulukkoon. Kun koulutusprosessien kuvaukset oli laadittu, lähetettiin ne kirjallisessa muodossa kommentoitavaksi kyseistä koulutusohjelmaa vähiten tuntevalle arvioijalle. Hän kirjasi kommenttinsa koulutusprosessin kuvaustaulukkoon, minkä jälkeen hän toimitti sen vertaisarvioitavalle.

V Arviointivierailut ja palaute

Toimintatapojen kuvaukset toimitettiin kirjallisesti kaikille ennen arviointivierailuja, joissa tutustuttiin konkreettisesti koulutusohjelman työelämäyhteistyön toimintatapoihin. Kahteen arviointitilaisuuteen osallistui myös opiskelijoita ja työelämän yhteistyökumppaneita. Keskustelut ja toiminnan arviointi tapahtui taulukkoon laaditun kuvauksen pohjalta ja sitä täydennettiin samalla. Arvioinnin tavoitteena oli tunnistaa kunkin vahvuuksia ja löytää sekä parantamisalueita että uusia toimintatapoja tehdä yhteistyötä työelämän kanssa.

VI Vierailu Jyväskylän ammattikorkeakoulussa

Arviointivierailujen jälkeen tehtiin tutustumiskäynti Jyväskylän ammattikorkeakouluun, jossa perehdyttiin sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmien työelämäyhteistyöhön. Vierailun sisältö rakentui arviointivierailujen aikana esiin nousseista ja muistiin kirjatuista kysymyksistä. Keskustelun aiheena oli erityisesti työelämän ja ammattikorkeakoulun välisen kumppanuussuhteen vahvistaminen. Erittäin mielenkiintoista oli kuulla Jyväskylän ammattikorkeakoulussa kehitetystä systemaattisesta harjoittelun arviointi- ja palautejärjestelmän

eli harjoittelun kehittämisen auditointimallista. Sitä oli kehitetty yhteistyössä harjoitteluorganisaatioiden kanssa kolmikantaperiaatteella siten, että mukana olivat opiskelijat, opettajat ja ohjaajat. (Hopia ym. 2007.)⁴ Jyväskylän ammattikorkeakoulussa oli lisäksi aloitettu ohjaajien ohjauskoulutus harjoittelutoiminnan tukemiseksi ja kehittämiseksi.

VII Yhteenvetokeskustelu ja jatkosta sopiminen

Vertaisarvioinnin alustavat tulokset esiteltiin KKA:n järjestämässä väliseminaarissa. Väliseminaarin jälkeen sovittiin lopullisesta raportoinnista ja järjestettiin yhteiskeskustelu hankkeen lopullisten tulosten arvioimiseksi. Jotta hankkeen tulokset tuottaisivat todellisia muutoksia – kehitysharppauksen – koulutusohjelmien työelämäyhteistyön toimintatapoihin ja yhteistyömuotoihin, sovittiin, että kukin koulutusohjelma laatii omat kehittämiskohteensa. Kehittämisen yhteinen seuranta-arviointi toteutetaan noin vuoden kuluttua.

4 Hankkeen kehitysharppaukset uudenlaisten toimintatapojen luomiseen

Kehitysharppaus – Saadaanko työtä vastaavaa koulutusta? – hankkeen tavoitteiksi muotoutuivat systemaattisen arviointitavan kehittäminen työelämäyhteistyön varmistamiseksi koulutusprosessissa ja dynaamisten laadunvarmistuksen toimintatapojen luominen tulevaisuuden työelämäosaamisen takaamiseksi. Hankkeen ensimmäisen tavoitteen mukaisten tulosten keskiössä on hankkeessa kehitetty laadunvarmistusta tukeva koulutusprosessin työelämäyhteistyön kuvaustaulukko kun taas jälkimmäisen tavoitteen mukaiset tulokset keskittyvät benchmarking-menetelmän esiin nostamien toimintatapojen ja niiden muutostarpeiden tunnistamiseen.

4.1 Koulutusprosessin työelämäyhteistyön kuvaustaulukko

Hankkeen yhteisen kehittämiskohteen rajauduttua koulutusprosessin mukaiseen työelämäyhteistyöhön, jäsennettiin kohteen tarkastelua taulukkomuotoisella kuvaustavalla. Yhteisesti kehitetyn taulukon avulla sekä kuvattiin kirjallisesti että esiteltiin suullisesti kunkin koulutusohjelman koulutusprosessin työelämäyhteistyön toimintatapoja ja yhteistyömuotoja benchmarking-vierailuilla.

⁴ Hopia, Hanna; Hynynen, Pirjo; Lundahl, Raija; Pettula, Tuula & Tiikkainen, Pirjo. 2007. Työympäristö oppimisympäristöksi – auditointimalli sosiaali- ja terveysalan harjoittelun kehittämisessä. Tutkiva Hoitotyö Vol 5 (4), 2007.

Kuvaustaulukon perusta muodostui koulutusprosessin kolmesta perusvaiheesta, jotka nimettiin *opetuksen suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheeksi*. Kuvaustarkkuutta lisättiin vielä siten, että opetuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheille määriteltiin kolme yleistä tasoa (tasot I–III), joilla haluttiin saada näkyväksi koulutusohjelmien toiminnan laajuus. Kukin koulutusohjelma nimesi tasot oman koulutusprosessinsa kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Esimerkiksi toimintaterapian koulutusohjelman *opetuksen suunnittelussa* oli eroteltavissa opetussuunnitelman, opintokokonaisuuksien ja opintojaksojen suunnittelun tasot. *Opetuksen toteutuksen* kolme tasoa muodostuivat kuntoutuksen koulutusohjelmien tasosta, jossa opetusta toteutettiin viiden kuntoutuksen koulutusohjelman yhteistyönä, toimintaterapian koulutusohjelman tiimitasosta (opintokokonaisuudet tai juonteet) ja yksittäisten opintojaksojen opetuksen toteutuksen tasosta.

Koska hankkeessa tarkasteltiin erityisesti työelämän kanssa yhteistyössä toteutuvaa opetusta, jossa opiskelijoiden työelämäyhteydessä toteutuvan oppimisen tulisi systemaattisesti syventyä opintojen aikana, lisättiin kuvaustaulukkoon omina kohtinaan *opiskelijan oppimisteot ja oppiminen yhteisöllisenä ilmiönä*. Pelkkä osaamistavoitteisiin pohjautuva opetus ei Virkkusen (2007)⁵ mukaan ole riittävää, sillä se ohjaa heikosti opetuksen ja opiskelun toteutusta. Tärkeämpänä hän pitää oppimistoimintaa, joka syntyy vain mielekkäiden opettamisen ja oppimisen kohteiden kautta. Tällaisessa oppimistoiminnassa opiskelun ja oppimisen kohde on selkeästi ilmaistu, jolloin se voi virittää kiinnostuksen ja oppimismotivaation.

Tavanomaista on, että opiskelija harjoittelee työelämän edustajan ohjaamana omaan ammattiinsa liittyviä käytänteitä. Työelämäyhteistyössä toteutuvassa opiskelussa opiskelijan oppimistekoja määrittävät opittava asia ja oppimisen sisällölliset tavoitteet. Opiskelijan oppimisteoista oppimisen tarkastelua laajennettiin opiskelijan, opettajan ja työelämän yhteistyökumppanin yhteisölliseen oppimiseen, sillä tässä hankkeessa haluttiin saada näkyväksi myös kollektiivinen oppiminen perinteisen yksilökeskeisen oppimisen rinnalla.

Oppiminen nähdään asiantuntijuuden dynaamisena kehitysprosessina, joka syntyy yksilöiden ja yhteisöjen vuorovaikutteisen ja kollektiivisen toiminnan tuloksena. Näin mielenkiinto laajenee opiskelijan asiantuntijuuden kehittymisestä myös työelämän yhteistyökumppanin ja opettajan oppimiseen ja alan työkäytäntöjen kehittämiseen.

Kuvaustaulukon viimeinen kohta, *koulutusprosessista saatavan palautteen vieminen käytäntöön*, kuvaa sitä miten koulutusprosessin työelämäyhteistyöstä

⁵Virkkunen, Jaakko (2007). Ammattikorkeakoulutuksen konseptien yhteinen kehittäminen. Kever verkkolehti 3/2007. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/issue/current> , 13.

saatava palautetieto kerätään ja huomioidaan koulutuksessa. Toiminnan kannalta olennaista ei ole yksin palautetiedon kerääminen vaan eritoten sen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen opetuksen suunnittelussa. Palautteet ovat keskeisiä työkaluja arvioitaessa työssä onnistumista. Kun arvioinnin tavoitteena on ensisijaisesti kehittää olemassa olevia toimintatapoja, saadun palautteen hyödyntämiseen tulee suunnitella järjestelmälliset ja selkeät toimintatavat ja ajankohdat ja niistä tulee muodostua oleellinen osa toimintaa.

Valmistautuminen benchmarking-vierailuihin tapahtui siten, että hankkeeseen osallistujat kuvasivat ensin oman koulutusohjelmansa koulutusprosessin työelämäyhteistyön muodot kuvaustaulukkoon ja samalla tekivät omakohtaista kriittistä arviota niiden toimivuudesta. Kun käsitys koulutusprosessista oli yhteisesti jaettu ja kuvaustaulukko yhdessä luotu sekä ennen vierailukäyntiä täytetty, niin kuvaustaulukko loi rakenteen asioiden tarkastelulle vierailukäynnillä ja fokus pysyi koulutusprosessin työelämäyhteistyössä. Omien työelämäyhteistyömuotojen kriittinen arviointi ennen vierailua loi pohjaa kriittiselle, arvioivalle ja kehittäväälle toimintatapojen tarkastelulle. Esimerkiksi toimintaterapian koulutusohjelmassa työelämäyhteistyön dokumentoinnin todettiin olevan opetuksen suunnitteluvaiheessa niukkaa eikä se täysin vastannut koulutuksen toteutusvaiheen yhteistyön monimuotoisuutta. Kuvaustaulukko antoi myös kattavan kuvan muiden koulutusohjelmien hyvistä työelämäyhteistyön toimintatavoista ja käytännöistä, joita vasten oli helppo nähdä oman toiminnan taso ja hyödyntää toisten luomia toimintatapoja.

Hankkeen merkittävänä kehitysharppauksena *systemaattisten arviointimenetelmien ja toimintatapojen kehittämisessä koulutusprosessin työelämäyhteistyön varmistamiseksi* voidaan pitää hankkeeseen osallistuneiden kehittämää kuvaustaulukkotyökalua. Taulukkomuotoinen kuvaus antoi erinomaisen jäsenyyksen koulutusprosessiin liittyvän työelämäyhteyden toimintatapojen ja yhteistyömuotojen tunnistamiseksi ja arvioimiseksi. Lisäksi hankkeessa kehitettyä kuvaustaulukkoa voi hyödyntää arvioitaessa muitakin koulutusprosessiin liittyviä asioita kuin työelämäyhteistyötä.

4.2 Työelämäyhteistyön toimintatapojen muutostarpeita koulutusprosessissa

Hankeen toisena tavoitteena oli kehittää *dynaamisia laadunvarmistuksen toimintatapoja tulevaisuuden työelämäosaamisen takaamiseksi*. Sosiaali- ja terveystieteiden koulutusten kehittämisen olennaisimpia tekijöitä ovat työelämävastaavuuden vahvistaminen ja osaavan työvoiman saatavuus myös tulevaisuudessa. Näin ollen hankkeessa selvitettiin koulutusprosessiin liittyviä yleisiä ja prosessin vaiheiden mukaisia toimintatapoja, joiden avulla taattaisiin tulevaisuuden työelämäosaaminen.

Hankkeessa todettiin, että vain *työelämän ja koulutuksen pitkäjänteinen yhteistyö ja sen systemaattiset toimintatavat* voivat luoda edellytykset työelämää vastaavan koulutuksen tuottamiselle. Pitkäjänteisellä yhteistyöllä tarkoitamme sellaista korkeakoulun ja työelämän välistä vastavuoroista kumppanuutta, jonka toteutuminen ei ole sattumanvaraista eikä kertaluonteista, jota esimerkiksi yksittäiset opinnäytetyöt edustavat. Jos opinnäytetöistä saadaan muodostettua useamman työn laajempi ja jatkuvampi hanke, luo tämä mahdollisuudet yhteistyösuhteiden syventämiselle sekä alan työkäytäntöjen tutkimiselle ja kehittämislle.

Toimintatapojen systemaattisuudella tarkoitamme jäsenytenitä ja kaikkien tiedossa olevia käytänteitä, joita tarvitaan esimerkiksi opiskelijoiden harjoittelupaikkojen varaukseen ja opiskelijoiden harjoittelun ohjaukseen. Jos harjoittelupaikkojen varaaminen ja harjoittelunohjaus saadaan toimimaan ja toteutumaan siten, että kaikki osapuolet kokevat onnistuneensa siinä, lisää se halukkuutta olla mukana koulutuksen työelämäosaamisen kehittämissyhteistyössä.

Erinomainen esimerkki työelämäyhteistyön toimintatavoista oli Diakin sähköinen opinnäytetöiden aihevälitys, jonne työelämäkumppanit voivat laittaa opiskelijoiden nähtävillä ehdotuksia sekä yhteistyöhön että opinnäytetyöhön liittyvistä aiheista. Sähköisen opinnäytetöiden aihevälityksen soveltaminen myös Stadiassa edistäisi työelämän mahdollisuuksia aiempaa mutkattomampaan yhteistyöideoiden ja tarpeiden välittämiseen.

Stadian suun terveydenhuollon koulutusohjelmassa saattoi sen sijaan ihasella pitkäjänteistä ja hienosti sujunutta verkostoitumista ja kumppanuutta Helsingin yliopiston ja Helsingin kaupungin kanssa. Koulutusohjelmassa toteutui erinomaisesti aito työelämän oppimisympäristö ja yhteistyö. Suun terveydenhuollon koulutusohjelman verkostoituminen ja kumppanuudet ovat muodostuneet pitkäjänteisen ja määrätietoisin kehitystyön aikana. Kaikki koulutus- ja oppimisprosessit on pyritty toteuttamaan jatkuvasti kehittyvässä ja laajentuvassa yhteistyössä työelämän kanssa. Työelämäkumppaneita ovat mm. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, koulutoimi ja päiväkodit sekä terveyskeskuksen pitkäaikaissairaalat. Lisäksi koulutusohjelmalla on verkostomaista yhteistyötä kotimaisten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen sekä tiettyjen kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Työelämäyhteistyö toteutuu harjoittelun lisäksi erilaisina projekteina ja kehittämishankkeina. Suun terveydenhuollon koulutusohjelma on tehnyt vuonna 2000 sopimuksen Helsingin kaupungin terveyskeskuksen hammashuolto-osaston kanssa suun terveydenhoitopalvelujen tuottamisesta helsinkiläisille Stadian suunhoidon opetuslinikalla. Keväällä 2005 allekirjoitettiin hankeyhteistyösopimukset Helsingin yliopiston ja Helsingin terveyskeskuk-

sen hammashuollon kanssa. Hankkeen tavoitteena on kehittää uudenlainen toimintatapa hammaslääkäri- ja suuhygienistiopiskelijoiden yhteistoimintaan sekä kuvata ja levittää tämä toimintatapa suun terveydenhuoltoon. Koulutusohjelmassa on tehty ns. ”kattosopimus”, jossa sovitaan suunnitelmallinen ja koordinoitu yhteistyö terveydenedistämispalveluiden ja vanhusten suunhoidon palveluiden tuottamisessa. Sopimukset päivitetään tarpeen mukaan.

Koulutusprosessin *opetuksen suunnitteluvaiheissa* huomio kiinnittyi opetussuunnitelmiin ja niissä kuvatun työelämäyhteyden tarkoituksen selkeämpään kirjaamiseen. Tällä hetkellä kaikkien koulutusohjelmien opetussuunnitelmissa ei ole yksiselitteisesti nähtävissä esimerkiksi työelämähankkeissa toteutettavan niin sanotun hankkeistetun opetuksen sisällöt, osaamistavoitteet ja opiskelijoiden osallistumisen edellytykset. Tulevaisuuden työelämäosaamisen takaamiseksi koulutuksen suunnittelun lähtökohtana tulee mielestämme olla *yhdessä rakentamisen toimintatapa ja tulevaisuuteen suuntaava näkökulma*. Opetussuunnitelmien kehittämisessä tämä tarkoittaa sitä, että kunkin alan tulevaisuuden osaamistavoitteet ja osaamisen varmistamisen toimintatavat on määriteltävä korkeakoulun ja työelämän yhteistyönä. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi ja osaavan työvoiman tuottaminen ei ole mahdollista ilman aktiivista yhteistyötä.

Vaikka osalla koulutusohjelmista oli työelämän edustajista koostuvat viralliset neuvottelukunnat, eivät ne varsinaisesti osallistuneet tutkintoon johtavan koulutuksen opetussuunnitelmien työelämäosaamisen määrittelyyn ja opetuksen suunnitteluun, vaan ottivat kantaa ja antoivat palautetta valmiisiin opetussuunnitelmiin. Sen sijaan koulutusohjelmilla oli positiivisia kokemuksia työelämän edustajien osallistumisesta esimerkiksi uusien erikoistumisopinnot opetuksen suunnitteluun. Koska pysyviä toimintatapoja työelämän aktiivisesta ja aidosta osallistamisesta opetuksen suunnitteluun tunnistettiin yleisesti ottaen varsin vähän, pidettiin tärkeänä kehittämisen kohteena uusien konkreettisten toimintatapojen luomista.

Sosiaali- ja terveystieteillä on pitkät perinteet *opetuksen toteuttamisesta* yhteistyössä työelämän kanssa ennen kaikkea opiskelijoiden harjoittelun ja opinäytetyön toteutuksen osalta sekä työelämän asiantuntijaluonnoitsijoiden käytöstä opetuksessa. Huomionarvoista on kuitenkin se, että uusien oppimistoimintaa tukevien pedagogisten toimintamallien luominen ja kokeilu yhteistyössä työelämän kanssa on vielä hyvin vähäistä. Tämä tuli näkyväksi esimerkiksi siten, että päävastuu työelämäkontekstissa toteutuvan opetuksen osaamistavoitteiden luomisesta ja opetuksen toteutuksesta on korkeakoululla.

Tarvitaan siis uudenlaisia opetuksen toteuttamisen toimintatapoja, jotka vahvistavat korkeakoulujen työelämäyhteyksellistä toimintaa. Tällöin esimerkiksi koulutusalojen kehittämishankkeet ja projektit voisivat aidosti suuntau-

tua nykyisten käytäntöjen hallintaan liittyvän osaamisen tuottamisesta työelämän käytäntöjä uudistavaan osaamiseen, jolloin hyötyjinä ovat kaikki osapuolet.

Koska osaamistavoitteet ohjaavat heikosti opetuksen ja opiskelun toteutusta, tarvitaan opiskelijan oppimistoimintaa tukevia mielekkäitä opettamisen ja oppimisen kohteita. Näiden kohteiden määrittämisen tulisi tapahtua yhteistyössä työelämän kanssa, jolloin opittavat asiat kytkeytyisivät kiinteästi työelämässä tarvittavaan osaamiseen ja näin vahvistaisivat opiskelijan ammatillisia valmiuksia siirtyä työelämään.

Toiminnan kehittämisen kannalta olennaista on *palautetiedon kerääminen työelämäyhteistyöstä ja sen hyödyntäminen opetuksen suunnittelu-, toteutus- ja arviointikäytäntöjen kehittämisessä*. Työelämäyhteistyön onnistumisen arvioimisessa kehittävä arviointi nousi suun terveydenhuollon koulutusohjelman kokemusten pohjalta suositeltavaksi työelämän, opiskelijan ja opettajan kumppanuudessa vahvistuneen osaamisen arviointitavaksi. Kehittävällä arvioinnilla tarkoitetaan toiminnan jatkuvaa kriittistä yhteisöllistä arviointia. Se merkitsee jatkuvaa vuorovaikutusta käytännön toiminnan ja sen arvioinnin välillä. Arvioinnille ei ole määriteltävissä selkeää alku- ja loppupistettä vaan se etenee toiminnan rinnalla. Tämä yhteistoiminnallinen arviointi sisältää myös toimijoiden itsearviointia. (Kauppi ym. 2003, 255–270⁶)

5 Kehitysharppaus – tapahtuiko sitä?

Sosiaali- ja terveysalan korkeatasoinen koulutus edellyttää opetuksen laadun jatkuvaa kehittämistä ja varmistusta. Benchmarking-hanke antoi erinomaisen tilaisuuden siihen osallistuneille koulutusohjelmille tarkastella paitsi toisten koulutusohjelmien työelämäyhteistyön muotoja myös mahdollisuuden tiedostaa, jäsentää ja konkretisoida omia tapoja tehdä yhteistyötä työelämän kanssa. Kun asiat tehdään toiselle näkyväksi, se avaa myös omat silmät asioiden tarkastelulle ja oman toiminnan tason selkiyttämiseksi. Laadunvarmistuksen näkökulmasta työelämäyhteistyön toimintatavat osana koulutusprosessia on nyt systemaattisesti avattu ja kirjattu. Tässä yhteydessä niitä on myös arvioitu ja verrattu toisiinsa. Tältä pohjalta kukin koulutusohjelma on tiedostanut vahvuutensa ja löytänyt kehittämishaasteensa. Tämä on oikea tapa parantaa toimintaa laadunhallinnan näkökulmasta, mikä tässä hankkeessa osoittautui toimivaksi. Tämä oli askel ehkä suuremmallekin harppaukselle.

⁶ Kauppi ym. 2003. Arviointi pedagogisen kehittämisen välineenä. Teoksessa: Hannu Kotila (toim.). 2003. Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Sivut 255–270.

Tässä hankkeessa yksi merkittävä kehitysharppaus oli aidon kumppanuuden muodostuminen hankkeeseen osallistujien kesken. Ylitimme yhdessä organisaatioidemme rajoja ja teimme ammattikorkeakoulujen / koulutusohjelmien toiminnan mahdollisimman läpinäkyväksi. Hankkeessa oli avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja jokainen osallistuja oli halukas tuomaan oman osaamisensa ja koulutusohjelmissa tehdyn kehitystyön yhteiseen käyttöön.

Työelämän ja työn muutokset asettavat haasteita koulutuksen toteuttamiselle. Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää ammattikorkeakoulujen ja työelämän yhteistyötä osaavan työvoiman kouluttamiseksi. Tarve on kaksisuuntainen ja se nousee sekä koulutuksen toteuttamisesta, jolloin korkeakoulut hakevat partneria tukemaan opintojen etenemistä ja opiskelijoiden oppimista että työelämän yhteistyötarpeista omien kehittämishaasteiden eteenpäin viemisessä. Vaikka työelämäyhteistyötä tehdään koulutusohjelmissa monin eri tavoin ja asia elää aidosti korkeakoulujen arkipäivässä sekä puheina että tekoina, tarvitaan toimintatapoja, välineitä ja malleja, joilla koulutuksen työelämävastaavuutta on mahdollista arvioida.

Tässä hankkeessa keskeisiksi muodostuivat yhteiskehittelyyn perustuva työskentely, yhteisen toiminnan kohteen määrittäminen ja yhteisen arviointivälineen kehittäminen. Huolellisen benchmarking-kohteen määrittelyn kautta oli mahdollista ymmärtää koulutusprosessiin liittyvän työelämäyhteistyön luonne, nimetä sen avaintekijät ja vertailla niitä systemaattisesti luodun kuvaustaulukon avulla. Lisäarvoa kuvaustaulukolle toi sen laajat sovellusmahdollisuudet koulutusprosessiin liittyvien toimintatapojen tarkastelussa.

Hankkeen käynnistysvaiheessa haasteena oli yhdistää kolmen erilaisen koulutusohjelman toisistaan poikkeavat tarpeet yhdeksi ja yhteiseksi tarkastelun ja kehittämisen kohteeksi. Tärkeäksi osoittautuivat alkuvaiheen yhteiset keskustelut, joiden tuloksena syntyi yhteinen arviointiväline, jossa koulutusohjelmissa tapahtuva työelämäyhteistyö ja koulutusprosessi kytkeytyivät toisiinsa. Yhteisen arviointivälineen kehittäminen käynnisti yhteiskehittelyn ja -työskentelyn, joka jatkui läpi koko hankkeen. Vertaisarvioinnissa, kuten tässäkin hankkeessa, tärkeiksi työkaluiksi osoittautuivat neuvottelut, yhteistyö ja innostus yhdessä tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Korkeakoulujen työelämäyhteistyötä leimaa käytännössä usein vielä yksisuuntainen liike koulutusohjelmista työelämään ja työelämästä koulutusohjelmaan, jolloin kumpikin taho toimii omista tarpeistaan käsin. Opetusministeriön kehittämissuunnitelman (2007)⁷ mukaan koulutuksen ja työelämän tiivis yhteistyö on välttämätöntä. Vain sen avulla voidaan varmistaa, että koulu-

⁷ Opetusministeriö (2007). Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma.

tus vastaa sisällöllisesti työelämän ja yksilöiden tarpeita. Tämän hankkeen perusteella työelämäyhteistyön tulisi syntyä ja tapahtua koulutuksen ja työelämän pitkäjänteisenä yhteiskehittelynä. Kokonaisvaltaisen yhteissuunnittelun tarve on ilmeinen, jotta nyt tiedostettuihin kehityshaasteisiin olisi mahdollista vastata.

Yhteystiedot

Johanna Holvikivi
Koulutusjohtaja, kuntoutus ja sosiaaliala
Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
PL 4031 (Vanha Viertotie 23)
00099 Helsingin kaupunki

Anu Keto
Koulutuspäällikkö
Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
Suun terveydenhuollon koulutusohjelma
PL 4033 (Mannerheimintie 172)
00099 Helsingin kaupunki

Pia Koiso-Kanttila
Laatusuunnittelija
Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
PL 4000 (Bulevardi 31)
00099 Helsingin kaupunki

Helena Launiainen
Koulutuspäällikkö
Toimintaterapian koulutusohjelma
Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
PL 4030 (Tukholmankatu 10)
00099 Helsingin kaupunki

Leila Lintula
Laatukoordinaattori / Koulutusprosessi
Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
PL 4000 (Bulevardi 31)
00099 Helsingin kaupunki

Hanna Mylly
Suunnittelija, laatutyö & avoin amk
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Sturenkatu 2
00510 Helsinki

Marja Pentikäinen
Yliopettaja
Diakonia-ammattikorkeakoulu Diak Itä
Huvilakatu 31
76130 Pieksämäki

Liite 1: Hankkeen aikataulu

7.5.	KKA:n aloitusseminaari: Sopimus Diakin ja Stadian yhteistyöstä
16.5.	Hankehakemuksen laadinta
28.5.	Hankeneuvottelu
11.8.	Hankeneuvottelu
9/07	Kolmen koulutusohjelman koulutusprosessikuvausten laatiminen ja ristiin kommentointi
12.10.	Arviointivierailu Diakissa: Tutustuminen sosiaalialan koulutusohjelman työelämäyhteistyön toimintatapoihin koulutusprosessissa
23.10.	Arviointivierailu Stadiassa: Tutustuminen suun terveydenhoidon koulutusohjelman työelämäyhteistyön toimintatapoihin koulutusprosessissa
30.10.	Tutustuminen Stadian toimintaterapian koulutusohjelman työelämäyhteistyön toimintatapoihin koulutusprosessissa
30.10.	Arviointivierailu Jamkissa: Sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmien työelämälähtöisyyteen tutustuminen
13.11.	KKA:n väliseminaari
27.11.	Hankeneuvottelu ja raportoinnista sopiminen
12/07–1/08	Raportointi

Liite 2: Kuvaustaulukko työelämäyhteistyön toimintatapojen kuvaamiseksi koulutusprosessissa

Koulutus- prosessin vaiheet	I TASO	II TASO	III TASO	ARVIOINTI
OPETUKSEN SUUNNITTELU				
OPETUKSEN TOTEUTUS				
OPISKELIJAN OPPIMISTEOT (mitä asioita opiskelija tekee oppiakseen)				
OPPIMINEN - OPISKELIJA - OPETTAJA - YHTEISTYÖ- KUMPPANI				
PALAUTE - ARVIONTI (koko prosessin arviointi)				
PALAUTTEEN VIEMINEN KÄYTÄNTÖÖN				

*Johan Falk, Royal College of Music in Stockholm
Keld Hosbond, Royal Academy of Music, Aarhus
Tuovi Martinsen, Sibelius Academy*

Creative Benchmarking in three Nordic Music Academies – CREBENMA

Sibelius Academy, Royal Academy of Music (Aarhus),
Royal College of Music (Stockholm)

A project aiming at sustainable cooperation through organisational, personal, and curriculum development at three Nordic institutions of higher music education

Summary

Through Creative Benchmarking to curriculum development and a joint study programme

The CREBENMA project aims at sustainable cooperation between Nordic higher education institutions of music. The aim is to build a systematic learning environment in which we will learn from each other and develop new qualities. The vision is that systematic comparison will help us to find new ways to cooperate and to develop innovative curricula. The project is based on the method of “Creative Benchmarking”, which offers a framework and structure for creating change. In the project the method was adapted to higher music education.

CREBENMA included three phases: Planning, Benchmarking and Evaluation. Three seminars and several planning and follow-up meetings have been organised. The participants have positively evaluated the project and the results are widely disseminated through several presentations and launching of a webpage.

1 Background

Internationalisation and globalisation affect the educational sector. In Europe, the Bologna process, the further development of the EU and Nordic programmes have strongly affected the higher education. The Bologna process encourages the participating countries to seek quality and participate in creating a European Higher Education Area (EHEA). To achieve that we need close cooperation with partner institutions. This project was based on the vision that we will learn from each other and through our cooperation we will achieve better results and strengthen Nordic ties in higher music education.

When the opportunity to develop joint study programmes on master level occurred it was very natural for some of the Nordic higher music education institutions to develop such programmes with their long-time cooperation partners in neighbouring countries. Nordic cooperation in the field of music is well established and several networks already exist, especially in the Nordplus programme of the Nordic Council of Ministers. These networks¹ represent various musical genres.

The Sibelius Academy (SibA) in Helsinki was chosen to be the main coordinator of the project. Partners were the two institutions that also have agreed to develop a new joint master programme in jazz, Det Jyske Musikkonservatorium, (DJM, Royal Academy of Music), Aarhus and Kungliga Musikhögskolan i Stockholm, (KMH, Royal College of Music in Stockholm).

2 Project Aims

The aim was twofold: To develop innovative curricula and joint study programmes through creative benchmarking and to encourage organisation development within the three institutions.

The institutions have earlier decided to intensify the cooperation and have identified the above-mentioned areas as focus areas for cooperation. The development of new curricula for the joint master's programmes demanded an analysis of existing programmes and of previous experiences in the vari-

¹ Sibelius (teacher mobility and intensive projects for “classical” music), Espansiva (student mobility for “classical” music), Nordpuls (jazz, pop, rock), Nordtrad (folk music), NNME (Nordic network for music education).

² Creative Benchmarking is a method of benchmarking in the educational area. “Creative Benchmarking. Designing sustainable international cooperation in higher education” by Asko Karjalainen, Kimmo Kuortti, Soili Niinikoski, Oulu University and Finnish Higher Education Evaluation Council, 2002.

ous countries during years of national and international development. The “Creative Benchmarking” method² was chosen as a new way to achieve the needed analysis.

The aim was also to build a systematic and sustainable learning environment in which the participating institutions would be able to learn from each other (by identifying “best practices”) and to develop new qualities together (e.g. comparable curricula). The vision was that the systematic comparison would lead not only to the development of a curriculum and a new joint study programme in jazz, but serve as a general model for curriculum development in the field of higher education in music. We also believed that the project would assist us in identifying new areas for future cooperation.

The Creative Benchmarking also focused on the specific learning environments and learning cultures of each institution. Student representatives were important participants of the project and especially in this part.

An overall aim was to create a structured framework for cooperation and development in Nordic higher music education. The subsidiary aim was not only to strengthen the internal Nordic ties and make all Nordic music institutions stronger within our own region, but also significantly more competitive on the global educational market as a whole.

3 Methods and tools

In the process we used the following methods and tools:

a. Creative Benchmarking

The basic philosophy of Creative Benchmarking is that *“you can always learn something new from another organisation, whether they are the best-in-class or not”*. In contrast to the traditional, competitive version of benchmarking (best known from private sector companies), the creative benchmarking method focuses on recognising strong and weak sides in the participating organisations, thereby making it possible to describe “best practices” in order to improve the performance of all participants.

This process requires a high level of mutual trust, which is based on personal understanding and interpersonal knowledge. We decided to include quite a large number of individuals (students, teachers, leaders and administrators) to meet at big seminars.

The Creative Benchmarking method operates with a matrix system comparing academic and organisational performances in a systematic way. We used this for several purposes: organisational structures, current study plans and learning environments.

b. Learning Outcomes

Learning Outcomes, designed for the music sector by AEC³, served as another structural tool for comparison, assisting the institutions with the creation of more comparable and innovative curricula. Learning Outcomes define competence-based outcomes for the curricula, which ensure transparency and comparability. This turned out to be a powerful tool in the creation of the joint Master study programme, NOMAZZ.⁴

c. Mind-mapping technique

To identify the specific learning outcomes of the NOMAZZ programme we furthermore used the mind-mapping technique. The basic question for the working groups was: “What knowledge and skills will a future jazz musician need for a professional, successful career?” The answers turned out to cover the three types of learning outcomes proposed by the Dublin Descriptors in the Bologna Process: practical skills-based, theoretical knowledge-based and generic outcomes. The figure on p. 27 shows the mind map used at the development of the Learning Outcomes for Jazz Music Education.

4 Time schedule and programme

Originally three seminars were planned with the same participants from the academic sector. The two first seminars were arranged. After the second seminar the plans were adapted to the achieved results and slightly altered. The third seminar was held with a small group, the Heads of Jazz Departments and the International Co-ordinators. A fourth seminar will be organised in March 2008 aiming at involving also the central administration of each institution into the benchmarking work.

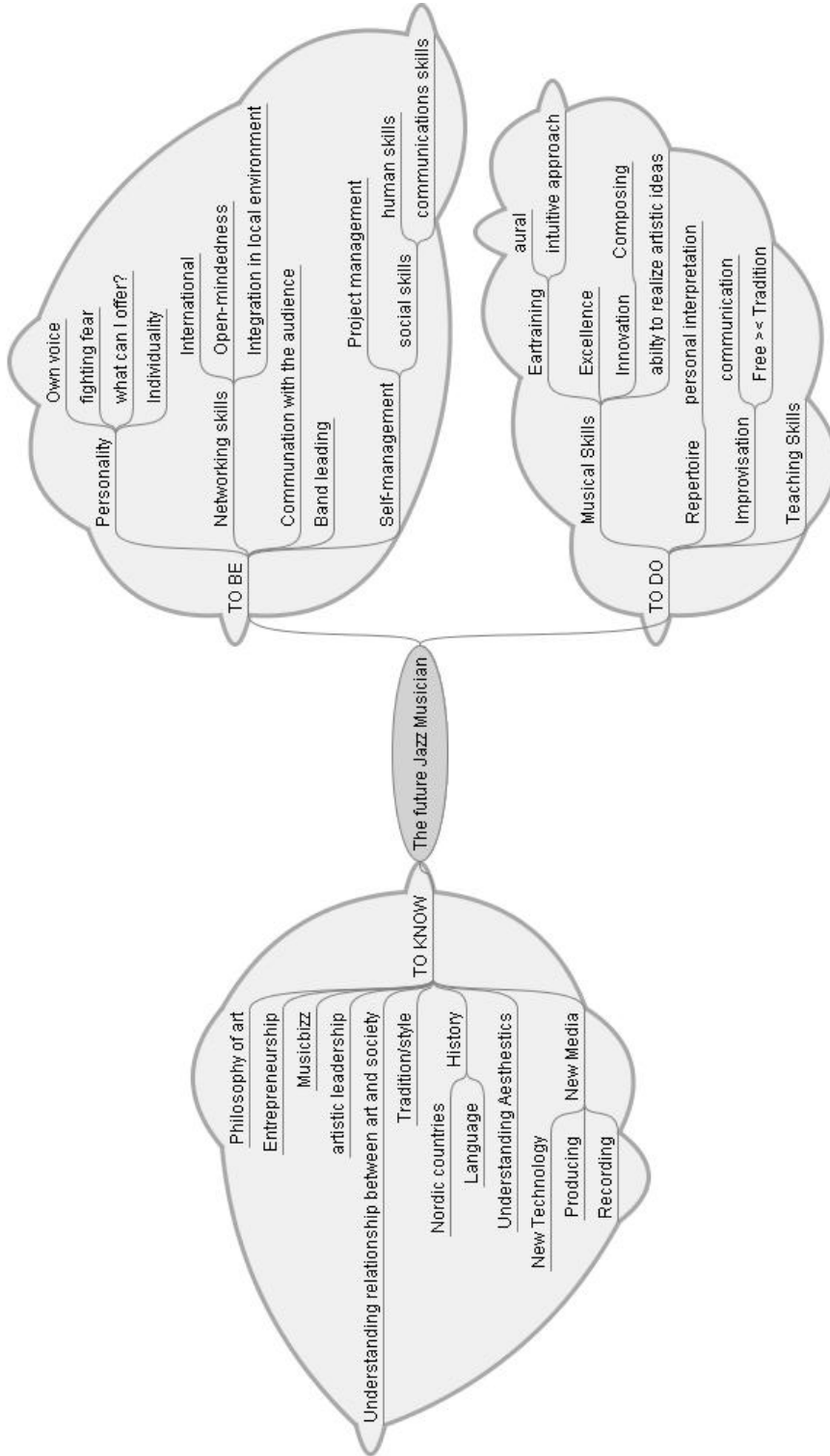
SEMINAR I

September 18–19, 2007

SibA course centre Kallio-Kuninkala, Järvenpää, Finland

³ The Association of European Conservatoires, AEC, www.aecinfo.org, made an extensive work on the use of Learning Outcomes for higher “classical” music education in the “Polifonia” project (an Erasmus Thematic Network, which recently was appointed an “Erasmus Success story” by the European Commission).

⁴ For the establishing of the Nordic Joint Study Programme in Jazz, the three institutions intend to submit a Nordplus-application entitled “Nordic Master in Jazz, NOMAZZ”, in February 2008.



SEMINAR II

October 23–24, 2007

DJM, Aarhus, Denmark

Participants

From each institution:

Head of the jazz department

Two teachers

Administrator of jazz department

International co-ordinator

Two jazz students

Totally 21 participants

Organization

The three international coordinators organised the seminars. Each institution was asked to bring presentations of themselves and their existing programmes. Basic facts and documents about the Creative Benchmarking method and the use of Learning Outcomes were also sent out. Each school was recommended to arrange local meetings before the seminars and did so.

Minutes, results of evaluations etc. from the first seminar were distributed to the participants before the second seminar. A presentation of the existing jazz curricula as well as a description of the learning environments in general were requested for the second seminar.

SEMINAR III

November 28, 2007

KMH, Stockholm, Sweden

Participants

From each institution:

Head of the jazz department

International co-ordinator

Totally 6 participants

Organization

As a result of the first two seminars the participants anonymously proposed the next seminar should only include the three heads of each jazz institution and the three international coordinators. At this third seminar the participants

summed up the discussions and benchmarking at the previous two seminars. Decisions were taken and preparation was made concerning the implementation of the joint study programme, the standards of entrance examinations, the announcing of the programme etc. – all based on the results of the previous seminars.

SEMINAR IV

March 2008

Copenhagen

Participants

From each institution:

Head of administration

Head of academic affairs

Quality Assurance Officer

International co-ordinator

Totally 10–12 participants

Organization

The fourth seminar will consist of discussions on how various parts of the administration and technical maintenance of a higher music institution – “learning environments” – affect the academic results. The Creative Benchmarking method will be used as a tool. This will include benchmarking of premises (teaching facilities, practice rooms, rooms for administration, rest rooms, possibilities for meals in the institution, library), academic, technical and administrative service as well as administrative procedures as how the administration and technical staff meet/take care of teachers, students and colleagues and how the teaching is organised and evaluated.

Report

The three international coordinators will produce a report on this last seminar.

5 Innovative Outcomes

NOMAZZ curriculum

As described, the Creative Benchmarking project has resulted in a curriculum of a Nordic Joint Study Programme leading to a Master's degree in Jazz, NOMAZZ. That process started with the benchmarking project and continued with creating the curriculum. The latter was financed by granted Nord-plus funds.

Learning Outcomes

As described above, the project has been using the Learning Outcomes, developed for the music sector by the AEC. However, there was a need to adapt these Learning Outcomes for the jazz sector and this work was also carried out in the Creative Benchmarking project. This work can be considered as a remarkable outcome, which will be helpful to the higher education in jazz music on European level. The table below gives an example of the learning outcomes in jazz.

Practical (skills-based) outcomes

1st cycle	2nd cycle (where appropriate, and according to the individual nature of 2nd cycle curricula)
<p>Skills in artistic expression</p> <ul style="list-style-type: none"> - At the completion of their studies, students should be able to create and realise their own artistic concepts and should have developed the necessary skills for their expression 	<p>Skills in artistic expression</p> <ul style="list-style-type: none"> - At the completion of their studies, students should emerge as well-developed personalities, having developed to a high professional level their ability to create, realise and express their own artistic concepts
<p>Repertoire skills</p> <ul style="list-style-type: none"> - At the completion of their studies, students should have studied and, where appropriate, performed representative repertoire of the Principal Study area. - In the process, they should have had experience of a variety of appropriate styles 	<p>Repertoire skills</p> <ul style="list-style-type: none"> - At the completion of their studies, students should have built upon their experience of representative works of the Principal Study repertoire either by broadening it to a comprehensive level and/or by deepening it within a particular area of specialisation - Students should be fluent across a range of styles and should have developed a distinctive and individual voice
<p>Ensemble skills</p> <ul style="list-style-type: none"> - At the completion of their studies, students should be able to interact musically in ensembles, varied both in size and style 	<p>Ensemble skills</p> <ul style="list-style-type: none"> - Where students have engaged in ensemble activity as part of their 2nd cycle study, at the completion of their studies they should be able to take a leadership role in this activity - Musical communication in a group through improvisation

Practising and rehearsing skills

- At the completion of their studies, students should have acquired effective practice and rehearsal techniques for improvement through self-study
- In the process, they should have embedded good habits of technique and posture which enable them to use their bodies in the most efficient and non-harmful way.

Practising, rehearsing, reading, aural, creative and re-creative skills

- 2nd cycle curricula usually assume that students have already acquired these skills. At the completion of their studies, students should have ensured that any areas of relative weakness have been addressed. Through independent study they should also have continued to develop these skills sufficiently to support their ability to create, realise, and express their own artistic concepts.
 - To be able to compose and arrange
 - Communication in improvisation using intuitive ear
-

Reading skills

- At the completion of their studies, students should have acquired appropriate skills for the transmission and communication of musical structures, materials and ideas – for example, score reading skills sufficient both for understanding the music and for fluent sight reading

Aural, creative and re-creative skills

- At the completion of their studies, students should have fluency in recognising by ear, memorising and manipulating the materials of music
-

Verbal skills

- At the completion of their studies, students should be able to talk or write intelligently about their music making

Verbal skills

- Where required, students should be able to demonstrate their command of verbal skills in extended written or spoken presentations
-

Public Performance skills

- At the completion of their studies, students should be able to deal with the behavioural and communicative demands of public performance

Public Performance skills

- At the completion of their studies, students should be able to take responsibility for the engagement between context, audience and musical material, projecting their musical ideas fluently and with confidence in a wide variety of performance settings
-

Improvisational skills

- At the completion of their studies, students should be able to shape and/or create music in ways which go beyond the notated score

Improvisational skills

- At the completion of 2nd cycle curricula students should have acquired a high level of improvisational fluency and communication
-

Nordic region development: Education and quality assurance systems

The Creative Benchmarking and the planning of the NOMAZZ Joint Study Programme, forms an identifiable whole. Since the results have been made available for the general public through several presentations in seminars and conferences, they will also influence a larger Nordic educational sector. With this project, we have strengthened and further developed Nordic Jazz and the

“Nordic Sound” concept within the higher music education system, thereby participated in the creation of a winning region for Nordic Jazz education and performance.

This project has also strengthened the development of the quality assurance systems in both the field of education and administration. The project emphasised the importance of the learning environment for the outcomes of the education. This benchmarking project created valuable tools not only for the participating institutions, but also for other departments and higher education institutions throughout the Nordic region. The method can easily be adapted to other geographical areas with higher education of music.

New ideas for project continuation

Encouraged by the good results several new ideas have occurred. It has become obvious through several seminar and conference presentations that the larger public of the higher music education institutions would benefit from the dissemination of the results also in a written form. The idea is to continue the work by collecting experiences and good practices into the “Guide of Best Practices” in the near future.

The quality assurance of both academic and administrative procedures needs more attention in higher music education. The NOMAZZ programme can serve as a pilot project for work on quality assurance, including a closer look into the learning environment (e.g. processes of organising education, schedules etc.).

6 Quality Assurance of NOMAZZ

To assure the quality in the NOMAZZ programme the following points are in focus:

- High level of knowledge and skills required already at start of studies
- Transparency in document handling
- Close cooperation of teachers of the three institutions
- Individualised study plans including support from a local mentor
- Frequent evaluations of the study results and the study process.

As for all music academy activities, it is important that the quality of the students’ knowledge and skills are sufficiently high and on similar level at the start of the programme. This is especially important as the students are registered at three institutions in three countries. A “touring” jury for entrance examinations, bringing representatives of the three institutions together to lis-

ten to all applicants, will secure this. The jury will represent the highest level in Nordic jazz music education.

Another aspect of quality assurance is the transparency of document handling. We want to obtain this by collecting important documents in one place. We have implemented a web page, www.nomazz.net, with the possibility for the document handling on an intranet platform.

As mentioned above one important part of the project has been to make teachers and students meet, thereby getting to know and trust each other. This is especially important for quality in the management and running of the programme. In NOMAZZ, the three Heads of jazz departments have close co-operation, which affects the quality of the project in a positive way. In the joint study programmes, exchange is built in and the continuous comparing (benchmarking) and tuning of the standards between the institutions are of uttermost importance.

Each student in the NOMAZZ programme will be supervised in two ways: A mentor from the home institution (jazz teacher) will be appointed for each student and at each host institution of the exchange there will be a responsible NOMAZZ coordinator. The student, the mentor and the NOMAZZ coordinator will together create individual study plans based on the goals of the programme. This will facilitate evaluation after each semester.

Furthermore, the NOMAZZ programme will be included in the regular quality assurance system in each institution. The three institutions intend to work closely together also in the future development of the quality assurance systems. NOMAZZ will be used as a pilot project in testing the assessment systems of education and the quality assurance systems for administrative processes (learning environment).

7 Evaluation of the CREBENMA

Positive experiences

We made evaluations after each seminar and found the participants very positive to the fact that teachers, students and administrative staff actually met in person several times to discuss and focus on innovative curriculum development. This inclusive way of building up new qualities was highly appreciated.

Several participants stated that they learned much from each other and that they gained new insight into each other's realities. They were thrilled with the new ideas and they expressed that their view on concepts like benchmarking and learning outcomes had been changed from a rather negative to a more positive approach.

The NOMAZZ programme seems to have the best possible start because of the inclusive and creative benchmarking process, which has given the programme much attention even before it has started.

Challenges

We experienced that we couldn't directly use the matrix in the creative benchmarking method created at the Oulu University. It had to be "translated" into the reality of higher music education. One main difference is the characteristic one-to-one teaching methods widely used in music academies.

In the first seminar, the participants were not used to the openness of the creative benchmarking method, meaning that you compare both strengths and weaknesses of your institutions. As the participants learnt to know each other and developed mutual trust, the participants became more confident with the method.

We also learnt that the learning environment aspect should have been given more priority and time space. As a preparation for the second seminar we asked the students to describe their learning environment, but the follow up was too short. In an educational institution it is natural to concentrate on academic matters but there has to be a balance between the parts in a project. As the learning environment aspect requires rather new way of thinking, it would have needed more attention.

8 Dissemination

During the project we have experienced quite much external interest and this has given us the opportunity to disseminate our results in many settings.

The AEC invited us to talk about the new Nordic joint study programmes and the design of the planning processes on two occasions: the yearly AEC IRC meeting⁵, which took place in Oslo in September 2007 and the yearly AEC congress⁶ in Strasbourg in November 2007. In addition, we have been invited to give a presentation on NOMAZZ and the Creative Benchmarking method at the AEC-PJP platform meeting⁷ in Lausanne in February 2008.

⁵ International Relations Coordinators – the meeting had 150 participants from European Music Academies.

⁶ 300 participants – mainly rectors of most European Music Academies.

⁷ Pop-Jazz platform – mainly for Pop-Jazz department heads and teachers of European Music Academies.

We also had the pleasure to inform our Nordic colleagues of the Nordplus programme at the yearly network meeting held in Aarhus in October 2007.

Likewise we presented the process to FINHEEC in Helsinki in November 2007.

CREBENMA and NOMAZZ were introduced at the Finnish Launch of a new Nordplus programme in the conference CIMO organised at Hanaasaari, Espoo, in January 2008.

As mentioned above, a new web page has been launched: www.nomazz.net, containing practical information about the NOMAZZ programme.

9 Further Perspectives

The CREBENMA project has been inspiring and fruitful for everyone involved. Rather than being at the end, we consider that we are beginning new exciting developments. In this chapter, we briefly describe a few possible perspectives.

First of all, we are looking forward to the realisation of the joint study programme NOMAZZ. During Spring 2008, the participating students will be selected by entrance examinations. In August 2008, they will start their NOMAZZ programme. The careful preparation phase will hopefully help the success of the programme.

We plan to continue the benchmarking in other areas as well. Especially, we would like to focus more on organisational development in administration. The seminar IV described in chapter 5 above will be the first step in this process.

The future benchmarking should be seen in the context of building sustainable quality assurance systems, which are prioritised in the coming years.

Finally, we would like to share our experiences with our colleagues from other Nordic and European Music Academies. We believe that the processes described in this report are very useful and powerful tools in improving academic and organisational quality at any institution.

Contact information

Johan Falk, Director of the International Relations, Royal College of Music in Stockholm, international@kmh.se

Keld Hosbond, International Relations Coordinator, Royal Academy of Music, Aarhus, keho@musik-kons.dk

Tuovi Martinsen, Senior Advisor, International Academic Affairs, Sibelius Academy, tuovi.martinsen@siba.fi

Participants from the Sibelius Academy, Helsinki:

Hannu Apajalahti, Vice rector

Anne Etelälä, Administrator

Ville Herrala, Student

Jaakko Lukkarinen, Student

Tuovi Martinsen, Senior advisor, International Academic Affairs

Jari Perkiömäki, Head of the Jazz Department

Jarmo Savolainen, Teacher

Jukkis Uotila, Professor

Participants from the Royal Academy of Music, Aarhus:

Astrid Elbek, Rector (pro tem.)

Keld Hosbond, International Relations Coordinator

Jens Christian Jensen, Head of Jazz Studies

Lisbeth Kjærgaard, Administrator

Christian Vuust, Teacher

Christian Windfeld Pedersen, Student

Anders Ørbæk Hansen, Student

Participants from the Royal College of Music, Stockholm:

Ola Bengtsson, Head of the Jazz Department

Sven Berggren, Teacher and Administrator

Johan Falk, Director of the International Relations

Stefan Grahn, Teacher and Administrator

Joakim Milder, Professor

Marika Willstedt, Student

Ester Årman, Student

Mirja Toikka, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Ammattikorkeakoulujen t&k-toiminnan prosessien benchmarking

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu,
Hämeen ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu,
Lahden ammattikorkeakoulu, Mikkelin ammattikorkeakoulu,
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu
ja Savonia-ammattikorkeakoulu

1 Projektin tausta ja tavoitteet

Projektin valmistelu ja koordinointi

Aloite t&k-toiminnan prosessien benchmarking -projektin toteutuksesta ja myös vetovastuu oli Kymenlaakson ammattikorkeakoululla. Projektin valmisteli ja johti kehitysjohtaja Mirja Toikka. Projektin koordinaattorina toimi suunnittelija Anne Jääsmaa Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Koordinaattori mm. vastasi tietojen ja kuvausten kokoamisesta, toimittamisesta ryhmän jäsenille, tiedottamisesta sekä budjetista.

Projektin tausta ja tarkoitus

Benchmarking-projekti liittyi ammattikorkeakoulujen tavoitesopimuskauden 2007–2009 t&k-toiminnan kehittämistä tukevaan AMKtutka-pääkonttori-hankkeeseen ja sen kehittämisrenkaaseen ”T&k-toiminnan laadunvarmistus ja eettinen perusta” (www.AMKtutka.fi). AMKtutka-hanketta koordinoi Mikkelin ammattikorkeakoulu. ”T&k-toiminnan laadunvarmistus ja eettinen perusta” -kehittämisrenkaan puheenjohtajana toimii kehitysjohtaja Mirja Toikka Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Kehittämisrenkaassa on jäseniä eri ammattikorkeakouluista.

Kehittämisrenkaan 3-vuotiseen toimintasuunnitelmaan sisältyy yhtenä osa-alueena t&k-toiminnan prosessien hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja benchmarking. Sekä kehittämisrenkaassa että benchmarking-projektissa mukana olevien ammattikorkeakoulujen jäsenet pitivät mielekkäänä yhdistää AMKtutka-kehittämisrenkaan benchmarking-projekti osaksi Korkeakoulujen arviointineuvoston tukemaa korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien

benchmarking-hankekokonaisuutta. Ulkopuolinen resursointi mahdollisti tuloksettaamman toiminnan. Näin myös vähennettiin päällekkäistä toimintaa.

Keskeiset tavoitteet

Keskeisenä tavoitteena oli saada tietoja ja näkemyksiä, joiden avulla voidaan tehokkaasti kehittää oman ammattikorkeakoulun toimintaa. Lähtökohtana oli vastavuoroisuus.

- Projekti rajattiin kolmeen kaikille yhteiseen kehittämiskohteeseen:
- opetuksen ja t&k-toiminnan integrointi
 - t&k-toiminnan tuottavuus
 - t&k-toiminnan sidosryhmäsuhteiden hallinta.

Lähtökohtana tunnistettiin, että ammattikorkeakoulujen sisäiset ja keskinäiset erot valittujen kehittämiskohteiden suhteen todennäköisesti vaihtelevat suuresti. Tavoitteena oli löytää prosesseista niitä keskeisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat hyvän ja tavoitteen mukaisen tuloksen. Näihin tekijöihin etsittiin ”vastauksia” tässä projektissa.

Lisäksi tavoitteena oli luottamuksellisen yhteistyön lisääminen. Perinteinen Demingin ympyrä oli benchmarkingissa taustalla joka vaiheessa.

2 Menetelmä

Benchmarkingista voidaan tässä yhteydessä käyttää myös nimitystä vertailukehittäminen tai toimintovertailu. Kyseessä ei ole ammattikorkeakoulujen keskinäinen kilpailu, vaikka menetelmällisesti sen voisi luokitella kilpailijavertailuksi. Vertailujen tarkoituksena on kertoa, miten ammattikorkeakoulujen prosessit eroavat toisistaan ja miten erot vaikuttavat tulokseen. Yksityiskohtaista tietoa on saatavissa vain vertaamalla saman alan organisaatioita, tässä tapauksessa ammattikorkeakouluja, toisiinsa. Sovellettava tyyppi oli prosessibenchmarking. Toteutustapa oli lähinnä ryhmäbenchmarking, jolloin eri ammattikorkeakoulut on koottu yhteen aiheen kiinnostavuuden mukaan.

Prosessikuvaukset ja -arvioinnit toteutettiin EFQM-mallin mukaisesti (liite 1). Benchmarking-vierailuilla ja johtopäätösten teossa noudatettiin yhtenäistä menettelytapaa (mm. kysymyslistat) sekä yhteisiä eettisiä periaatteita. Vierailut tehtiin sopimusten mukaisesti niihin ammattikorkeakouluihin, joiden prosesseista tai toiminnoista haluttiin oppia (=esikuvia). Vierailuille osallistui henkilöitä kustakin ammattikorkeakoulusta.

Projektin yhteyshenkilöillä oli organisaatioissaan omat tukiryhmät. Mukana olevien henkilöiden odotettiin tuntevan aihealueen ja toimintaprosessit tai mahdollisesti vastaavan niistä omassa organisaatiossaan. Heillä tuli myös olla valtuudet toimia. Opiskelijoiden osallistuminen erityisesti ”opetuksen ja t&k-toiminnan integrointi” -teeman prosessointiin oli toivottavaa.

3 Toimintasuunnitelma ja aikataulu

Ajankohta	Tehtävä
Toukokuu 2007	Tt&k-toiminnan prosessin kehitettävän osa-alueen / toiminnon löytäminen ja kohteiden rajaus: - Opetuksen ja t&k:n integrointi - T&k-toiminnan tuottavuus - T&k-toiminnan sidosryhmäsuhteiden hallinta
Kesäkuu 2007 sähköpostikokous	Menetelmän selkeyttäminen, yhteinen EFQM-kuvaus- ja arviointipohja Sopiminen eettisistä periaatteista Sopiminen dokumentoinnista
Kesäkuu – syyskuun puoliväli 2007	Ammattikorkeakoulun oma sisäinen työskentely: Prosessin kehitettävän osa-alueen tai toiminnan tunnistaminen*. Prosessin, sen osan tai toiminnon tuloksellisuutta voidaan arvioida esim. AMKOTAn, muiden tunnuslukujen/mittareiden, kyselyiden tai sidosryhmäpalautteiden avulla. Yhteinen menetelmällinen työkalu on EFQM, täydennettynä kunkin AMK:n laadunvarmistusjärjestelmän mukaisilla menetelmillä, kuten BSC:llä. Tiivistetty esimerkki prosessikuvauksesta: EFQM-kuvauksen ja arvioinnin perusteella ongelma pedagogisessa johtamisessa, joka toimintasuunnitelmalla näkyy puutteellisuutena työjärjestysuunnitteluna ja väärin johdettuna opettajien työaikasuunnitteluna. Esimerkinä ”opetuksen ja t&k:n integrointi” -kehittämiskohde.
Kesäkuu – syyskuun puoliväli 2007 Deadline perjantai 14.9.2007	Ammattikorkeakoulun oma sisäinen työskentely (yhdistettynä edellisen kohdan työskentelyyn): Omien hyvien käytäntöjen ja vahvuuksien tunnistaminen ja niiden kuvaukset (prosessin osa-alue tai toiminto). Prosessin osan tai toiminnon tuloksellisuutta voidaan arvioida esim. AMKOTAn, muiden tunnuslukujen/mittareiden, kyselyiden tai sidosryhmäpalautteiden avulla. Yhteinen menetelmällinen työkalu on EFQM, täydennettynä kunkin AMK:n laadunvarmistusjärjestelmän mukaisilla menetelmillä, kuten BSC:llä. Käytännössä tämä ja edellinen vaihe (*) toteutetaan prosessiarvioinnissa samaan aikaan. Ammattikorkeakoulun yhteyshenkilö toimittaa kuvaukset projektkoordinaattorille viimeistään 14.9.2007 klo 16.00.
Syyskuu 2007, vko 38 sähköpostikokous	Ajankohtaisista asioista sopiminen.
Syyskuu Torstai 27.9.2007 klo 10.00–18.00 Työseminaari Mikkelissä	1. Ammattikorkeakoulujen hyvien käytäntöjen, prosessin osa-alueiden ja toimintojen esittely yhteisessä työseminaarissa. Mukana kunkin ammattikorkeakoulun avaintoimijat prosessissa. 2. Benchmarking-esikuvien valinta korkeakoulupartnereiden joukosta. 3. Ammattikorkeakoulujen keskinäinen sopiminen benchmarking-vierailuista. 4. Sopiminen käytännön menettelystä, mm. kysymyslistat.
Lokakuu, vko 40 sähköpostikokoukset	Ammattikorkeakoulujen keskinäinen keskustelu ja sopiminen benchmarking-vierailuista.
Lokakuu, vkot 41–43	Benchmarking-vierailut ja korkeakoulukohtaisten tuotosten raportointi. Kunkin ammattikorkeakoulun benchmarking-tiimi vastaa tuotosten raportoinnista yhteisen ”kaavan” mukaisesti.
13.11.2007 KKA	KKA:n raportointiseminaari ja tuotosten esittely KKA:n ohjeiden mukaisesti.
Tammikuu 2008	Kirjallinen raportointi KKA:lle.
2008	Raportin julkistamiseminaari KKA:ssa.

4 Ammattikorkeakoulujen esittelemät hyvät käytännöt ja valitut esikuvat

Yhteinen benchmarking-työseminaari järjestettiin 27.9.2007 Mikkelissä. Kunkin ammattikorkeakoulu esitteli hyvät käytänteensä ns. yhteisellä tarjottimella. Esitysten perusteella ammattikorkeakoulujen edustajat valitsivat vierailukohteet eli esikuvat, joihin he halusivat perehtyä syvällisemmin.

Seuraavassa taulukossa on yhteenvedo ammattikorkeakoulujen benchmarking-tarjottimelle tuomista esityksistä, ammattikorkeakoulujen valitsemista vierailukohteista esikuvien luona sekä osallistujista.

AMMATTI-KORKEA-KOULU	Ammattikorkeakoulun esitykset yhteisellä tarjottimella	Ammattikorkeakoulun valitsemat vierailukohteet/ esikuvat	Kaikki ammattikorkeakoulun osallistujat projektissa
Kymenlaakson AMK	1) KymiDesign&Business -työelämäyhteistyö 2) ”Terveys ja tapakasvatus pilottina opetuksen ja t&k-toiminnan integroinnissa” -projekti	1) JAMK:n t&k-toiminnan johtaminen BSC-tuloskortin avulla 2) PKAMK/Projektitoiminnan prosessi ja D’ART Muotoilun palvelukeskus 3) LAMK/Oppimiskeskus Optiimi 4) HAMK/Muotoilutori	Mirja Toikka Pasi Tulkki Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen Mirja Nurmi Kari Kokkonen Anne Jääsmaa
Mikkelin AMK	1) Virtaa verkostoihin -projekti 2) KampusTV	1) LAMK/Oppimiskeskus Optiimi 2) KYAMK/KymiDesign & Business-työelämäyhteistyö	Anneli Jaroma Heikki Malinen Jussi Seppänen Kirsi Jurvanen Ilkka Liljander Tomi Numento
Lahden AMK	Oppimiskeskus Optiimi	1) HAMK/Muotoilutori 2) MAMK/Virtaa verkostoihin -projekti	Marjo-Riitta Järvinen Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala Heli Potinkara
Jyväskylän AMK	JAMK:n t&k-toiminnan johtaminen BSC-tuloskortin avulla	PKAMK/D’ART Muotoilun palvelukeskus ja projektitoiminnan prosessi	Johanna Heikkilä Pasi Raiskinmäki Petri Moilanen Tero Janatuinen Riikka Ahmaniemi Tiina Jylhä
Pohjois-Karjalan AMK	1) D’ART Muotoilun palvelukeskus 2) Projektitoiminnan prosessi	1) JAMK:n t&k-toiminnan johtaminen BSC-tuloskortin avulla 2) KYAM /KymiDesign& Business-työelämäyhteistyö	Raimo Moilanen Lasse Neuvonen Susanna Varis Mikko Penttinen Topi Kettunen

Hämeen AMK	1) Muotoilutori 2) Hankkeistetut opinnäytetyöt	1) JAMK:n t&k- toiminnan johtaminen BSC-tuloskortin avulla 2) PKAMK/Projekti- toiminnan prosessi ja D'ART Muotoilun palvelukeskus	Juha Laurikainen Riitta Hakulinen Mirja Niemelä Marja Savolainen Aki Haimi Tuija Engbom Jaakko Vasko Esa Murtola
Savonia-AMK	Avekki-projekti (koulutus- ja toiminta- malli väkivallan ehkäisyyn ja hallintaan terveydenhuollossa)	KYAMK/”Terveys ja tapakasvatus pilottina opetuksen ja t&k- toiminnan integroinnissa” -projekti <i>(Ei toteutunut; Savonia AMK ei käynyt arvioimassa)</i>	Pauli Seppänen Seija Taattola

5 Projektin tulokset

Seuraavassa on yhteenveto ammattikorkeakoulujen palautteista koskien benchmarking-projektia. Arviointiin osallistuivat Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, Mikkelin ammattikorkeakoulun, Hämeen ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun edustajat.

Missä onnistuttiin ja mitä kehittämisehdotuksia projektille esitettiin?

Käytetty prosessien kuvausmalli ja itsearviointimalli (EFQM) koettiin pääsääntöisesti hyvänä ja toimivana. Malli mm. ”pakotti” tarkastelemaan toimintaa perusteellisesti ja monipuolisesti eri näkökulmista. Tämä melko työläs ja yksityiskohtainen selvitys koettiin avuksi vierailukohteeseen ja sen toimintaan tutustuttaessa. Toisaalta yksinkertaisempi malli voisi toimia vielä joustavammin tämän tyyppisessä arvioinnissa ja havainnoinnissa.

Käytetty EFQM-malli koettiin toimivana mm. opettajuuden kehittämisessä; se auttoi tarkastelemaan asioita laajemmasta perspektiivistä ammattikorkeakoulun eri tasoilla. Tasotarkastelu avasi näkökulmia ammattikorkeakoulun sisäiseen yhteistyöhön ja sen välttämättömyyteen sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Arvioinnissa mm. todettiin, että ”jos eri tasoilla jokin osa ei tue yhteisiä päämääriä, niin opiskelijan oppiminen, aluekehitys ja ammattikorkeakoulun vaikuttavuus ontuvat. Siksi kaikki strategiset linjaukset tulisi konkretisoida selkeästi: mitä mikin tarkoittaa t&k:n, opetussuunnitelman ja opetuksen tasolla”. Lisäksi pohdittiin, mitä lisäarvoa t&k-toiminnan ja opetuksen integrointi tuo oppimiselle (opiskelijan, opettajan ja alueen oppiminen).

T&k-toiminnan ja opetuksen integrointi näyttää toistaiseksi konkretisoidun liian usein yksittäisten hankkeiden (ESR ym.) kautta. Sitä ei vielä koeta luontevana osana ammattikorkeakoulun toimintaa. Lisäksi t&k-toiminnan ja opetuksen integrointia olisi suunniteltava kokonaisten opintojaksojen näkökulmasta, ei pelkästään projektioppimisen, yksittäisten tehtävien, harjoittelun tai opinnäytetyön kautta.

Projektissa oli useita haastavia vaiheita ja samalla ”oppimisen paikkoja”. Käydyt keskustelut syvensivät kirjallisia kuvauksia käytänteistä. Koettiin kehittävänä kuulla, miten kukin määrittää ja jäsentää t&k-toiminnan käsitettä ja sisältöjä.

Mikkelin työseminaari syyskuussa ja Korkeakoulujen arviointineuvoston seminaari marraskuussa koettiin antoisina. Seminaarit osoittivat projektin tarpeellisuuden: samojen asioiden ja ongelmien kanssa painivien yksittäisten organisaatioiden kannattaa ”lyödä viisaat päät yhteen”. Se, että vierailukäynneillä oli muutama ammattikorkeakoulu yhdessä, toi tilaisuuteen syvyyttä ja monipuolisuutta avaten useissa kohdin laajemmin käsiteltäviä asioita. Projektissa mukana olleet korkeakoulujen edustajat totesivat, että tämä on hyvä ja tarpeellinen alku uudelle korkeakoulujen väliselle yhteistyömuodolle, jota kannattaa jatkossa pitää yllä ja kehittää. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suunnitelmat (tehokkuuden ja taloudellisuuden vaatimukset) vievät automaattisesti toimintaa tämän suuntaiseen korkeakoulujen väliseen ja oman organisaation yhteistyö- ja kehittämismuotoon. Projektin myötä syntyi hyvä toimijaverkosto; miten edetään projektin jälkeen, jotta tästä tulisi vakiintunutta toimintaa?

Projekti sai myös miettimään, mikä on tutkimuksellinen osuus missäkin esitellyssä hankkeessa. Ammattikorkeakoulututkimuksen roolia tulisi kirkastaa. Toisaalta tulisi pohtia, voiko erillinen hanke olla t&k:n ja opetuksen integroinnin huipentuma, vai tulisiko asiaa tarkastella syvällisemmin opetussuunnitelman tasolla? Tätä opetussuunnitelman roolia jäätettiin kaipaamaan pohdinnoissa. Arvioinneissa todettiin, että opiskelijan oppiminen ei myöskään ollut keskusteluissa keskiössä. Asioita tarkasteltiin usein teknisenä pedagogisena ratkaisuna, ajatuksena rikastuttaa oppimiskulttuuria. Keskusteluissa ei tuotu paljoa esiin pedagogisia lähtöoletuksia, opetussuunnitelman roolia ja opettajuuden toimintaa ja muutosta.

T&k:n ja opetuksen integrointikeskusteluissa tulisi mm. painottaa opetussuunnitelman roolia opetuksen järjestämisessä. ”Koska tavoitteena on opetuksen yhdistäminen t&k-toimintaan, tulisi miettiä, miten opiskelijan oppiminen turvataan siten, että opiskelija on keskiössä”, todetaan palautteessa.”

Ammattikorkeakoulun sisäisen vuoropuhelun, jota projekti osaltaan virkisti, uskotaan vähentävän keskinäistä kilpailua ja johtavan siihen, että henki-

löstö näkee yhteisen tavoitteen johtotähtenä toimintojen kehittämisessä. ”Eri koulutusalojen vahvuudet ja niiden yhdistäminen tuottaa uusia visioita ja uudenlaisia oppimisympäristöjä ja sitä kautta jopa opetussuunnitelman ja opettajuuden muutoksia. Tällaisen prosessin aikana syventyy näkemys siitä, että yhteiskunnassa erilaiset ilmiöt eivät ole pirstaleisia vaan niihin integroituvat monenlaiset asiat. Ilmiöiden holistisuus tulisi näkyä myös omassa toiminnassamme. Benchmarking-velvollisuus ja oikeus pitäisi olla kaikilla”.

Miten projektin tuloksia hyödynnetään jatkossa?

Projektista todettiin mm. seuraavaa: ”Oli lohdullista huomata, että kaikki työskentelevät samojen asioiden parissa; painotukset ja toiminnan aste hieman vaihtelevat.” Korkeakoulut saivat vierailukohteista hyviä toimintamalleja ja ideoita, joita on jo hyödynnetty omassa toiminnassa ja tullaan hyödyntämään jatkossakin. Ohessa muutamia Kymenlaakson ammattikorkeakoulun edustajien poimintoja vierailukäynniltä: ”vuosittaiset ideapäivät, sisäiset kyselytunnit, organisaation sisäinen projektiosajan valmennusohjelma, helpokäyttöiset projektinhallintajärjestelmät, projektihakemusten arviointityökalut, projektitas-kentatiimit sekä ammattikorkeakoulujen projektivetoinen yhteistoiminta toiminta-alueen yritysten ja yhteisöjen kanssa.”

Lisäksi koettiin, että syntynyttä verkostoa voi hyödyntää opettajuuden ja erilaisten pedagogisten ratkaisujen vertaisarvioinneissa. Jo hankkeen aikana syntynyttä reflektoivaa työskentelytapaa ja tuottamista voi käyttää myöhemminkin toimintatapana. Raportointistruktuuri voi olla pohjana myös muulle raportoinnille. Tapaamisten ja vierailujen yhteydessä syntyneet kontaktit ja asiantuntijoiden väliset mielipiteiden vaihdot ja keskustelut koettiin melkein pä projektin parhaimpana antina. Benchmarking-tyyppisen toimintatavan (vierailut) soveltaminen koettiin hyvänä toimintamuotona oman toiminnan kehittämisessä ja laadunvarmistuksessa. Projektin myötä avattiin tie entistä avoimmemmalle ja luottamuksellisemmalle yhteistyölle. Avoin ilmapiiri saa aikaan parempia tuloksia.

Mitkä ovat projektin hyödyt ja innovatiivinen merkitys muille korkeakouluille?

Benchmarking-tyyppistä korkeakoulujen välistä yhteistyötä on hyvä systemaattisesti hyödyntää siten, että siitä tulee vakiintunut toimintatapa. Innovatiivisimpana projektissa koettiin mahdollisesti koko benchmarking-projektin toteuttaminen ja sen eri vaiheet. Vierailukäyntien ohjelmiin on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Toimintatapa koetaan sopivana mihin tahansa kehittämistoimiin reflektoitavana ja raportoivana mallina. ”Malli ottaa huomioon monipuolisesti ammattikorkeakoulun koko toiminnan, taloudelliset tekijät mukaan lukien. Kun hallinto ja talous tällä tavalla kytketään prosessissa mukaan, on sen kautta mahdollisuus tarkastella mm. opettajuuteen liittyviä ongelmia, joita ovat esimerkiksi töiden suunnittelu, pedagogiikan jalkauttaminen ja t&k-toiminnan yhteinen ymmärrys. Projektin aikana sai kuvan siitä, mitä kansallisesti eri puolilla Suomea on menossa teeman puitteissa.” Verkostoyhteistyötä halutaan myös jatkettavan.

Mitä ei osattu ennakoita?

Kiinnostavia kohteita koettiin olevan yllättävän paljon. Aikataulun tiukkuus yllätti, koska mm. vierailut vaativat sekä vierailijoilta että isäntätaholta laajahkon ennakkovalmistelun. Alla on lueteltu tämän projektin osalta tiukan aikataulun hyvät ja huonot puolet:

Tiukan aikataulun hyvät puolet (+)	Tiukan aikataulun huonot puolet (-)
Käsiteltävät asiat pysyivät koko ajan aktiivisina eikä niitä tarvinnut palautella mieleen.	Asioiden prosessointi ja se, että benchmarkatusta kohteesta saisi maksimihyödyn, vaatisi enemmän aikaa ja kypsytelyä.
Tiukka aikataulu antoi lisäpontta asioiden eteenpäin viemiseksi ja kehittämiseksi.	Vaarana hyvien saatujen ideoiden ja prosessimallien hukkuminen kiireeseen.
Asioiden organisointi oli tehokkaimmillaan: työmenetelmät ja resursointi optimaalisella tasolla.	Hyvin käynnistyneen toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja kehittäminen.
Keskityttiin oleelliseen, turhat rönsyt tippuivat matkasta.	Hankkeiden esittelyssä tulisi toiminnan kuvauksen tasolta kohottautua reflektoitavaan, kriittiseen pohdintaan.
Saatiin perspektiiviä ja vertailukohtaa omaan työskentelyyn.	Pohdinta jäänyt pinnalliseksi teeman mukaisissa arviointikohteissa lähinnä toiminnan kuvauksen tasolle.

Projektissa mukana olleet ammattikorkeakoulujen edustajat mm. pohtivat, miten intensiivisesti kukin projektissa mukana oleva henkilö paneutuu tehtäväänsä. Haasteena on sisällyttää korkeakoulujen yhteiset hankkeet ja projektit korkeakoulukohtaiseen toiminnan kokonaissuunnitteluun, jolloin ne voitaisiin paremmin ottaa huomioon osallistujien työsuunnitelmia tehtäessä. Oman ammattikorkeakoulun osallistujien mahdollisuus sisäiseen yhteistyöhön koettiin pääsääntöisesti vähäisenä.

Mitä partnerit oppivat toisiltaan?

Keskeisenä tuloksena nähtiin mm. ”avoimemman ja luottamuksellisemman yhteistyön ja kanssakäymisen kulttuurin kehittyminen”. Vastavuoroisuuden ymmärtäminen ja luottamuksellisuus koettiin tärkeänä. Projekti mahdollisti vilkkaan mielipiteiden vaihdon edistäen innovatiivista ajattelua ja toimintaa. Projektin myötä korkeakoulut saivat konkreettisia työkäytäntöjä oman korkeakoulun toimintaan sovellettavaksi. Toisaalta todettiin myös, että ”asioita voi ottaa hiukan löysemminkin ja keskittyä kuvaamaan kaikkea sitä hyvää mitä on, ilman itsekritiikkiä.”

Osoittautuiko jokin tavoite epärealistiseksi?

Aikataulun tiukkuus yllätti. Aikataulua ei voi kuitenkaan kuvata epärealistiseksi, koska lopputulokset koettiin hyvinä. Aika ei riittänyt kaikkien kiinnostavien kohteiden ”benchmarkkaamiseen”. Tätä työtä voidaan myös jatkaa projektin päätyttyä.

Muut projektissa mukana olleet ammattikorkeakoulut ja niiden yhteyshenkilöt

Laatupäällikkö Riitta Hakulinen, Hämeen ammattikorkeakoulu
 Kehitysjohdaja Johanna Heikkilä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
 Laatu- ja arviointipäällikkö Marjo-Riitta Järvinen, Lahden ammattikorkeakoulu
 Kehitysjohdaja Heikki Malinen, Mikkelin ammattikorkeakoulu
 Kehitysjohdaja Lasse Neuvonen, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu
 Tutkimuspäällikkö Riitta Rissanen, Savonia-ammattikorkeakoulu

Liite 1: T&k-toiminnan prosessien benchmarking

Lähde: The EFQM Excellence Model. Suomenkielinen käännös. Laatuokeskus.

Ammattikorkeakoulujen käyttöön muotoillut Mirja Toikka.

Prosessin, sen osa-alueen tai toiminnon arviointi EFQM-viitekehyksen mukaisesti. Benchmarking-kohteet ovat

- Opetuksen ja t&k-toiminnan integrointi,
- T&k-toiminnan tuottavuus,
- T&k-toiminnan sidosryhmäsuhteiden hallinta.

Rajattaa arviointi ja kuvaus kohteen mukaisesti. Ottakaa arvioinnissa ja kuvauksissa huomioon EFQM:n ”tienviittakortin” ohjeet tai ”punaiset langat”. Arvioinnissa sovelletaan ns. TUTKA-arviointilogiikkaa. Koska arvioinnin ja kuvauksen kohde on rajattu, ei arviointia pisteytetä.

Arviointialue	Arviointi ja kuvaus
1 JOHTAJUUS	<p>1a Miten johtajat kehittävät AMK:n tehtävää, visiota ja arvoja sekä toimivat niiden esikuvina?</p> <p>1b Miten johtajat osallistuvat johtamisjärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen?</p> <p>1c Miten johtajat pitävät yhteyttä opiskelijoihin, sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin ja yhteiskunnan edustajiin?</p> <p>1d Miten johtajat motivoivat ja tukevat henkilöstöä ja antavat tunnustusta henkilöstölle?</p>
2 TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA	<p>2a Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat opiskelijoiden ja sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin?</p> <p>2b Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja luovaan toimintaan?</p> <p>2c Miten toimintaperiaatteet ja strategia kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla?</p> <p>2d Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa toteutetaan keskeisten prosessien kautta?</p> <p>2e Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja muunnetaan käytännön toiminnaksi?</p>
3 HENKILÖSTÖ	<p>3a Miten henkilöstön osaamista kohdennetaan ja kehitetään? (taso: henkilöstösuunnittelu, henkilöstöpolitiikka ym.)</p> <p>3b Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan, miten osaamista ylläpidetään? (taso: osaamiskartoitus, kehityskeskustelut ym.)</p> <p>3c Miten henkilöstön osaamista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan?</p> <p>3d Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua?</p> <p>3e Miten henkilöstöä palkitaan, annetaan tunnustusta ja huolehditaan hyvinvoinnista?</p>
4 KUMPPANUUDET JA RESURSSIT ¹	<p>4a Miten ulkoisia kumppanuussuhteita hallitaan? (taso: synergiaetujen luominen, keskeisen kumppanuuksien tunnustamisen menetelmät, kulttuurien yhteensopivuuden varmistaminen ym.)</p> <p>4b Miten taloudellisia resursseja hallitaan? (taso: taloudellisten resurssien käyttö toimintaperiaatteiden ja strategian mukaisesti;</p>

¹ Taloudelliset resurssit = lyhyen aikavälin varat, joita tarvitaan toiminnan päivittäiseen ylläpitämiseen, sekä eri lähteistä tuleva pääoma, jota tarvitaan pidemmän aikavälin rahoitukseen.

miten resurssit tukevat prosessien tehokasta toimintaa)

4c Miten tiloja, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan? (taso: miten ko. hallinta tukee prosessien tehokasta toimintaa)

4d Miten uusia ja vaihtoehtoisia teknologioita hallitaan?

4e Miten tietoa ja tietämystä hallitaan? (taso: innovatiivisen ja luovan ajattelun synnyttäminen, tietojen luotettavuuden varmistaminen, asianmukaisten tietojen saatavuus)

5 PROSESSIT ²

5a Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti? (taso: jotta ne tukevat toimintaperiaatteita ja strategioita ja täyttävät opiskelijoiden ja sidosryhmien tarpeet)

5b Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen?

5c Miten tuotteita (aineellisia, aineettomia) suunnitellaan ja kehitetään opiskelijoiden ja sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeiden ja odotusten perusteella?

5d Miten tuotteita (aineellisia ja aineettomia) ja palveluja tuotetaan, niistä viestitään, tuetaan ja ohjataan?³

5e Miten opiskelija- ja sidosryhmäsuhteita hallitaan ja kehitetään? (taso: päivittäinen ja /tai säännöllinen vuorovaikutus ja palaute)

6 OPISKELIJA- JA SIDOSRYHMÄTULOKSET ⁴

6a Millaisia ovat opiskelijoiden ja sidosryhmien näkemykset? ⁵

6b Millaisia ovat suorituskyvyn mittarit? (ns. sisäisiä mittareita, joita käytetään seurantaan, analysointiin, tulkintaan ja ennakkointiin)

7 HENKILÖSTÖTULOKSET

7a Millaisia ovat henkilöstön näkemykset?

7b Millaisia ovat henkilöstön suorituskykyä kuvaavat mittarit? (saavutukset, osallistuminen, kouluttautumishalukkuus, koulutustoiminnan taso ym.)

² Prosessi = toimintojen sarja, joka luo lisäarvoa tuottamalla annetuista panoksista (input) vaadittuja tuotteita (output).

³ Tuote tai palvelu tässä yhteydessä voi tarkoittaa koulutusohjelmaa, opintojaksoa tai -kokonaisuutta, t&k-projektia tms.

⁴ Sidosryhmä = kaikki ne tahot, joilla on organisaatioon, sen toimintaan ja sen saavutuksiin liittyviä intressejä.

⁵ Näkemys (tässä yhteydessä) = yksilön tai ryhmän mielipide.

8 ALUEELLISET JA YHTEISKUNNALLISET TULOKSET

8a Millaisia alueellisia, kansallisia tai kansainvälisiä toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisia tuloksia organisaatio on saavuttanut?

8b Millaisia ovat alueellisen, kansallisen tai kansainvälisen toiminnan suorituskyvyn mittarit?

9 KESKEISET SUORITUSKYKYTULOKSET ⁶

9a Millaisia ovat keskeiset suorituskykytulokset? (nämä mittarit kuvaavat tavoitteiden toteutumista)

9b Millaisia ovat keskeiset suorituskyvyn mittarit? (näillä toiminnallisilla mittareilla organisaatio seuraa suorituskykyä; mittarit liittyvät prosesseihin, ulkopuolisiin resursseihin, talouteen ym.)

TUTKA-arviointilogiikka

EFQM-arviointimallin ydin on looginen periaate, jonka nimenä käytetään lyhennettä TUTKA (alkuperäinen englanninkielinen nimi RADAR).

TUTKA koostuu neljästä osa-alueesta:

1. Tulokset (Results)
2. Toimintatapa (Approach)
3. Käytännön soveltaminen (Deployment)
4. Arviointi ja parantaminen (Assessment and Review).

Tämän logiikan mukaan organisaation tulee:

- Määritellä osana strategista suunnitteluprosessia tulokset, jotka halutaan saavuttaa. Nämä tavoiteltavat tulokset kattavat organisaation koko suorituskyvyn, mukaan lukien taloudelliset ja toiminnalliset näkökohdat sekä sidosryhmien näkemykset.
- Suunnitella ja kehittää yhdenmukaiset, järkevät toimintatavat, jotka tuottavat vaadittavat tulokset nyt ja tulevaisuudessa.
- Soveltaa toimintatapoja käytännössä järjestelmällisesti, jotta varmistetaan täysipainoinen käytännön toteutus.
- Arvioida ja parantaa toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista saavutettujen tulosten seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella. Tähän sisältyy tarpeellisten parantamistoimenpiteiden tunnistaminen, priorisointi, suunnittelu ja toteutus.
- Arvioinnin tueksi on kehitetty kaksi työkalua, jotka sisältävät TUTKA-logiikan mukaiset osa-alueet. Nämä työkalut ovat TUTKA-pisteystaulukko ja Tienviit-takortti, ja ne löytyvät Excellence Model -julkaisusta.

Lähde: <http://www.laatuokeskus.fi/default.asp?docId=6732>

⁶ Suorituskyky = mittarilla ilmaistu yksilön, ryhmän, organisaation tai prosessin kyky saavuttaa tuloksia.

Esa Ala-Uotila, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Ulla-Maija Koivula, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Hanna-Greta Puurtinen, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Kari Salo, Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Merja Sankelo, Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Sten Engblom, Svenska Yrkeshögskolan, Vaasa
Susanne Jungerstam-Mulders, Svenska Yrkeshögskolan, Vaasa
Perttu Heino, Tampereen ammattikorkeakoulu
Ari Koivumäki, Tampereen ammattikorkeakoulu

Tutkimus- ja kehitystoimintaa vertailemassa Hollannin, Belgian ja Saksan ammattikorkeakouluissa

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Seinäjoen
ammattikorkeakoulu, Svenska Yrkeshögskolan,
Tampereen ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Länsi-Suomen alueen ammattikorkeakoulujen yhteisen benchmarking-hankkeen tavoitteena oli verrata ja arvioida länsieurooppalaisten ammattikorkeakoulujen t&k-toimintaa, sen organisointia, rahoitusta ja käytännön toimintamuotoja. Tavoitteena oli löytää sekä hyviä käytäntöjä että kehittää kansainvälisiä yhteistyösuhteita. Hanke toteutettiin syksyn 2007 aikana. Benchmarking-kohteiksi valittiin Fontys Hogeschool Eindhovenissa (Hollanti), Provinciale Limburg Hasseltissa (Belgia) ja Fachhochschule Dortmund Dortmundissa (Saksa). Kriteereinä valinnassa olivat monialaisuus, tutkimus- ja kehitystoimintaan panostaminen sekä kansainvälinen toiminta. Benchmarkingin teema-alueet olivat: t&k-toiminnan organisointi ja rahoitus, t&k-toiminnan integroituminen opetukseen sekä työelämäyhteistyö ja sen muodot. Benchmarking toteutettiin 11.–17.11.2007.

Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystoiminnan kehityksessä on yhtenevyyttä sekä Suomessa että Länsi-Euroopassa. Hollannissa, Belgiassa ja Saksassa ammattikorkeakoulujen tehtävänä on perinteisesti ollut opetus ja niitä onkin kutsuttu opetuskorkeakouluiksi. Ainoastaan Saksassa ammattikorkeakouluilla on tutkimus- ja kehitystoiminnassaan pidempi perinne, vuodesta

1995 lähtien. Ammattikorkeakoulut hakevat osin vielä rooliaan tutkimuksen ja opetuksen välimaastossa. Hollannissa Fontys Hogeschool painottaa strategiassaan ja toiminnassaan selkeästi enemmän kehitystyötä kuin tutkimusta. Belgian PH Limburg ja Saksan FH Dortmund korostivat, aluekehityspainotuksesta huolimatta, pyrkimystään tehdä akateemisesti tunnustettua soveltavaa tutkimusta. Hollannissa, Belgiassa ja Saksassa oli kaikissa siirrytty Bolognan prosessin myötä kaksiportaiseen tutkintojärjestelmään: kandidaatin tutkinto (3 vuotta) ja maisterin tutkinto (2 vuotta). Maisteriopiskelijat kiinnittyivät ammattikorkeakoulujen t&k-hankkeisiin ja tekivät maisterityönsä niiden yhteydessä. Opettajista vain osa osallistui tutkimus- ja kehitystyöhön, joka pääsääntöisesti, toiminnan koordinaattoreita lukuun ottamatta, oli osa-aikaista. Kehityshaasteina näissä länsieurooppalaisissa ammattikorkeakouluissa oli mm. yhteistyö tiedeyliopistojen kanssa, tutkimustoiminnan rahoitus sekä opetushenkilökunnan roolin muutos ”opettajista” ”tutkija-opettajiksi”.

Hyviä käytäntöjä kohdekorkeakouluissa olivat muun muassa verkostoituminen alueen työelämän edustajien kanssa (Nord-Rhein Westfalenin alueen Innovation Allianz), tutkimusohjelmat ja niiden organisointi osaamis- tai tutkimusinstituutteihin (PH Limburgin tutkimusinstituutit sekä Fontysin osaajaringit). Opettajien osallistumista tutkimus- ja kehitystoimintaan tuettiin sekä tukemalla jatkokoulutusta (Fontysin Graduate School) että myös rahallisesti (Dortmundin bonusrahoitus).

1 Johdanto

Länsi-Suomen Allianssin (WFA) alueella toimivat ammattikorkeakoulut ovat tehneet yhteistyötä tutkimus- ja kehitystoiminnassa jo usean vuoden ajan. Kansainvälinen benchmarking-hanke oli siten luonnollinen jatke keskinäisen oppimisen ja kehittämisen laajentamiseksi. Hankkeen tavoitteena oli verrata ja arvioida

- tutkimus- ja kehitystoiminnan organisointia ja rahoitusta,
- t&k-toiminnan integraatiota opetukseen ja oppimiseen,
- opetushenkilökunnan roolia t&k-toiminnassa ja
- työelämäyhteistyön muotoja.

Benchmarking-kohteiksi valittiin kolme Länsi-Euroopan alueella toimivaa monialaista ammattikorkeakoulua: Fontys Hogeschool (Eindhoven, Hollanti), Provinciale Hogeschool Limburg (Hasselt, Belgia) ja Fachhochschule Dortmund (Saksa). Kriteereinä kohteiden valinnassa olivat monialaisuus, tutkimus- ja kehitystoimintaan panostaminen sekä kansainvälinen toiminta. Aikaisempia virallisia yhteistyösuhteita kyseessä oleviin korkeakouluihin oli vain Dortmund-

diin (PIRAMK–Erasmus-sopimus). Benchmarking-hanke koettiin siten myös mahdollisuutena luoda ja kehittää yhteistyöverkostoja t&k-toiminnan alueella.

Tässä artikkelissa kuvataan ensin kohteina olleet korkeakoulut ja niiden t&k-toiminnan organisointia ja rahoitusta. Keskeisenä vertailevan arvioinnin teemoina ovat t&k-toiminnan integroituminen opetukseen ja oppimiseen sekä työelämäyhteistyön muodot. Lopuksi artikkelissa nostetaan esiin vertailun tuloksena löytyneitä hyviä käytäntöjä sekä kehitysideoita.

2 Hankkeen tavoitteet ja toteutus

Keskeinen benchmarking-hankkeen tavoite oli muodostaa käsitys siitä, mikä on t&k-toiminnan asema ja merkitys länsieurooppalaisissa ammattikorkeakouluissa. Mitkä ovat t&k-toiminnan painopistealueet ja miten ne liittyvät opetukseen ja oppimiseen? Miten t&k-toiminta on organisoitu ja miten sitä tuetaan ja rahoitetaan? Millaisia yhteistyömuotoja on kehitetty työelämätahojen kanssa? Taka-ajatuksena oli myös etsiä ja tutkia mahdollisuuksia Länsi-Suomen alueen ammattikorkeakoulujen ja vierailukohteiden väliseen t&k-yhteistyöhön.

Hanke suunniteltiin yhteistyössä WFA-alueen ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitysyksikköjen kanssa. Hankkeen alkusuunnitteluun osallistuivat JAMK, PIRAMK, SAMK, SeAMK, SYH, TAMK ja VAMK. Käytännön aikatauluihin liittyvistä syistä muutama ammattikorkeakoulu joutui jäämään pois hankkeesta ja varsinaisiksi toteuttajiksi jäivät PIRAMK (koordinaattori), SeAMK, SYH ja TAMK. Benchmarking-vierailumatka tehtiin 11.–17.11.2007. Benchmarkingia varten laadittiin vertailumatriisi, joka pohjautui hankkeen tavoitteisiin ja niistä muodostettuihin tarkempiin kysymyksiin (Liite 1). Matriisi lähetettiin etukäteen kohdekorkeakouluihin kommentointia ja hyväksymistä varten.

Benchmarking-vierailuohjelma oli tiivis. Kussakin korkeakoulussa käytettiin aikaa yksi työpäivä. Vastaanottavat korkeakoulut olivat valmistautuneet vierailuun erittäin hyvin: paikalla olivat keskeiset t&k-toiminnan vastuuhenkilöt ja tutkimustoimintaan osallistuvia opettajia, jotka olivat valmistelleet omat esityksensä matriisin pohjalta. Benchmarking-vierailu oli kaikissa kohteissa ensimmäinen laatuaan ja jokainen vierailukohde oli myös erittäin kiinnostunut saamaan vertailuraportin¹.

¹ Benchmarking-hanketta koskeva englanninkielinen raportti “R, D or R & D? Benchmarking Research and Development activities in Universities of Applied Sciences – Case study of Finland, the Netherlands, Belgium and Germany” julkaistaan keväällä 2008.

3 Yleiskuvaus kohdeorganisaatioista

3.1 Fontys Hogeschool, Eindhoven²

Fontys Hogeschoolin pääkampus sijaitsee Eindhovenissa ja lisäksi sillä on kolme muuta kampusta eteläisessä Hollannissa PH Limburgissa, Tilburgissa ja Venlossa. Korkeakoulussa on lähes 39 000 opiskelijaa ja koulutusyksikköjä on kaikkiaan 36. Henkilökuntaa on yhteensä noin 3500, joista 2500 kuuluu opetushenkilöstöön.

Hollannissa ammattikorkeakoulujen koulutus rakenne uudistui Bolognan prosessin mukaisesti vuonna 2002 kaksiportaiseksi Bachelor- ja Master-ohjelmiksi. Nykyisin Fontys tarjoaa yli 200 kandidaattiohjelmaa ja 40 maisteriohjelmaa. Koulutusohjelmia on yhteensä 120, joista englanninkielisiä on yhteensä 18. Lisäksi Fontysissa on myös saksankielisiä koulutusohjelmia. Eri koulutusyksiköt ovat itsenäisiä, oman koulutuksensa ja tutkimus- ja kehitystyönsä organisoijia ja toteuttajia.

Koulutusohjelma rakentuu pää- ja sivuaineista. Esimerkiksi Bachelor-tutkinto muodostuu yhdestä pääaineesta ja kahdesta sivuaineesta. Pääaineopinnot ovat laaja-alaisia ja niiden suorittaminen antaa kompetenssin tiettyyn ammattiin. Sivuaineet (minors) tarjoavat mahdollisuuden laajentaa osaamista ja hankkia syventäviä erityistaitoja. Sivuaine voi muodostua esim. kansainvälisestä projektista tai tutkimus- ja kehityshankkeeseen osallistumisesta. Sivuaeineopintoihin voi hakeutua myös muista ammattikorkeakouluista ja yliopistoista. Verrattuna suomalaiseen järjestelmään Fontys tarjoaa kurssipaletin sijaan, intensiivisiä esim. kuusi kuukautta kestäviä sivuaineopintoja. Tällä on merkityksensä myös tutkimus- ja kehitystoimintaan osallistumiseen.

Fontysin opetuksellinen visio pohjautuu ns. konteksti- ja kompetenssi-perustaiseen osaamiseen (context based learning, competence based education). Työelämälähtöisyys ja työelämäyhteistyö ovat opetuksessa keskeisiä. Opiskelija nähdään oppimisprosessin ”haltijana” ja menetelmällisesti mm. portfolio on keskeinen oppimisen ja sen arvioinnin väline.

3.2 Provinciale Hogeschool PH Limburg, Hasselt, Belgia³

Belgian ammattikorkeakoulut eroavat toisistaan riippuen siitä, sijaitsevatko ne Belgian ranskan- vai hollanninkielisellä alueella. Provinciale Hogeschool Limburg (PH Limburg) sijaitsee Belgian hollanninkielisessä koillisosassa, vain noin 60 km päässä Eindhovenista. Opiskelijoita on noin 4000. Koulutusyksikköjä on

² Fontys Hogeschool -nettisivusto <http://www.fontys.nl>

³ PH PH Limburg -nettisivusto <http://www.phl.be>

kaikkiaan kuusi: biotekniikka, terveydenhoito, liiketalous, arkkitehtuuri ja taide, opettajankoulutus ja musiikki. PH Limburgin koulutusohjelmissa toteutetaan Problem Based Learning -menetelmää. Työelämäyhteistyö ja monialaiset projektit ovat keskeinen osa opetusstrategiaa.

Ammattikorkeakouluissa noudatetaan Belgiassakin kaksiportaista tutkin-
tojärjestelmää. Bachelor-tutkintoja on kuitenkin kahdenlaisia: ammatillisia ja akateemisia. Ammatillinen Bachelor -tutkinto antaa valmiudet siirtyä suoraan työelämään ja se vastaa lähinnä suomalaista AMK-tutkintoa. Akateeminen Bachelor -tutkinto on puolestaan väliporras kohti Master-tutkintoa, joka joissakin ohjelmissa vasta antaa ammatillisen kva-
lifikation. PH Limburgissa on nykyisin 18 Bachelor-tasoista koulutusohjelmaa ja kolme Master-ohjelmaa (taide, arkkitehtuuri ja sisustussuunnittelu sekä fysioterapia).

Hollanninkielisellä alueella on uudessa korkeakoulupolitiikassa asetettu tavoitteeksi ammatti- ja tiedekorkeakoulujen välinen yhteistyö. Maassa onkin meneillään prosessi, jossa ammattikorkeakouluja ja osin myös ammattikorkeakouluja ja tiedekorkeakouluja yhdistyy isommiksi konsortioiksi (ns. associati-
on faculties), pääosin alueellisesti. Kyseessä on ammattikorkeakoulutuksen ns. akatemisoitumisprosessi, jossa Master-ohjelmat toteutetaan yhdessä tiedeyli-
opistojen kanssa. Yhteistoimintaa ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen vä-
lillä on jo kehitetty sekä Master-tasoisissa koulutusohjelmissa että tutkimus-
ja kehitystoiminnassa. Korkeakoulupolitiikka vaatiikin ammattikorkeakouluilta aiempaa enemmän panostusta tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä julkaisujen tuottamiseen.

3.3 Fachhochschule Dortmund, Dortmund, Saksa⁴

Fachhochschule Dortmund sijaitsee Saksan länsilaidalla lähellä Belgian rajaa Nord-Rhein Westfalenin osavaltiossa. Alueen asukasmäärä on 5,4 miljoonaa ja Dortmundin alue onkin Saksan tiheimmin asuttua aluetta. Dortmundin kaupungissa on 650 000 asukasta. Fachhochschule Dortmund on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka koulutusaloja ovat arkkitehtuuri, design, in-
formaatioteknologia ja elektroniikka, kommunikaatio- ja viestintäteknologia, tekniikka, sosiaalitieteet ja taloustieteet. Tutkintorakenne on, samoin kuin muissakin Länsi-Euroopan kohteissamme, kaksiportainen kandidaatti-maisteri-ohjelma. Aiempi 4,5-vuotinen Diploma-koulutus loppuu viimeisten val-
mistuessa. Opiskelijoita on kaikkiaan noin 9500 ja henkilöstöä 270, joista 220 opetustehtävissä.

⁴ Fachhochschule Dortmund -nettisivusto <http://www.fh-dortmund.de>

Alue on hiili- ja terästeollisuudestaan ja panimoistaan kuulua Ruhrin aluetta, joka nykyisin, teollisuuden rakennemuutoksen myötä, kärsii mittavasta työttömyydestä (15,5 %). Dortmundin kaupungissa työttömyys on muuta aluetta vieläkin suurempi (20 %.) Alueen ongelmana oli erityisesti riippuvuus raskaasta metalliteollisuudesta. 1980-luvulta lähtien alueen korkeakoulut, yritykset, kauppakamarit ja Dortmundin kaupunki ovat toimineet yhdessä luodakseen innovaatioihin ja osaamiseen perustuvaa tuotantoa ja taloudellista toimintaa. Paikallisten korkeakoulujen rooli oli, ja on, tärkeä tässä rakenteellisessa muutoksessa. Alueesta onkin tullut rakennemuutoksen laboratorio (”laboratory for scientific know-how”), jossa korkeakouluilla on keskeinen rooli osaamisen kehittäjänä.

4 Tutkimus- ja kehitystoiminta osana ammattikorkeakoulun toimintaa: organisointi, päälinjaukset ja rahoitus

Seuraavassa tarkastellaan tutkimus- ja kehitystoiminnan päätavoitteita, organisaatiota ja muotoja eri benchmarking-kohteissa ja lopuksi esitetään yhteenveto pääpiirteistä verrattuna suomalaisiin ammattikorkeakouluihin.

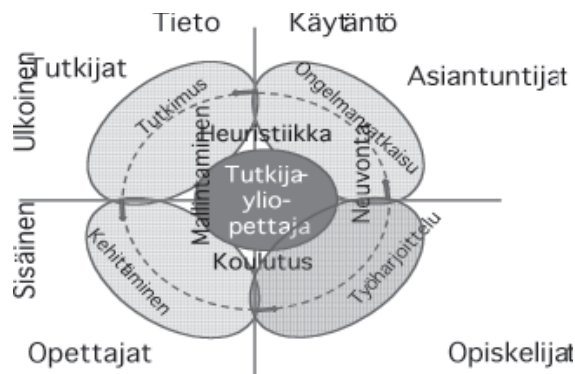
4.1 Fontys Hogeschool: D(evelopment) ennen kuin R(earch)

Hollannissa soveltava tutkimus tuli ammattikorkeakoulun tehtäväksi vasta vuoden 2005 lainsäädännössä. Sitä ennen ammattikorkeakoulu oli nimenomaan opetuskorkeakoulu. Hollannissa onkin käynnissä samanlainen keskustelu tiedeyliopistojen ja ammattikorkeakoulujen roolista tutkimus- ja kehitystyössä kuin Suomessa. Tiedeyliopistojen tehtävänä korostuu perustutkimus, ammattikorkeakoulussa taas soveltava tutkimus ja kehitystyö: enemmän D(evelopment) kuin R(earch). Yliopistot ja ammattikorkeakoulut tekevät nykyisin kuitenkin yhä enemmän yhteistyötä sekä tutkimus- ja kehitystoiminnassa että tohtoriopinnoissa.

Fontysin pääasialliset tavoitteet tutkimus- ja kehitystoiminnassa ovat amatilliset innovaatiot, korkeakouluopettajien amatillisen osaamisen kehittäminen ja opetussuunnitelmien kehittäminen. Tutkimus- ja kehitystoiminnan alueet ovat humanistiset tieteet, kasvatustieteet, taloustieteet, insinööritieteet ja taiteet. Kullakin näistä on omat tutkimusohjelmansa. Fontysin erilaisissa tutkimus- ja kehitystehtävissä työskentelee projektihenkilökuntaa, tutkija-opettajia ja tohtoriopiskelijoita. Kaupallisiin hankkeisiin projektihenkilökuntaa palkataan projektikohtaisesti joko Fontysin omasta henkilökunnasta tai ulkopuolelta.

Vuodesta 2001 lähtien on perustettu erityisesti t&k-toiminnan edistämiseen keskittyviä lehtoraatteja (Lecturate chair). Lehtoraatti vastaa lähinnä suomalaista tutkijayliopettajaa. Lehtoraattiin nimetty opettaja johtaa oman erityisalueensa tutkimus- ja kehitystoimintaa. Lehtoraatti-nimen sijaan voitaisiin käyttää professuuri-termiä, mutta Hollannissa, samoin kuin Suomessa, nimike kuuluu toistaiseksi vain tiedeyliopistoihin. Lehtoraatit ovat määräaikaista. Kausi on pituudeltaan neljä vuotta, maksimiaika lehtoraatissa on kahdeksan vuotta. Lehtoraatti on kiinnitetty joko koulutusohjelmaan tai ns. osaajarinkiin (Knowledge Centre)⁵. Fontysissa tällaisia osaajarinkejä ovat mm. ”Innovation Management” ja ”Sustainable Urban and Regional Development”-keskukset, jotka toteuttavat teemansa usein monialaisia tutkimus- ja kehityshankkeita. Osaajaringeissä tutkijat, opettajat, työelämän asiantuntijat ja opiskelijat toimivat yhdessä.

Toimintamallia havainnollistaa seuraava kuva.



Kuva 1. Osaajaringin toimintamalli

Vuodesta 2005 lähtien on aloitettu yhteistyö tiedeyliopistojen kanssa tohtori-koulutusohjelmissa. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tohtoriopiskelijat ja opettaja-tutkijat voivat kiinnittyä yhteisiin tutkimus- ja kehityshankkeisiin. Lisäksi Fontys Graduate School tarjoaa maisteri- ja tohtoriopinnoissa oleville tutkimustyöhön liittyvää opetusta kuten metodologiakursseja. Vuodesta 2007 lähtien tutkimustoimintaan on palkattu myös kokeneita liike-elämän ja teollisuuden asiantuntijoita tuomaan korkean tason ammatillista tietoa ja tietämystä t&k-toimintaan.

⁵ Knowledge Centre, hollanniksi *Kennis circle*, on tässä käännetty osaajaringiksi.

4.2 PH Limburg: Ammatillinen osaaminen ja akateeminen tutkimus

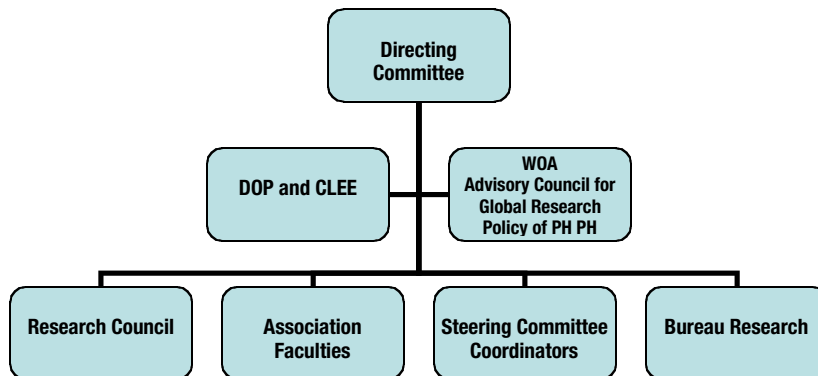
Belgian uuden lainsäädännön mukaan ammattikorkeakoulujen Master-ohjelmat siirtyvät tiedeyliopistojen alaisuuteen. Tästä johtuen PH Limburgin t&k-toimintaa luonnehtii painotus sekä akateemiseen että soveltavaan tutkimukseen. Bachelor-tason koulutusohjelmissa t&k-toiminnan päätavoitteet ovat monitieteellisen ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä aluepohjainen työ-elämäyhteistyö. Master-ohjelmissa t&k-toiminnalla tavoitellaan ennen kaikkea akateemisten tutkimustoiminnan kriteerien täyttymistä.

PH Limburgin t&k-toiminta on organisoitu neljään tutkimusinstituuttiin, jotka keskittyvät ICT-tekniikkaan, logistiikkaan, arkkitehtuuriin sekä terveydenhoitoon ja kuntoutukseen.

- TINFO (Research Institute on Applied ICT) tekee sovellettua ICT-alan tutkimusta ja yhteistyötä alan yritysten kanssa; keskeisenä tutkimusalueena ovat langattomat järjestelmät ja mobiiliteknologia.
- Log-IC (Research Institute on Logistics) tutkii ja kehittää logistisia järjestelmiä ja niihin liittyviä ICT-ratkaisuja.
- ArcK (Research Institute on Architecture and the Arts) -instituutin tutkimusalueena ovat arkkitehtuuri, graafinen suunnittelu sekä kuva eri muodoissaan.
- REVAL (Research Centre for Health Care and Rehabilitation) -instituutin tavoitteena on neurologisten sairauksien kuntoutusmenetelmien tutkimus ja kehittäminen, kuntoutukseen liittyvien teknologioiden ja palveluiden kehittäminen sekä ennaltaehkäisevä terveydenhuolto.

Instituuttien tutkimushankkeissa keskitytään paitsi oman alan tutkimus- ja kehitystyöhön, myös monialaiseen ja -tieteiseen yhteistyöhön instituuttien välillä. Jopa kolmasosa projekteista onkin monialaisia, mitä tukee myös kaikkien instituuttien tutkijoille – ja muille kiinnostuneille – kuukausittain järjestettävä yhteinen lounastapaaminen.

PH Limburgin t&k-toiminnan hallinnointi on keskitetty omaan palveluyksikköön, Research and Innovative Services. Palveluyksikössä toimii projektihallintoa tukeva yksikkö (DOP) sekä elinikäisen oppimisen keskus (CLEE Center for Lifelong Learning and Events). DOP tukee tutkijoita ja koulutusohjelmia valmistelemaan projekteja, rakentamaan konsortioita ja ottamaan yhteyksiä yrityksiin. CLEE järjestää koulutusta, seminaareja ja konferensseja. Lisäksi palveluyksikköön kuuluu infrastruktuuripalveluita kuten tila- ja catering-palveluja.



Kuva 2. PH Limburgin t&k-toiminnan organisaatiokaavio

Vuoden 2008 alussa PH Limburgilla on 20 akateemislunottoista tutkimusprojektiä kuudessa eri keihäänkärkialueessa. Sen lisäksi sillä on 15 Bachelor-tason projektiä, joiden tavoitteena on sekä lisätä Bachelor-ohjelmien ammatillista kompetenssia että yhteistyötä yksityisten yritysten kanssa. Tavoitteena on myös kolme–neljä alueellisella tasolla rahoitettua projektiä, yli 15 tilaustutkimusprojektiä sekä kaksi tieteellistä projektiä. Näiden lisäksi toteutetaan lukuisia konsultointiprojekteja. Pienelle ammattikorkeakoululle tutkimushankkeiden lukumäärä on mittava.

4.3 Fachhochschule Dortmund: Korkeakoulut alueen kehittäjänä

Korkeakoulujen velvoitteena alueella on koulutus, tutkimus- ja kehitys sekä ”transfer”. ”Transferilla” tarkoitetaan, ei vain tiedonvaihtoa ja koulutusta, vaan teknologian ja innovaatioiden siirtoa työelämään. Fachhochschule Dortmundin t&k-toiminnan päätavoitteet ovatkin aluekehitys, uusien työpaikkojen luominen ja luovien ihmisten tuottaminen tieteen soveltajiksi. Tavoitteena on myös innovaatioalojen kehittäminen sekä innovatiivisten spin-offien tukeminen. T&k-toiminta nähdään investointina tulevaisuuteen.

FH Dortmundin t&k-toiminnan fokusalueet ovat vahvasti tekniikan alalla. Tämä johtuu Dortmundin sijainnista perinteisellä teknologiateollisuuden hallitsemalla Ruhrin alueella. T&k-toiminnassa keskeisiä alueita ovat kommunikaatioteknologia ja sovellettu signaalinkäsittely, tietotekniikka eri sovellusalueilla (mm. terveydenhuollon tietotekniikka, potilastietojärjestelmät, kuvankäsittely, mobiilitietotekniikka ja mobiilit liiketalouden sovellukset), autotekniikka, arkkitehtuuri sekä sosiaaliala.

FH Dortmundin t&k-toiminta on hajautettu eri instituutteihin, joiden projektit ovat pääosin yksittäisten, tutkimus- ja kehitystyöstä innostuneiden professorien, opettajien ja tutkijoiden käynnistämiä. Projektirahoitusta haetaan

lähinnä ulkopuolisista lähteistä, ja hakuprosessissa apuna toimii FH Dortmundin t&k-toimisto sekä Transfer Office. Tukipalveluyksikköjen koko on pieni (t&k-toimistossa yksi kokoaikainen ja Transfer Office:ssa yksi osa-aikainen henkilö) Näiden toiminta on ennen kaikkea tukevaa ja neuvoa-antavaa toimintaa sekä professorien ja opettajien innostamista ja aktivointia t&k-toimintaan. Professorit tekevät projekteja usein omina tutkimushankkeinaan tai oman firmansa kautta, joten projektiraha ei välttämättä kierrä FH Dortmundin kautta. Transfer Office toimii tutkimuksen ja hallinnon ”välissä” painottaen kuitenkin enemmän tutkimus- kuin hallintolähtöisyyttä. Se toimii myös kiinteässä yhteistyössä elinkeinoelämän, erityisesti teollisuuden kanssa tukien spin-offien perustamista sekä patentointia.

4.4 Tutkimus- ja kehitystyön rahoitusmuotoja

Yleisesti benchmarking-kohteina olleista ammattikorkeakouluista voi todeta, että kaikissa maissa ja kohteissa ammattikorkeakouluille oli rakennettu omia rahoitusinstrumentteja joko valtionhallinnon tai aluehallinnon toimesta. Tämä poikkeaa selvästi Suomen käytännöistä.

Hollannissa tutkimus- ja kehitystyön päärahoituslähde on RAAK (Regional attention and action for knowledge circulation) projektirahoitus. Toinen keskeinen rahoituslähde on kansainvälisiin yhteistyöhankkeisiin saatava EU-rahoitus. Tämän rahoituksen hankintaa ja partneriverkoston kokoamista edesauttaa Fontysin maantieteellinen sijainti. Fontysilla on erillinen kansainvälisten hankkeiden projektitoimisto, joka laatii rahoitushakemukset ja koordinoi hankkeita⁶.

RAAK-rahoitus kohdistetaan erityisesti pk-yritysten kehittämiseen, mutta myös sosiaali- ja terveystalouden uudistamiseen. RAAK-rahoitus on kansallinen rahoitusmuoto, jota käytetään alueellisen yhteistyön ja kehitystyön hankkeisiin. Vuonna 2007 kokonaisrahoitussumma oli 20 MEUR ja rahoitus on tarkoitus kasvattaa lähivuosina 100 MEUR:oon. Rahoitus kanavoidaan ammattikorkeakouluille, jotka toteuttavat tutkimus- ja kehityshankkeet yhdessä yritysten ja julkisorganisaatioiden kanssa. Maksimisummat pk-yritysverkostojen kehittämiseen olivat 300.000 kahdelle vuodelle ja julkisen sektorin hankkeisiin 250.000 kahdelle vuodelle. Vuonna 2008 uutena rahoitusinstrumenttina käynnistyi RAAK Pro, jossa maksimirahoitus on 500 000 neljälle vuodelle. RAAK-projektit ovat verkostoprojekteja, jotka edellyttävät vähintään 10 pk-yrityksen osallistumista. RAAK-projektien valmistelu on melko työlästä ja aikaa vievää, ja siksi Fontys on kehittämässä toimintamallia, jolla

⁶ Ks. <http://www.fontys.nl/internationalprojects/>

henkilöstöä resurssoidaan projektihakemusten kirjoittamiseen. Kaiken kaikkiaan avainhenkilöresursseja ovat aiemmin mainitut lehtoraatit (Lektoraten).

Yritysten ja muiden organisaatioiden suora tutkimus- ja kehitystyön rahoitus ei ainakaan toistaiseksi ollut kovin merkittävää.

Samoin Belgiassa, PH Limburgin tutkimus- ja kehitystyön rahoituksen pääasiallinen kanava on alueellinen innovaatioministeriö. Vuonna 2007 tätä rahoitusta tuli PHL:lle runsaat 1 MEUR ja korkeakoulun edustajien näkemyksen mukaan rahoitus on lähivuosina kasvussa. Rahoituksen määrä yksittäiselle ammattikorkeakoululle riippuu mm. julkaisujen ja konferenssiesitysten määrästä. Kriteerit ovat hyvin pitkälle samat kuin yliopistoilla. Rahoitus jaetaan eri hankkeille tutkimus- ja kehitystyön tukiorganisaation (DOP) esityksestä t&k-toiminnan johtoryhmälle (Directing Committee, DC), joka tekee lopulliset rahoituspäätökset. Rahoitus on jaettu kahteen erilliseen koriin, jotka ovat tieteellinen ja soveltava tutkimus. Yksittäisten hankkeiden rahoitus on yleisesti välillä 30 000–50 000 EUR.

PHL:n edustajat toivat vahvasti esiin sen, että he kilpailevat yliopistojen kanssa usein samasta rahoituksesta, mutta työelämätuntemus erityisesti yksityisellä sektorilla on heidän kilpailuetunsa rahoituksen saannissa. PHL:n t&k-rahoituksesta hyvin pieni osa tulee suoraan yrityksiltä ja käynnillä oli jopa havaittavissa sellaista henkeä, että yrityksiltä ei mielellään edes pyydetä rahoitusta. Yritysrahoitteisiakin projekteja on, ja niiden etuna on korkeakoulun omiin t&k-rahojen käyttöön liittyvän raskaan rahoituspäätösmenettelyn välttäminen.

Fachhochschule Dortmund ei budjetoi erikseen tutkimus- ja kehitystyötä. Opetusministeriöltä saatavasta rahoituksesta 20 % on tulosperusteista (mm. hankittu ulkopuolinen rahoitus) ja tätä rahoitusosuutta käytetään myös t&k-toimintaan. Vuositasolla (2007) tästä rahoituksesta käytetään tutkimus- ja kehitystyöhön noin 200 000 EUR. Myös opiskelijoilta nykyisin perittävistä lukukausimaksuista (500 EUR/lukukausi) käytetään jonkin verran t&k-toimintaan. Pääosin tutkimus- ja kehitystyötä toteutetaan siis ulkopuolisella rahoituksella. Suoran yritysrahoituksen osuus t&k-toimintaan ei ole kovin suuri ja erityisenä syynä mainittiin alueen heikko taloudellinen tilanne. Alueen ammattikorkeakouluille onkin avattu uusi, erillinen rahoitusohjelma (TRAFO), jossa projekteihin osallistuvat yritykset saavat projektin tulokset käyttöönsä, mutta rahoitus tulee kokonaisuudessaan ammattikorkeakoululle. Yritykset puolestaan panostavat näihin t&k-hankkeisiin omaa työtään.

FH Dortmund on äskettäin perustanut myös lainsäädäntömuutoksen mahdollistaman erillisen yrityksen, jonka kautta korkeakoulun asiantuntijatyötä myydään ulkopuolisille. FH Dortmundin rehtori toimii tämän yrityksen hallituksessa. Aiemmin korkeakoulun professorit käyttivät tähän tarkoitukseen omia yrityksiään.

Vuoden 2008 alussa käynnistetyin kaikkien Nord-Rhein Westfalenin yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteisen innovaatioallianssin (Innovations Allianz) yhtenä keskeisenä tavoitteena on ulkopuolisen rahoituksen hankinta tutkimus- ja kehitystyöhön mm. ministeriöltä ja yrityksiltä. Tämän tavoitteen saavuttamisesta ei vielä ollut näyttöjä, sillä toiminta on alkuvaiheessa. Innovaatioallianssi nähtiin kuitenkin erinomaisena mahdollisuutena tutkimus- ja kehitystyön rahoituksen ja tätä kautta volyymin lisäykseen.

4.4 Organisaatio- ja rahoitusmallien vertailua

Kaikissa kolmessa vierailukohteessa t&k-toiminta oli organisoitu toisistaan poikkeavalla tavalla. Keskitetyin organisaatiomalli strategia- ja koordinaatioelimineen ja tutkimusinstituutioineen oli PH Limburgissa, Belgiassa. Siellä tutkimus- ja kehitystoiminta painottui myös enemmän monialaisiin ja poikkitieteellisiin hankkeisiin. Meneillään oleva rakennemuutos kohti sekä suurempia ammattikorkeakouluyksiköjä että linkittymistä yliopistojen kanssa lieinee vaikuttanut siihen, että tutkimus- ja kehitysstrategiassa korostuivat akateemiset kriteerit täyttävä sovellettu tutkimus ja opettajien jatkokouluttautuminen.

Saksassa tutkimus- ja kehitystoiminnalla oli pitkät perinteet ja erityisesti Dortmundin alueella se linkittyi voimakkaasti aluekehitykseen ja yritysyhteistyöhön. Tutkimustoiminta oli kuitenkin ”professorilähtöistä” ja siten muistutti rakenteeltaan enemmän suomalaista yliopistojen kuin ammattikorkeakoulujen tutkimustoimintaa.

Hollannissa tutkimus- ja kehitystoimintaa oli kehitetty erityisesti ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Se keskittyi soveltavaan tutkimukseen ja työelämälähtöisiin kehityshankkeisiin. Osaamisrinki-mallilla oli saatu aikaan monialaista tutkimus- ja kehitystoimintaa, joka palveli sekä työelämän että korkeakoulutuksen kehitystarpeita. Julkaisutoiminnassaan Fontys oli myös eri linjoilla kuin Belgian ja Saksan vierailukohteet. Fontysin julkaisustrategia korosti mahdollisimman matalaa julkaisukynnystä ja laajaa näkyvyyttä, millä saavutetaan erityisesti työelämän edustajat. Sitä vastoin PH Limburg ja FH Dortmund kilpailivat tiedekorkeakoulujen kanssa samoilla julkaisumarkkinoilla.

Fontysin t&k-toiminnan strategia sekä organisointi osajarinkeineen oli ”ammattikorkeakoulumaisin” verrattuna muihin vierailukohteisiin. Fontysin mallin taustalla vaikutti myös RAAK-rahoitus, joka edellytti alue- ja pk-sektorin kehittämistä. Fontysin aluerahoituksessa, Lektoraten-järjestelmässä osajarinkeineen sekä yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteisessä Graduate School -järjestelmässä olisi kehitysideoita myös suomalaiselle korkeakoulusektorille.

5 Tutkimus- ja kehitystoiminta alueiden ja työelämän kehittäjänä

Kaikissa vierailukohteissa tutkimus- ja kehitystoiminta oli sekä työelämälähtöistä että suuntautui työelämän ja alueen yritys-, elinkeino- ja palvelutoiminnan kehittämiseen. Hollannissa, ehkä johtuen juuri siitä, että tutkimus- ja kehitystoiminta oli tullut ammattikorkeakoulujen tehtäväksi vasta parin viime vuoden aikana, sitä tuettiin erityisellä edellä kuvatulla alueellisella RAAK-rahoituksella. Päämääränä on vahvistaa korkeakoulujen tutkimuksen, julkisin varoin toimivien tutkimuslaitosten ja yritysten kehitysyksiköiden yhteistyötä sekä helpottaa yritysten ja erilaisten toimijoiden toimintaa innovaatiotoiminnan kehittämisessä mm. tietoa jakamalla. RAAK-toimintaa seurataan vertailemalla pk-yritysten määrää, joille on rakentunut pysyviä kontakteja korkeakouluihin ja arvioimalla tähän toimintaan osallistuvien opettajien ja opiskelijoiden lukumääriä.

Fontys korostaa haluaan olla lähellä yrityksiä ja kehittää soveltavaa tutkimusta, kun perinteinen yliopistotutkimus tähtää perustutkimukseen ja tieteellisiin julkaisuihin. Fontysin korkeakoulun kaikki tutkimukset pyritään julkaisemaan internetissä, jolloin tutkimustieto on helposti saatavilla. Eikä tieto ei ole vain tekstiä, se on myös esiintymistä erilaisissa tilaisuuksissa, kokoontumisten, kuten seminaarien, järjestämistä ja esiintymistä konferensseissa. Alumnio opiskelijat ovat myös keskeinen väylä ylläpitää työelämäsuhteita. Fontys on kehittämässä erityistä alumneille suunnattua osaamisen ylläpitokonseptia, joka tarjoaa entistä luontevamman yhteyden korkeakouluun.

PH Limburg Belgiassa on länsieurooppalaisittain katsoen pieni korkeakoulu, toisin sanoen saman kokoinen kuin moni suomalainen vastineensa. Yhteistyö yritysten kanssa toteutuu Bachelor-opinnoissa työharjoittelun yhteydessä, mikä on hyvä tilaisuus oppia tuntemaan yrityksiä ja niiden tarpeita, auttaa työllistymisessä ja saada tilaustutkimuksia. Kuitenkin opiskelijoiden t&k-työtä on vaikea myydä yrityksille, koska tutkimusten taso helposti vaihtelee. Siksi yleensä tyydytään avustamaan kehitystyössä ilman erillistä korvausta. T&k-toiminta auttaa myös opettajia luomaan yhteyksiä yrityksiin ja tutkimuslaitoksiin. Parhaimmillaan se pakottaa pysymään uusimman tiedon tasalla, seuraamaan julkaisuja ja tuottamaan niitä itse. Hollannissa ja Belgiassa ei kummassakaan korostunut t&k-toiminta rahoituskanavana, vaan osaamisen ja työelämänä kehittäjänä.

Saksan Dortmundissa yliopistollisen tutkimuksen perinteet vaikuttavat edelleen voimakkaasti. Tutkimuksen ”kaupallistamisen” koetaan vaarantavan

tutkimuksen tieteellistä riippumattomuutta. Pienet ja keskiuuret yritykset eivät ole halukkaita osallistumaan tutkimusrahoitukseen, vaan kokevat luontevampana julkisen rahoituksen.

Yritykset voivat maksaa sekä Bachelor- että Master-opiskelijalle pientä korvausta tutkimusapulaisena toimimisesta (n. 800–1000 EUR/kk). Opiskelijan palkkaaminen on järjestetty helpoksi. Tutkimustyöstä on mahdollista tehdä sopimus joko yrityksen tai yliopiston tutkimusyksikön kanssa, ei molempien. Tutkimusta tehtäessä on kuitenkin säilytettävä kriittinen etäisyys tilaaja-yritykseen.

Usein yritysten ja korkeakoulun t&k-yhteistyön ongelmana on se, ettei ”yhteistä kieltä” löydetä erilaisista tapaamisista huolimatta. Dortmundissa paikallisille alan yrittäjille järjestettiin mahdollisuus tutustua korkeakoulun laboratoriotiloihin ja se loi luontevan kanssakäymisen yritysten ja tutkijoiden välille. Tällöin nähtiin konkreettisesti, millaisia mahdollisuuksia yhteistyölle oli.

Tutkimusrahoituksen edellytyksenä on, että yritys osallistuu rahoitukseen. Tämä voi tarkoittaa myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden palkkakustannuksia, ei välttämättä ns. suoraa rahoitusta. Sekä ammattikorkeakoulu että yritys voivat myös saada julkista tukea tutkimukseen. Olennaista on, että tuloksia voidaan hyödyntää. Esimerkkejä yrityksille tehtävästä maksullisesta toiminnastakin on, mm. ajoneuvojen moottorien testaus moottorivalmistajan tilauksesta. Yhteistyön muodot vaikuttivat vaihtelevan voimakkaasti professorien henkilökohtaisista valinnoista riippuen.

Kaikissa kolmessa vierailukorkeakoulussa järjestettiin paikallisia ja alueellisia tutkimus- ja kehityspäiviä. Hollannissa yksi verkottumisen muoto oli ”Eating and talking”, pari kertaa vuodessa järjestettävä epävirallinen illallistapahtuma, jossa tavattiin työelämän edustajia ja yhteistyökumppaneita. Kaikki korkeakoulut julkaisivat tutkimustoiminnastaan raportteja (esim. Dortmundin Forschung-julkaisu kerran kolmessa vuodessa) ja julkaisuja. Erilaiset teematapahtumat ja tutkimuspäivät olivat avoimia sekä tutkijoille, opettajille että työelämän edustajille. Opetushenkilökuntaa kannustettiin eri tavoin osallistumaan tutkimus- ja kehitystoimintaan. Seuraavassa alaluvussa kuvataan enemmän opettajien ja opiskelijoiden osallistumisen muodoista.

6 T&k-toiminnan integroituminen opetukseen ja oppimiseen

6.1 Opettajien ja opiskelijoiden rooli tutkimus- ja kehityshankkeissa

T&k-toiminnan integroitumista opetukseen pidettiin lähtökohtaisesti perus-asiana. Toinen perusnäkökohta oli, että t&k-toiminnan tulee hyödyntää lähi-alueen kehittymistä ja edistää yhteistyötä yritysten ja julkisten organisaatioiden kanssa.

Fontysin Knowledge Centre -osaajarinkimalli oli keskeinen rakenne ja mahdollistaja opetuksen, oppimisen, opetussuunnitelmien ja opettajien osaamisen kehittämiseen. Osaajarinkien keskeisenä tavoitteena oli uuden tiedon tuominen opetukseen sekä opetuksen ja koulutusohjelmien jatkuva kehittäminen. Opettajien oli mahdollista käyttää t&k-toimintaan yksi–kaksi päivää viikossa. Myös lehtorit, jotka johtivat osaajarinkien toimintaa, osallistuivat koulutusohjelmien kehittämiseen. Lisäksi aikaisemmin kuvattu Graduate School -toiminta tuki tutkimus- ja kehitystoiminnan kytkeytymistä opetukseen. Tohtoriopiskelijat käyttivät työajastaan 70–80 % tutkimukseen ja 20–30 % opetukseen. Opiskelijat eivät kuitenkaan olleet mukana kaikissa hankkeissa. Opiskelijoiden osallistumista vaikeutti myös se, että hankkeet kestävät 1–4 vuotta, ja opiskelijan mahdollisuus osallistua rajoittuu yleensä yhteen lukukauteen (ns. minor-opinnot tai harjoittelu). Opiskelijoiden rekrytointi ja t&k-hankkeeseen osallistumisen mahdollistaminen osana opintoja keskustelutti myös Fontysissa, niin kuin Suomessakin.

PH Limburgin tutkimusinstituutti -malli tutkimusohjelmiseen palveli ehkä enemmän tutkimusta kuin opetusta. Tutkimus- ja kehitystyön rooli poikkesi Bachelor- ja Master-tasolla. Bachelor-tutkinnoissa tutkimuksellisuus kytkeytyi PBL-menetelmän käyttöön ja erilaisiin ”tutkiva käytäntö” -tyyppiin oppimisprojekteihin. Master-opiskelijoiden opinnäytetyöt liittyivät sitä vastoin käynnissä oleviin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. Master-tason opettajat (professorit) käyttivät työajastaan noin 40 % t&k-toimintaan ja 60 % opetukseen. Perustutkintotasolla opettajat (lehtorit) sitä vastoin käyttivät työajastaan vaihtelevasti 5–50 % t&k-toimintaan.

Kolmesta benchmarking-kohteestamme Saksassa oli pisin perinne ammattikorkeakoulun t&k-toiminnassa. T&k-toimintaa toteutettiin koulutusyksiköissä ja siitä olivat päävastuussa professorit, joilla oli vähintään tohtorin tutkinto. Professoreiden opetusvelvollisuus oli 18 tuntia viikossa ja muun ajan he saattoivat käyttää t&k-toimintaan. Vertailuna mainittakoon, että tiedeyli-

opistoissa opetusvelvollisuus on 12 tuntia. Opetusvelvollisuuteen oli kuitenkin mahdollista hakea 4–7 % alennusta tutkimustyön vuoksi. Opiskelijat olivat mukana joissakin projekteissa, mutta eivät kaikissa. Parhaita Master-opiskelijoita palkattiin työntekijöiksi projekteihin opiskelun loppuvaiheessa tai valmistumisen jälkeen. Bachelor-tason opiskelijoiden osallistuminen tutkimushankkeisiin oli vähäisempää ja toteutui täälläkin lähinnä yrityksissä harjoittelujen tai opinnäytetyön muodossa.

Kaikkiaan Dortmundissa t&k-toiminta oli tutkijalähtöistä eli jokaisen professorin asiantuntijuutta tietyltä alueelta arvostettiin ja tukipalvelujen avulla pyrittiin varmistamaan ulkopuolisen rahoituksen saanti. T&k-toimintaa ei tehty vain opetusta silmällä pitäen, vaan keskeistä oli oman alueen kehittäminen yhteistyössä muiden osapuolten kanssa.

6.2 T&k-toiminnan hyödyt opettajille ja opiskelijoille

Vierailukohteissa käydyissä keskusteluissa ja esityksissä tuotiin esille erilaisia hyötyjä opettajien ja opiskelijoiden osallistumisesta t&k-toimintaan. Opettajien osalta korostettiin vaikutusta t&k-osaamisen kehittämiseen. Lisäksi t&k-toiminta mahdollistaa uuden tiedon välittömän linkittämisen opetukseen ja sen kehittämiseen. Verkostoituminen työelämän kanssa, taloudellisen vapauden lisääntyminen, uudenlaiset urakehitysmahdollisuudet ja julkaisutoiminnan mahdollistuminen tuotiin myös etuina esille.

Opiskelijoiden osalta todettiin, että osallistuminen t&k-toimintaan varmistaa, että opiskelijoista valmistuu ”innovatiivisia osaajia rutiiniosaajien sijasta”. He saavat ammatillisesti parempaa ohjausta ja opetusta, kun opetus perustuu tuoreisiin tietoihin ja siihen osallistuvat professoreiden ja opettajien lisäksi myös työelämän edustajat. Osallistuminen t&k-toimintaan helpotti työllistymistä, koska työnantajiin luotiin kontakteja jo opiskeluaikana. Tutustuminen projektityöhön lisää myös opiskelijan mahdollisuuksia saada projektiluonteista työtä valmistumisen jälkeen. Projektitoimintaan osallistuminen antaa lisäksi mahdollisuuden perehtyä yrittäjän työhön eri tavalla kuin normaali työharjoittelu ja siten yrittäjäksi ryhtyminen tulee todellisemmaksi vaihtoehdoksi valmistumisen jälkeen.

Loppupäätelmänä t&k-toiminnan integroitumisesta opetukseen kohdeorganisaatioissa voidaan todeta, ettei sitä juurikaan problematisoitu, vaan pidettiin luonnollisena lähtökohtana toiminnalle. Integraation perusta oli opetushenkilöstön ja opiskelijoiden yhteinen osallistuminen. Käytännön t&k-toiminnan organisoimisissa oli kuitenkin eroja. Yleisesti, jokaisessa vierailukohteessa, nähtiin haasteena ammattikorkeakoulujen opettajien roolin muutos opettajasta opettaja-tutkijaksi. Osa opettajista ei ollut kiinnostunut tutkimus-

ja kehityshankkeista, osalla ei ollut siihen vaadittavaa tutkimusosaamista. Yleisenä haasteena nähtiin myös rajalliset aikaresurssit tutkimus- ja kehitystoimintaan, mikä johtuu useimmiten riittämättömästä rahoituksesta. Opettajien jatkokoulutustautumista ja linkittymistä tutkimus- ja kehityshankkeisiin tuettiin kuitenkin kaikissa ammattikorkeakouluissa.

7 Tutkimus- ja kehitystoiminnan vertailua ja hyviä käytäntöjä

Hankkeen anti oli monipuolinen ja ajatuksia herättävä. Muiden maiden ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystoiminnassa oli paljon samoja piirteitä kuin suomalaisessa järjestelmässä. Näitä olivat muun muassa

- ammattikorkeakoulujen roolin muutos opetusyksiköistä myös tutkimus- ja kehitysyksiköiksi
- soveltavan tutkimuksen painotus sekä työelämälähtöiset kehityshankkeet
- opettajien haaste kehittyä tutkiviksi opettajiksi
- tutkimustoiminnan rahoituksen monikanavaisuus (hankerahoitukset, kansalliset tai alueelliset kehitysrahastot)
- opiskelijoiden osallistuminen tutkimus- ja kehityshankkeisiin osana opintoja.

Tutkimus- ja kehitystoiminta nähtiin sekä opiskelijoiden että opettajien osaamisen edistäjänä että aluekehitykseen ja elinkeinotoimintaan vaikuttavana tekijänä.

Voidaan myös erottaa muutamia selkeitä eroavaisuuksia. Tutkintorakenne noudatti kaikissa vierailukohteissa Bolognan prosessin mukaista kaksiportaista järjestelmää (tai oli siirtymässä siihen) Bachelor (3 vuotta) ja Master (2 vuotta) -tutkintoineen. Tämä vaikutti myös opiskelijoiden osallistumiseen t&k-toimintaan. Tutkimus- ja kehityshankkeet olivat erityisesti Master-opiskelijoiden oppimisympäristöä ja samoissa hankkeissa myös opettajat saattoivat tehdä jatko-opintojaan. Bachelor-tasolla t&k-toiminta toteutui lähinnä harjoittelujen ja oppinäytetyöhankkeiden kautta. Suomalaisen korkeakoulupolitiikan dualimalli kaksine korkeakoulujärjestelmineen ilman esim. mahdollisuutta jatkaa Master-tutkintoon suoraan Bachelor-tutkinnon jälkeen joko ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa, ei ainakaan helpota tutkimus- ja kehitystoiminnan kehittämistä.

Ammattikorkeakoulujen tutkimusstrategiat myös poikkesivat toisistaan. Hollannissa Fontysin ammattikorkeakoulussa oli selkeä, omaleimainen tutkimusstrategiansa, joka painotti erityisesti yhteistyötä pk-sektorin sekä julkisten palvelutuottajien kanssa. Samassa vaiheessa kun Hollannin ammattikorkea-

koulujen lainsäädäntö velvoitti ammattikorkeakoulut tekemään tutkimus- ja kehitystyötä, perustettiin tätä tukeva rahoitusrakenne RAAK. Lisäksi tutkimus- ja kehitystyöhön perustettiin uusi ”professuuri”-Lektoraten, jonka tehtävä oli käynnistää ja ohjata tutkimus- ja kehitystoimintaa. Hollannin mallilla tultaneen saavuttamaan juuri se tavoite, jota Suomessakin on yritetty, että ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystoiminta olisi selkeästi alueita ja elinkeino toimintaa hyödyntävää soveltavaa tutkimusta.

Belgian PH Limburgin mallissa erityishuomiota kiinnitti tutkimus- ja kehitystoiminnan organisaatiomalli tutkimusinstituutteineen. Malli tukee erityisesti poikkitieteellistä tutkimusta, mikä hajautetummassa ja esim. Dortmundin Fachhochschulen ”professorikeskeisessä” mallissa ei varmaankaan toteudu yhtä hyvin. Ammattikorkeakoulun tutkimusstrategia, vaikkakin painotti soveltavaa tutkimusta, näyttäytyi kuitenkin hyvin samanlaisena kuin perinteistenkin yliopistojen. Belgiassa ammattikorkeakoulut ja yliopistot kilpailevat pitkälle myös samasta rahoituksesta ja julkaisukanavista. Tähän vaikuttaa myös tämänhetkinen korkeakoulupolitiikan suunta yhdistää yliopistoja ja ammattikorkeakouluja.

Saksassa, Dortmundin alueella, aluekehitysvaikuttavuus oli tutkimus- ja kehitystoiminnan keskeinen painopiste. Tällä alueella sekä yliopistot että ammattikorkeakoulut toimivat rinnakkain tutkimus- ja kehityshankkeissa ja myös kilpailevat keskenään, samoilla mittareilla.

Kaikissa kohdekorkeakouluissa oli myös rakennettu tukijärjestelmiä, joiden avulla tutkimus- ja kehitystoimintaa markkinoidaan sekä korkeakoulun sisällä että työelämän suuntaan (tutkimus- ja kehityspäivät, julkaisut, tutkijatapaamiset). Näin yritetään yhtäältä kiinnittää uusia opettajia tutkimushankkeisiin, toisaalta tukea työelämän ja korkeakoulun välistä vuoropuhelua, missä uudet tutkimus- ja kehitysaiheet syntyvät. Ja sokerina pohjalla: Kukapa meistä ei haluaisi Saksan bonusrahajärjestelmää, jolla opettajien kiinnostusta hankkeista omia tutkimusaihoitaan ja hankkia siihen ulkopuolista rahoitusta palkitaan ylimääräisellä lisärahoituksella tutkimukseen.

8 Hankkeen arviointia ja jatkosuunnitelmia

Mitä tuomisia meillä on Länsi-Euroopasta? Benchmarking-hankkeen tavoitteet toteutuivat varsin hyvin. Kolme vierailukohdetta oli kukin keskenään erilainen, mutta kaikki ne kehittivät vahvasti t&k-toimintaansa. Yhtenä oppimistuloksena on tutkimus- ja kehitystoiminnan strategian kirkastamisen tärkeys: Ketä ja mitä varten toimitaan? Onko prioriteettina aluekehitys ja elinkeino-

elämän elvyttäminen, opiskelijoiden osaaminen ja työllistyminen, opettajien osaamisen edistäminen, ulkopuolisen rahoituksen saaminen vai akateemisen tutkimusosaamisen osoittaminen? Kukin näistä tavoitteista johtaa vähän erilaiseen strategiaan, joilla kullakin on omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

Mitä voisimme soveltaa? Tutkimus- ja kehitystoiminnan verkostoitumismallit herättivät ideoita järjestää vastaavia tilaisuuksia omissa korkeakouluisamme. Samoin esim. Fontysin julkaisustrategia sekä opettajien hanketoiminnan tukemisen mallit herättivät kiinnostusta paikalliseen jatkokehittelyyn. Lisätuloksina hankkeista on jo muutama uusi solmittu yhteistyösopimus ja jatkohankekehittelyt liittyen Länsi-Suomen alueen Innovaatio Allianssi –hanke-ideaan. Englanninkielisen raportin laadinnan yhteydessä jatkamme myös kansainvälisen t&k-hanketoiminnan kehittämistä.

Mitä pitäisi kehittää valtakunnallisesti? Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystoimintaa tulisi tukea alueellisilla, soveltavaan ja työelämän kehittämiseen painottuvilla alueellisilla rahoitusmuodoilla. Tällä tuettaisiin ammattikorkeakoulujen yhtä perustehtävää, aluekehitystä. Toisaalta ammattikorkeakoulujen ja tiedeyliopistojen yhteistyötä tutkimuksessa ja tutkijankoulutuksessa (sekä maisteri- ja ylempi amk-tutkinnoissa että tohtoritutkinnoissa) tulisi tiivistää ja mahdollistaa, ellei jopa edellyttää, esimerkiksi yhteisillä Graduate School -toteutuksilla. Matkalla heräsi myös ihmetys siitä, miksi meillä Suomessa ei noudateta Bologna prosessia muissa kuin yliopistotutkinnoissa.

Raportin kirjoittaneet

Esa Ala-Uotila, TTM, T&k johtaja, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

Ulla-Maija Koivula, YL, yliopettaja, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

Hanna-Greta Puurtinen, TkL, FM, kansainvälisten hankkeiden päällikkö, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

Kari Salo, FT, yliopettaja, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Merja Sankelo, THT, tutkijayliopettaja, dosentti, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Sten Engblom, FT, tutkimusjohtaja, Svenska yrkeshögskolan, Vaasa

Susanne Jungerstam-Mulders, VTT, tutkimusjohtaja, Svenska yrkeshögskolan, Vaasa

Perttu Heino, PhD, tutkimusjohtaja, Tampereen ammattikorkeakoulu

Ari Koivumäki, Teatt.tait.lis., YTM, yliopettaja, Tampereen ammattikorkeakoulu

Liite 1: Matrix for comparisons on R&D activities at UAS University of Applied Sciences

- A. ORGANIZATION AND ROLE OF R&D
 - A.1. What are the main goals of R&D as part of university's functions?
 - A.2. What are the focus areas of R&D?
 - A.3. What is the organizational structure of R&D?
 - A.4. What is the number of staff working in R&D activities?
 - A.5. What is the effect of R&D to the funding of UAS?

- B. R&D AS PART OF PEDAGOGICAL STAFF'S WORK AND COMPETENCE DEVELOPMENT
 - B.1. In which way are teaching staff members involved in R&D activities?
 - B.2. How many teachers (% of total number of teachers) were involved in R&D activities during 2006?
 - B.3. What is the typical mechanism of teachers' participation in R&D activities?
 - B.4. What is the meaning of R&D in relation to competence development?
 - B.5. What are the main benefits of participating in the R&D activities for teaching staff?

- C. R&D ACTIVITIES FROM THE POINT OF VIEW OF STUDENTS
 - C.1. What is the relation between teaching and R&D activities in a students' curriculum?
 - C.2. Which kind of studies can be realized by participating in R&D activities: e.g. final thesis, practical training or other? What are the typical models?
 - C.3. What kind of added value participation in R&D activities provides for a student?

- D. R&D ACTIVITIES IN RELATION TO WORK LIFE
 - D.1. What kind of cooperation and network structures have been established between enterprises and organizations and UAS?
 - D.2. What are the most important networking and cooperation modes within R&D?
 - D.3. What are the marketing channels of R&D? What are the most effective of these?
 - D.4. How are the client relationships managed, e.g. partnerships, strategic alliances, joined boards etc.?
 - D.5. What are the typical models of sharing of funding in projects?

- F. GOOD PRACTICES AND DEVELOPMENT AREAS IN R&D
 - F.1. Which are the good practices in R&D?
 - F.2. Which are the main development areas in R&D?

Maarit Sorvisto, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu
Jaana Ignatius, Laurea-ammattikorkeakoulu
Anne Anttinen, Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Tarja Hettula, Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Sari Järvinen, Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Sähköisten toimintojen kehittäminen ja integrointi osaksi laadunvarmistusjärjestelmää

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu,
Laurea-ammattikorkeakoulu
ja Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Laadunvarmistusjärjestelmät ovat tällä hetkellä keskeisiä kehittämiskohteita kaikissa korkeakouluissa. Hankkeessa kartoitettiin laadunvarmistusjärjestelmien sähköisiä toimintoja. Tarkastelun kohteiksi valittiin jokaiseen hankkeeseen osallistuvasta ammattikorkeakoulusta yksi sähköisesti toteutettu laadunvarmistusjärjestelmää tukeva toiminto: Oulun seudun ammattikorkeakoulun eHOPS-järjestelmä, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun portaaliratkaisut ja Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijapalautejärjestelmä.

Hankkeen tavoitteena oli vaihtaa kokemuksia, tunnistaa kehittämistarpeita ja etsiä parhaita käytänteitä laadunvarmistusjärjestelmän sähköistetyistä osa-alueista ja niiden integroitumisesta kokonaisuuteen. Benchmarking-prosessin vaiheita olivat arvioinnin toteutuksen suunnittelu, arviointivierailujen toteutus sekä arviointi ja hyvien käytänteiden tunnistaminen. Arviointivierailun aikana esiteltiin benchmarkattava kohde, vastattiin arviointikysymyksiin ja vertailtiin käytänteitä. Tilaisuuden päätteeksi pidettiin yhteenvetokeskustelu. Myöhemmin kohteesta laadittiin SWOT-analyysi ja tiivistelmä opitun hyödyntämisestä omassa toiminnassa.

Hankkeen keskeisimpänä tuloksena olivat arviointikohteittain tunnistetut hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet, joita voidaan hyödyntää ammattikorkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämistyössä. Hankkeessa käytetystä benchmarking-toteutusmallista ja -arviointimatriisista korkeakoulut saivat välineitä oman laatutyönsä edistämiseen ja vastaavien arviointien to-

teutuksiin. Hanke ja sen myötä syntynyt verkosto sekä työskentelymalli koettiin erittäin hyödyllisiksi osallistuvissa korkeakouluissa, mikä luo erinomaiset edellytykset vastaavalle osaamisen siirtämiselle tulevilla kehittämishankkeissa.

1 Hankkeen nimi, toteuttajat ja aikataulu

Sähköisten toimintojen kehittäminen ja integrointi osaksi laadunvarmistusjärjestelmää -hanke toteutettiin Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun (KPAMK, koordinaattori), Oulun seudun ammattikorkeakoulun (Oamk) ja Laurea-ammattikorkeakoulun (Laurea) yhteistyönä 14.9.2007–31.1.2008 välisenä aikana.

2 Hankkeen kuvaus

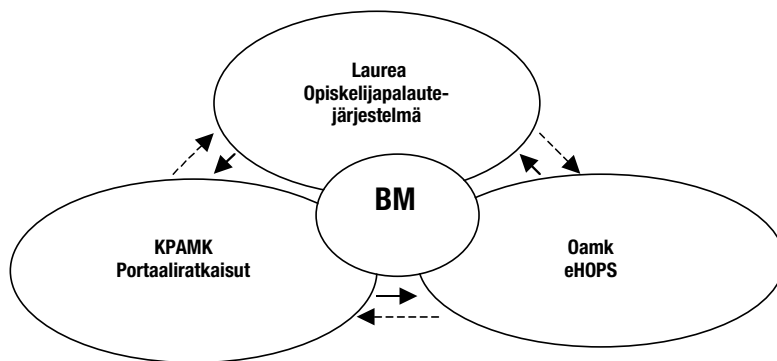
2.1 Hankkeen tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli vaihtaa kokemuksia, tunnistaa kehittämistarpeita ja etsiä parhaita käytänteitä yhteistyöhön osallistuvien ammattikorkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien sähköistetyistä osa-alueista ja niiden integroimisesta kokonaisuuteen. Lisäksi tavoitteena oli systematisoida ja kehittää osallistuvien korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmiä, erityisesti toiminnan arviointimenetelmiä ja -työkaluja. Sähköisten toimintojen avulla tiedon saataavuus, hahmotettavuus ja hyödynnettävyys korkeakoulun toiminnassa paranevat ja tulevat näkyväksi päivittäisessä työssä. Sähköiset järjestelmät lisäävät laadunvarmistusjärjestelmän läpinäkyvyyttä ja yhtenäistävät korkeakoulun toimintamalleja.

Benchmarking-tilaisuus käsitti benchmarking-kohteen esittelyn, reflektiivisen arvioinnin ja keskustelua arvioitavasta kohteesta. Benchmarkingin kautta opittiin tunnistamaan hyviä käytänteitä ja ymmärtämään, miten niihin on päästy. Hankkeen myötä saatua tietoa ja tuloksia hyödynnetään kunkin korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyössä.

2.2 Benchmarking-kohteet

Kaikilla kolmella ammattikorkeakoululla oli ajankohtaisena kehittämiskohteenä laadunvarmistusjärjestelmän erilaiset sähköiset toiminnot. Benchmarkingkohteita valittaessa esiteltiin kunkin omia vahvuuksia ja hyviä käytänteitä. Jokaisesta ammattikorkeakoulusta valittiin yksi hyvä käytäntö benchmarkingkohteeksi; kohteet on esitelty seuraavassa kuvassa:



Kuva 1. Benchmarking-kohteet

Oamkin eHOPS on kiinteä osa opiskelijan urasuunnitelmaa, joka rakentuu tutkinnon tavoitteista, opiskelijan odotuksista ja kiinnostuksen kohteista. eHOPS:n avulla opiskelija hallitsee opiskeluprosessiaan. Koulutusohjelmavastaaville, opettajatuutoreille ja opintojen ohjaajille eHOPS tarjoaa työkalun ohjauksen ja hyväksymisprosessin tueksi. Ohjelma antaa tietoa opiskelijoiden suunnitelmista ja niiden toteutumisesta sekä asioista, jotka mahdollisesti vaikuttavat opintojen etenemiseen.

KPAMK:ssa keväällä 2007 käyttöönotetun oppimisportaalien yhteyteen rakennetaan myös henkilöstölle suunnattu web-portaali, jonka käyttöönotto ajoittuu alkuvuoteen 2008. Henkilöstöportaalista rakennetaan eri ammattikorkeakoulun prosesseja tukeva toiminnanohjausjärjestelmä. Henkilöstöportaali toimii toiminnanohjauksen lisäksi myös keskitettynä tiedon hallintajärjestelmänä, joka tukee tietojen jakamista ja niiden kierrätystä niin dokumentoidun tiedon kuin myös hiljaisen tiedon osalta. Henkilöstöportaaliiin kootaan kaikki keskeinen laadunvarmistusdokumentaatio ja se tulee toimimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmänä sisältäen laatupolitiikan linjaukset, prosessikuvaukset sekä kaiken toimintaohjaavan dokumentaation. Henkilöstöportaalista tulee ennen muuta työn arkea helpottava työkalu, joka samalla myös varmistaa omalta osaltaan laadukkaan toiminnan toteutumista.

Laurean opiskelijapalautejärjestelmän perusrakenteen muodostavat opintojakso-/teemakohtainen palautekysely, alkuvaiheen kysely, keskivaiheen palautekysely, valmistumisvaiheen palautekysely sekä tutkinnon suorittaneille tarkoitettu palautekysely. Lisäksi Laureassa on kyselyt kansainvälisestä liikkuvuudesta, erikoistumisopinnoista, opiskelijoiden hyvinvoinnista ja harjoitteleista. Kehitteillä on sidosryhmäpalautekysely. Jokaisessa kyselyssä on erilaiset, kyselyn tarkoitusta kuvaavat sisällölliset painopisteet.

2.3 Benchmarking-prosessin kuvaus

Benchmarking-prosessi käynnistyi sillä, että jokainen hankkeeseen osallistuva ammattikorkeakoulu laati kirjallisen kuvauksen omasta arviointikohteestaan. Kuvauksen pohjalta arvioitsijana toimivat ammattikorkeakoulut laativat benchmarking-matriisin, johon valittiin kolmesta viiteen tarkastelukohdetta. Jokaisesta tarkastelukohdesta laadittiin vähintään kolme kysymystä. Matriisi toimitettiin benchmarkattavaan ammattikorkeakouluun ennen arviointivierailua.

Benchmarking-tilaisuuteen osallistuivat hanketyöryhmän lisäksi ammattikorkeakoulun edustajia asiantuntijuuden ja mielenkiinnon perusteella. Opiskelijoiden osallistuminen perustui selkeään rooliin. Benchmarking-tilaisuudessa esiteltiin benchmarkattava kohde, vastattiin arviointikysymyksiin ja vertailtiin käytänteitä (ks. liite 1: BM-arviointimatriisi). Tilaisuuden päätteeksi pidettiin yhteenvetokeskustelu.

Arviointi jatkui myöhemmin laatimalla kohteesta SWOT-analyysi ja tiivistelmä opitun hyödyntämisestä omassa toiminnassa (ks. liite 2: BM-SWOT-yhteenveto). Arvioinnissa pohdittiin myös, mitä kehittämiskohteita tai vahvuuksia arvioitavasta kohteesta ja omasta toiminnasta löytyi arviointivierailujen aikana.

3 Hankkeen tulokset ja niiden hyödyntäminen

3.1 Benchmarking-kohde: eHOPS

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun arviointi

KPAMK:ssa otettiin keväällä 2007 käyttöön oppimisportaali, joka tarjoaa työkalun lähiopetuksen tueksi opettajille ja opiskelijoille. KPAMK:ssa on tehty paljon töitä keskeyttämisten vähentämiseksi muun muassa tehostamalla opintojen ohjausta opettaja-tutoritoiminnalla, lisäämällä henkilökohtaista- ja ryhmäohjausta sekä systematisoimalla opinnäytetyön ohjausta. Opintojen etenemisen seurantaan kuitenkin tulisi entisestään tehostaa ja mielestämme sähköinen hops-työkalu olisi aikaisempaa monipuolisempi väline opintojen, urasuunnittelun sekä ammatillisen kasvun tueksi sekä tehokas väline opintojen etenemisen systemaattisempaan seurantaan.

Benchmarking-vierailun aikana vahvistui käsitys siitä, että eHOPS on oivallinen väline hops-prosessin kokonaisuuden viestintään, sisäistämiseen ja ymmärtämiseen sekä ennen muuta opintojen edistymisen seurantaan. Ennen kuin järjestelmää lähtee määrittelemään, tulee prosessi olla hyvin tarkalle tasolle vaiheistettuna, jotta pystytään huomioimaan kaikki eri toiminnot. Hops-prosessi tulee avata sen alkamisesta päättymiseen saakka, jolloin päättymisvai-

heessa tulee huomioitua kaikki tietojen hyödyntämiseen liittyvät asiat. Järjestelmää tehtäessä pitää huomioida myös kaikki epätavalliset ja poikkeavatkin hops-prosessissa esille tulevat työvaiheet. KPAMK:ssa ops- ja hops-työkalun käyttöönottoa ja integrointia osaksi Oppimisportaalia on suunniteltu jo jonkin aikaa. Järjestelmän kehitystyön lähtökohtana tulee KPAMK:ssa olemaan opetussuunnittelutyö ja siihen liittyvän suunnitteluvälineen kehittäminen. Järjestelmään tullaan liittämään myös hops-prosessin hallinnointi. KPAMK tulee jo keväällä 2008 pilotoimaan erästä valmista ops-työkalua, joten eHOPS:n benchmarkauksesta saatuja tietoja ja ajatuksia on viety jo käytäntöön.

Järjestelmää määriteltäessä on tärkeää osallistaa suunnittelutyöhön mukaan eri yksiköiden henkilöstöä sekä edustajia eri henkilöstöryhmistä, jotta huomioidaan mahdollisimman pitkälle olemassa olevat käytänteet ja tarpeet, kokonaisuus ja pienimmätkin vivahteet. Ennen käyttöönottoa tulee kiinnittää suuri huomio käyttöönoton motivointiin tuomalla esille hyötynäkökulmia. Pääpaino tulisi olla ops- ja hops-prosessin kokonaisuuden ymmärtämisessä ja sisäistämisessä, ei niinkään sähköisen työkalun teknisessä käytössä.

Oamkin eHOPS-järjestelmässä oli paljon vahvuuksia, joista ehkä keskeisimpänä nousi esille vahva kytkentä opetussuunnitelmatyöhön ja hops-prosessiin sekä opintojen edistymisen seurantaan. Järjestelmän tehokkaalla hyödyntämisellä saadaan suurella todennäköisyydellä ennalta ehkäistyä opintojen keskeyttämiä ja vaikutetaan sitä kautta keskeisesti myös ammattikorkeakoulun tuloksellisuuteen. KPAMK:n mielestä ehkä keskeisimpänä kehittämis-kohteena nousi esille kaikkien opintojen aikaisten toimintojen ja prosessien kytkeminen ja yhteistoiminnallisuus eHOPS-työkalun kanssa.

Laurea-ammattikorkeakoulun arviointi

Laureassa ollaan kehittämässä eHOPS-järjestelmää. Laureassa on tavoitteena, että eHOPS:n kautta on mahdollisuus tehdä näkyväksi ja yhdistää erillään olevia ohjauspalveluja. Jotta eHOPS olisi organisaation aito työväline, josta sekä opiskelijat että henkilöstö hyötyvät, edellytetään siltä selkeyttä, vaivattomuutta, helppoutta ja integraatiota olemassa oleviin muihin tietojärjestelmiin. Primaaritietojärjestelmä, johon eHOPS liitetään on ammattikorkeakoulun opiskelija- ja opintohallintojärjestelmä. Jotta eHOPS palvelisi aidosti opiskelijan opiskelu- ja oppimisprosessia, sillä tulisi olla rajapinnat myös muihin ammattikorkeakoulun tietojärjestelmiin, kuten taloushallintojärjestelmään, henkilöstön työaikasuunnitelmajärjestelmään ja kalenterijärjestelmään sekä tilanhallintajärjestelmään. eHOPSin kehittämisessä painopisteen tulisi olla eri osapuolille koituvissa hyödyissä ja toimintojen selkeyttämisessä, johon tietojärjestelmien integroinnilla juuri pyritäänkin. Järjestelmän käyttöönottoon tulee

varata aikaa ja resursseja. Käyttöönotto vaatii koulutusta, perehdyttämistä ja motivointia.

Oamkissa käytössä oleva eHOPS on hyvä väline opiskelijan opintojen etenemisen seurantaan, joka palvelee niin henkilöstöä kuin opiskelijoita. eHOPS edesauttaa opiskelijan ammatillisen kasvun kehittymiseen liittyvää vastuunottoa ja tekee opiskeluprosessiin liittyviä toimintoja näkyväksi. Toimintojen näkyvyys helpottaa opiskelijan oppimisprosessia ja opintojen edistymisen seuranta sekä opettajan ohjausprosessia. Tietosuojan liittyvien tekijöiden entistä tarkempi huomiointi edesauttaa eHOPS-järjestelmän toimivuutta.

Oulun seudun ammattikorkeakoulun itsearviointi

eHOPS:n benchmarking-tilaisuus vahvisti käsityksiämme siitä, mikä merkitys hops-prosessilla on ammattikorkeakoululle ja yksittäiselle opiskelijalle. Periaatteessa eHOPS mahdollistaa sen, että koko henkilöstö voi toimia opiskelijan ohjaajana. Tämä vahvistaa muun muassa ohjauksellisen opettajuuden kehittämistä. Työkälun käyttöönotto tuo myös ohjauksen näkyväksi osaksi ammattikorkeakoulun toimintaa ja ohjauksesta jää jälki. Sovellus mahdollistaa valmistautumisen ohjaustilanteeseen etukäteen minkä vuoksi voimme olettaa, että ohjauksen laatu kehittyy. Toistaiseksi sovelluksesta vielä puuttuvien osa-alueiden, kuten harjoittelu ja opinnäytetyö, lisääminen tekee eHOPS:sta monipuolisen, opiskelijan oppimisprosessia tukevan välineen. Jaetut näkemykset ja käymämme keskustelu avaavat uusia näkökulmia kehittää eHOPS:a ja ohjausprosessia edelleen.

eHOPS:n benchmarking auttoi tarkastelemaan eHOPS:n kehittämistyötä uusista näkökulmista. Haasteena on käyttöasteen lisääminen ja käytön vakiinnuttaminen koko opiskeluprosessin ajalle, jotta erillään olevat ohjauspalvelut yhdistyvät aiempaa paremmin ja opiskelu- ja ohjausprosessien laatu kehittyvät. Selkeiksi kehittämiskohteiksi nousivat myös harjoittelu- ja opinnäytetyöprosessien ja niiden seurannan yhdistäminen osaksi eHOPS:a. Samoin opintojaksoille ilmoittautuminen tulee jatkossa mahdollistaa sovelluksen kautta.

Uuden sovelluksen käyttöönoton myötä joudutaan väistämättä tarkastelemaan olemassa olevia toimintoja ja käytänteitä, mikä johtaa usein muutostarintaan. Käytön tukemiseksi on panostettava aiempaa enemmän käyttäjien motivointiin tuomalla esille eHOPS:n hyötynäkökulmia sekä opetushenkilöstön ohjausvalmiuksien lisäämiseen koulutuksen avulla.

3.2 Benchmarking-kohde: portaaliratkaisut

Oulun seudun ammattikorkeakoulun arviointi

Oamkissa on kehitetty intranetia laadunvarmistusjärjestelmäksi. KPAMK:n henkilöstöportaalin ja laadunvarmistusjärjestelmän yhdistämisen ideassa oli paljon yhtäläisyyksiä Oamkin uuteen intraan. Voidaankin olettaa, että suunnittelutyössä on lähtökohtaisesti onnistuttu, kun toisaalla on päädytty samoihin ratkaisuihin.

Henkilöstöportaalin benchmarking vahvisti näkemyksiämme Oamkin intranetin kehittämisestä. Oamkissa intranetin toimimista laadunvarmistusjärjestelmänä on viety samansuuntaisesti eteenpäin kuin KPAMK:ssa. Intra on kehitetty toimintaohjaava personoitu työkalu, joka mukautuu käyttäjän toimenkuvan, tehtävien ja toiveiden mukaan. Profiloinnin ja personoinnin avulla intran sähköiselle työpöydälle tuodaan käyttäjän mukaan kohdennetut sisällöt, esimerkiksi projektipäälliköllä voi olla omissa suosikeissaan Oamkin hankeohje ja Reportronic. Oamkissa henkilöstön toimenkuvat on siis kiinnitetty prosesseihin. Myös sisäistä tiedottamista edistetään kohdentamalla tiedotteet asiaankuuluville ryhmille.

Oamk ja KPAMK olivat benchmarking-tilaisuuden aikoihin samassa vaiheessa henkilöstön intranetin ja henkilöstöportaalin kehittämistyössä, joten kokemuksia käyttöönotosta ei ollut. Oamk voi kuitenkin ottaa jatkossa mallia KPAMK:n suunnitteluprosessin perusteellisuudesta ja tavasta, jolla henkilöstö oli otettu siihen mukaan. Oamkilla on seuraavassa vaiheessa tarkoitus kehittää opiskelijaintranetia, joten suunnitteluprosessimallia voidaan hyödyntää siinä vaiheessa.

Oppimisportaaali voi olla kokonaisvaltainen ratkaisu opiskeluprosessiin sekä henkilöstön että opiskelijoiden näkökulmasta. Oamkin kehittämän eHOPS:n integrointimahdollisuus opiskelijaintraan edistäisi kokonaisvaltaista opiskelijan tukemista ja opiskeluprosessin hallintaa. KPAMK:n oppimisportaalin rakenne ja toiminnot olivat selkeitä ja johdonmukaisia. Kaikkien materiaalien löytyminen yhdestä paikasta verkkolevyjen ja kotihakemistojen sijaan helpottaa ja nopeuttaa niin opiskelijoiden kuin henkilöstönkin työskentelyä.

Koska Oamkissa ei ole vielä aloitettu opiskelijaintran työstämistä, Kokkolasta saadut ideat ovat hyvä perusta opiskelijaintran suunnittelutyöhön. Esimerkiksi portaalien työtila-ajattelu niin opintojaksoihin kuin prosesseihinkin liittyen herätti ajatuksia ja tukee omaa suunnittelutyötämme. KPAMK:n opiskelijaportaalin ops-näkymässä näkyi suoritettut ja aktiiviset opinnot sekä kesken olevat opinnot, ja tätä ajatusta voimme hyödyntää jatkossa eHOPS:n kehittämässä.

Henkilöstöportaalissa oli toiminnallisuuksia, joita voidaan myös hyödyntää, näistä esimerkkinä kertakirjautumistekniikka. Keski-Pohjanmaalla teknisen alustan toteuttaminen yhteistyössä ulkopuolisen tahon kanssa saattaa aiheuttaa myöhemmin lisäkustannuksia kun tarvitaan uusia toiminnallisuuksia. Oamkissa tämä toteutetaan omana työnä. Kokkolan portaalien dokumentinhallinta oli toteutettu selkeästi ja toimintaa tehostavasti. Tätä ajatusta hyödynnetään jatkossa myös Oamkin intrassa.

Laurea-ammattikorkeakoulun arviointi

Laureassa ollaan ottamassa käyttöön intranet vuoden 2008 helmikuussa. Laurean intranetin tarkoitus on mahdollistaa tiedon tuottaminen, jakelu ja hyödyntäminen nykyistä tehokkaammin, tarkoituksenmukaisemmin ja käyttäjäsävällisemmin. Portaalissa toteutettavat palvelut on tarkoitettu suunnata Laurean henkilökunnalle ja opiskelijoille. Tavoitteena on aikaansaada kokonaisvaltainen ratkaisu, jonka ensisijaisena tavoitteena on tukea työntekoa ja opiskelua. Tarkoituksena on yhtenäistää kahdeksassa toimipisteessä toimivan Laurean viestintää. Intranet tarjoaa kaikille laurealaisille samat mahdollisuudet ajan-kohtaisen tiedon saamiseksi.

Laurean intranetin rakentamisen lähtökohdat ovat hiukan erilaiset kuin KPAMK:n, jossa portaali toimii pitkälti toiminnan kuvaamisen ja ohjaamisen välineenä ja on täten prosessikeskeinen. Laurean intranetin jatkokehittämissivaiheessa prosessikeskeisyys lisääntynee. KPAMK:n henkilöstöportaalin vahvuudeksi Laurean edustajat katsoivat ennen kaikkea sen, että portaalin kehittämisessä on vahvasti huomioitu henkilöstön tarpeet, joiden kartoittamiseen on käytetty paljon resursseja. KPAMK:n it-asiantuntijoiden halu ja kyky vastata henkilöstön kehittämistarpeisiin on kiitettävää. Henkilöstöportaalilla on mahdollisuus toimia arjen työtä helpottavana työvälineenä, joka mahdollistaa yhteistyön ja tiedonkulun KPAMK:n eri yksiköiden välillä. Merkittävä henkilöstöportaalin vahvuus on yhden kirjautumisen periaate, jonka avulla käyttäjä pääsee muihin integroituihin järjestelmiin ilman erillistä kirjautumista. Lisäksi järjestelmän jatkokehittämiseen on kiinnitetty jo varhaisessa vaiheessa huomiota siten, että niiden sujuva käyttöönotto on mahdollista (esim. videoneuvottelut, työtilat). Laurean edustajat katsoivat KPAMK:n henkilöstöportaalin kehittämiskohteiksi lähinnä ylläpitoon ja kertakirjautumisen tietoturvalisuuteen liittyvät tekijät.

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun itsearviointi

Benchmarking-vierailun aikaan KPAMK:ssa ei oltu vielä otettu käyttöön henkilöstöportaalialia, vaan se oli vastikään valmistunut sisällön rakenteen ja toiminnallisuuden osalta. Oppimisportaali lähiopetuksen tukena oli ollut käytössä

jo kevästä 2007 lähtien. Benchmarking-vierailun aikana kävimme läpi portaalin ratkaisuja kokonaisuudessaan, mikä oli hyvä asia sillä näin kokonaisuudesta muodostui jäsentyneempi kuva. Benchmarking-vierailu toteutui KPAMK:ssa hyvään aikaan käyttöönoton kannalta, sillä kaikki palaute ja viime hetken vinkit henkilöstöportaalin käyttöönottoa varten olivat tervetulleita. Benchmarking vahvisti uskoamme sähköisten järjestelmien tarpeellisuudesta osana laadunvarmistusjärjestelmää. Henkilöstöportaalin prosessilähtöistä toteutusta sekä laadunvarmistusdokumentaation keskittämistä kompassi-kuvakkeen alle pidettiin erinomaisena ratkaisuna ja se valoi omalta osaltaan uskoa omaan kehittämistyöhömmme. Lisäksi saimme vahvistusta sille, että tekniset ratkaisut personoinnin ja tiedon jakamisen osalta ovat olleet onnistuneita ja tulevat merkittävästi tehostamaan portaalin käyttöä. Henkilöstöportaalin avausnäkyminen tulee personoituna yksikkötiedon ja tiimijäsenyyksien (prosessi, asiantuntijuus) mukaan, reaali maailman työskentely-yhteisö ja siihen kuuluvat työtoverit ovat tärkein personoinnin kriteeri. Portaalin tiimityötilat (joita jokaisella on mahdollisuus luoda) mahdollistavat yksiköiden välisen yhteistyön tiivistymisen ja lisäävät omalta osaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työtilojen kautta voi jakaa jäsenten kanssa dokumentteja, tiedotteita, SMS-viestejä jne.

Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden kannalta kaikki sähköiset järjestelmät ovat myös tulevaisuudessa integroitava yhteen ja huomioitava kaikessa kehittämistyössä toiminnan kokonaisuus. KPAMK:ssa henkilöstöportaalien käyttöönotosta ei ole odotettavissa juurikaan muutosvastarintaa, sillä vanha intranet ei ole enää pystynyt vastaamaan tämän päivän tiedonvälittämisen ja dokumentoinnin haasteisiin, joten yhteistä henkilöstöportaalien käyttöönottoa on odotettu. Ehkä suurimpana haasteena tulee olemaan tietosisällön yhteneväisyys ja yhteisen laadunvarmistusdokumentaation ylläpito ja yksikkökeskeisestä ajattelusta poisoppiminen. Yksikkökohtaisia työ- ja toimintaohjeita viedään henkilöstöportaaliiin niiltä osin kuin se on perusteltua, mutta muutoin pelisääntöjä, käytänteitä ja toimintaohjeistuksia yhtenäistetään. Näin varmistetaan opiskelijoiden oikeusturvan ja tasapuolisen kohtelun toteutuminen.

3.3 Benchmarking-kohde: opiskelijapalautejärjestelmä

Oulun seudun ammattikorkeakoulun arviointi

Opiskelija- ja opintojaksopalautekeräämis- ja käsittelyprosessi Laureassa oli Oamkin kannalta antoisa vertailukohde. Oamkissa on olemassa opiskelijapalaute, jota kerätään opintojen alussa, keskivaiheessa ja lopussa. Palautejärjestelmä on pilotoitu lukuvuonna 2006–2007. Tällä hetkellä opiskelijapalautejärjestelmä on käytössä kaikilla opiskelijoilla.

Oamkissa ei ole opintojaksopalautejärjestelmää käytössä. Vuonna 2008 tehdään suunnitelma järjestelmän luomisesta. Oamk sai paljon näkökulmia Laurean opintojaksopalauteesta ja sen hyödyntämisestä. Esimerkiksi palautevastaavat pyritään saamaan yksiköihin vastaamaan kyselyn toteuttamisesta ja huolehtimaan palauteprosessista. Laurean palautejärjestelmän benchmarkingin ansiosta omaa prosessia voi tarkastella analyttisemmin. Tämä avaa uusia näkökulmia oman palautejärjestelmän kehittämiseen.

Oamkissa opiskelijoiden ja opiskelijakunnan rooli prosessissa nähdään hyvin erilaisena kuin mitä Laureassa. Opiskelijat ovat olleet alusta asti mukana suunnittelemassa järjestelmää, kysymyksiä ja palautteen käsittelyä. Opiskelijakunnalla on iso rooli palautteen pohjalta tehtävissä kehittämissuunnitelmissa.

Oamkissa ei ole käytössä sidosryhmäpalautetta. Tätä osa-alueetta tullaan kehittämään kevään 2008 aikana. Laureassa on käynnistetty kumppanuushanke, jossa Oamkilla on yhteneviä kiinnostuksen kohteita Laurean kanssa. Koska hanke oli vielä alkuvaiheessa, ei benchmarking-tilaisuudessa voitu syventyä siihen. Yhteistyötä voisi tässä osa-alueessa jatkaa tulevaisuudessa.

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun arviointi

KPAMK:ssa palautejärjestelmää ollaan kehittämässä ja systematisoimassa myös yhtenäisen järjestelmäkokonaisuuden suuntaan. Palautejärjestelmän kehittämiseen liittyy erilaisten lomakkeiden sähköistäminen ja sitä kautta tietojen saatavuuden helpottaminen ja analysoinnin tehostaminen. Laurean palautejärjestelmä muodosti selkeän kokonaisuuden, mihin suuntaan myös KPAMK:n palautejärjestelmäkokonaisuus on kehittymässä. Tällä hetkellä oma palautejärjestelmämme toimii hyvin, mutta kaipaa vielä kokonaisuuden selkeyttämistä, yhtenäistämistä ja läpinäkyvyyden edistämistä. Hyvänä käytänteenä pidimme sitä, että Laureassa haluttiin aktiivisesti tukea ja lisätä määrällisesti palautteen antoa esim. kytkemällä palautteenantotilaisuuksia opintojaksojen oppimistilanteisiin ja myös resursoimalla vastuuhenkilön, joka seuraa palautteiden antamisen aktiivisuutta ja pystyy reagoimaan muistutuksilla ja paimentamisella. Oma palautejärjestelmämme kehitettäessä tulee kiinnittää huomiota palautteen hyödyntämiseen eri tasoilla: opettaja/koulutusohjelma/yksikkö ja koko ammattikorkeakoulutaso.

Laurean palautejärjestelmästä saimme paljon uusia ajatuksia oman arviointi- ja palautejärjestelmäkokonaisuutemme kehittämiseen ja myös siihen, miten aktivoida opiskelijoita antamaan palautetta sähköisten järjestelmien kautta. Laurean vahvuutena KPAMK piti järjestelmän kokonaisuutta – kyse ei ole vain yksittäisistä palautelomakkeista vaan siitä, miten kaikki nivoutuu yhdeksi kokonaisuudeksi opiskelijan opintojen polulla. Jatkossa Laureassa, kuten myös KPAMK:ssa, tulee kiinnittää erityistä huomiota palautteiden hyö-

dyntämiseen opetussuunnittelun ja koulutusohjelmien sisältöjen ja rakenteiden jatkuvassa kehittämisessä. Palautejärjestelmät itsessään eivät ole se ratkaisu vaan erityisenä haasteena on tietojen läpinäkyvyys ja hyödynnettävyys niin laajasti ammattikorkeakoulun toiminnassa kuin on tarkoituksenmukaista ja mahdollista.

Laurea-ammattikorkeakoulun itsearviointi

Laurean opiskelijapalautejärjestelmän tavoitteena on tuottaa eri toimijoiden käyttöön järjestelmällistä ja vertailukelpoista palautetietoa laadunvarmistamista, toiminnan kehittämistä sekä strategista, operatiivista ja pedagogista suunnittelua varten. Opiskelijapalautekyselyjen toteuttamisen, raportoinnin ja hyödyntämisen yhtenäisyyttä tuetaan yhteisessä käytössä olevilla ja samanlaisilla kyselylomakkeilla sekä yhtenäisellä toteuttamisprosessilla. Tavoitteena on, että kussakin Laurean toimipisteessä tai sen koulutusalueella tuotetaan ja hyödynnetään palautetietoa laaditun toteuttamissuunnitelman mukaan. Toteuttamissuunnitelma sisältää muun muassa aikataulutuksen kyselyjen toteuttamisesta, suunnitelman tulosten hyödyntämisestä ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen seurannasta sekä raporttien tallentamisesta.

Laurean opiskelijapalautejärjestelmään kohdistuvan benchmarkingin keskeisin oppi liittyy opiskelijapalauteen tulosten hyödyntämiseen: miten ja missä foorumilla tuloksia käsitellään, miten kehittämiskohteet valitaan, kuka vastaa siitä, että kehittämiskohteet toteutetaan ja niiden toteuttamisen vaikutuksia seurataan. Laureassa on vasta kehittymässä systemaattinen, jokaisessa Laurean toimipisteessä suhteellisen samankaltainen toteutuva prosessi palautetiedon hyödyntämisestä ja seurannasta. Palaute-tiedon hyödyntämisessä tulisi määrittellä selkeästi palautetulosten tavoitetasot (opintojakso/teema, koulutusohjelma, toimipiste, Laurea), palautteen hyödyntämisen toimintatavat ja vastuut. Opiskelijoiden roolia tulisi vahvistaa opiskelijapalautekyselyjen suunnittelussa ja tulosten hyödyntämisessä.

Opiskelijapalautejärjestelmää tulisi edelleen kehittää kattamaan kaikki palautekyselyt, joissa työelämäpalaute ja henkilöstölle kohdistetut palautekyselyt ovat keskeisiä. Kyselyt tulisi sijoittaa osaksi Laurean toiminnallisia prosesseja. Palautejärjestelmän dokumentoinnin tulisi kattaa koko järjestelmän ylläpidon, toteuttamisen, hyödyntämisen ja kehittämisen prosessit, joissa vastuut ja toimenpiteet on määritetty. Palautekyselyjen tuloksia tulisi hyödyntää myös toimipisteiden vertailutietojen ja viestinnän näkökulmasta. Palautejärjestelmä tulisi saada näkyväksi prosessina, joka on merkittävä osa Laurean laadunvarmistusjärjestelmää.

4 Loppusanat

Hankkeella päästiin suunniteltuihin tavoitteisiin ja erityisesti koko benchmarking-prosessin kulku ja arviointitilaisuuksien rakenne koettiin onnistuneeksi. Vaikka aikataulu oli erittäin tiukka, hanke pystyttiin toteuttamaan aikataulun mukaisesti. Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” piti hyvin paikkansa tässä hankkeessa.

Hankkeessa käytetyt työmenetelmät osoittautuivat toimiviksi ja niitä pystytään hyödyntämään myös muissa vastaavissa arviointitilanteissa. Arviointikohteiksi valitut sähköiset toiminnot ovat keskeisiä kehittämiskohteita kaikkien ammattikorkeakoulujen osalta, mikä lisäsi osallistujien sitoutumista hankkeeseen. Erilaiset lähestymistavat sähköisten toimintojen kehittämisessä ammattikorkeakouluittain sai hanketyöryhmässä aikaan avointa ja monimuotoista keskustelua ja nostatti kokonaan uusia ajatuksia. Toimijoista muodostui kiinteä verkosto, mikä luo erinomaiset edellytykset vastaavalle osaamisen siirtämiselle tulevissa kehittämishankkeissa.

On ollut yllättävää huomata, miten erilaisia lähestymistapoja on käytetty sähköisten toimintojen kehittämisessä ja että ammattikorkeakouluissa monet haasteet ovat kuitenkin samankaltaisia korkeakoulusta riippumatta. Tästä johdun tiedon jakaminen ammattikorkeakoulujen kesken on todella hyödyllistä ja saattaa parhaimmillaan säästää myös resursseja. Mikäli rahoitus olisi ollut suurempi, hanke olisi voinut sisältää kaikkien kolmen benchmarking-kohteen ristiinarvioinnin, jolloin tulokset olisivat olleet kattavampia. Suurempi rahoitus olisi myös mahdollistanut useampien henkilöiden sitouttamisen hankkeeseen ja tiiviimmän osallistumisen laatutyön edistämiseen.

Kirjoittajien yhteystiedot

Maarit Sorvisto, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu

maarit.sorvisto@cou.fi tai 044 725 0071

Jaana Ignatius, Laurea-ammattikorkeakoulu

jaana.ignatius@laurea.fi tai 046 856 7468

Anne Anttinen, Oulun seudun ammattikorkeakoulu

anne.anttinen@oamk.fi tai (08) 312 6018

Tarja Hettula, Oulun seudun ammattikorkeakoulu

tarja.hettula@oamk.fi tai (08) 312 6064

Sari Järvinen, Oulun seudun ammattikorkeakoulu

sari.jarvinen@oamk.fi tai (08) 312 6007

Muut hankkeeseen osallistuneet

Helena Åkerlund, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu
 Mari Emmes, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu
 Anna Mikkola, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu
 Jarmo Kauppinen, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu
 Jukka Uusimäki, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu
 Sampo Kaikkonen, Oulun seudun ammattikorkeakoulu
 Jouni Pieniniemi, Oulun seudun ammattikorkeakoulu
 Maria Andersen, Oulun seudun ammattikorkeakoulu
 Hannele Karhunen, Laurea-ammattikorkeakoulu
 Tarja Gustafsson, Laurea-ammattikorkeakoulu
 Päivi Aho, Laurea-ammattikorkeakoulu
 Heidi Aho, Laurea-ammattikorkeakoulu
 Arto Saloranta, Laurea-ammattikorkeakoulu

Liite 1: BM-arviointimatriisi



SÄHKÖISTEN TOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN JA INTEGROINTI OSAKSI LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄÄ

BENCHMARKING-ARVIOINTIMATRIISI

TARKASTELUKOHDE	TARKASTELUKYSYMYKSET	MOLEMPIEN BENCHMARKKAJIEN KOMMENTIT (täytetään BM-tilaisuudessa)
I.		
II.		
III.		
IV.		
V.		

Liite 2: BM-SWOT-yhteenveto

SÄHKÖISTEN TOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN JA INTEGROINTI OSAKSI LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄÄ

BENCHMARKING-VIERAILUN SWOT-YHTEENVETO

TARKASTELUKOHDE	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET	MAHDOLLISUUDET	UHAT
I				
II				
III				
IV				
V				
Yhteenveto opitusta: (mitä opittiin? miten opittua tietoa ja käytäntöjä tullaan hyödyntämään omassa organisaatiossa? suunnitellut kehittämistoimet? jne)				

Karoliina Jarenko, Teknillinen korkeakoulu/YTK
Janne Roininen, Teknillinen korkeakoulu/YTK
Henna Ahonen, Lapin yliopisto
Pauliina Keskinarkaus, Lapin yliopisto
Merija Poikela, Lapin yliopisto
Maire Syrjäkari, Lapin yliopisto
Helka Urponen, Lapin yliopisto
Leena Koskinen, Taideteollinen korkeakoulu
Marita Turpeinen, Taideteollinen korkeakoulu

Palautteen voima: opiskelijoita ja henkilökuntaa osallistavan palautejärjestelmän kehittäminen benchmarking-menetelmää käyttäen

Teknillinen korkeakoulu/YTK, Lapin yliopisto
ja Taideteollinen korkeakoulu

Tiivistelmä

Hankkeen tavoitteena oli kehittää hyvin toimivan opiskelijoita ja henkilökuntaa palvelevan sekä osallistavan palautejärjestelmän malli, joka kytkeytyisi osaksi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmiä (LVJ). Hanketta jäsennettiin benchmarking-kehikolla, joka luotiin hankkeen alussa soveltamalla YTK:lla kehitettyä yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointikehikkoa.

Pohdimme mitä opiskelijoita ja henkilökuntaa osallistava palautejärjestelmä meille tarkoittaa, ja miten voimme kehittää sen nykyistä toimivammaksi ja osallistavammaksi. Oivalsimme jo alkumetreillä, että palautejärjestelmä voi toimia hyvin eri tavoin henkilökuntaa ja opiskelijoita osallistavasti. Kyse on erilaisten järjestelmien osallistavuusasteesta. Osallistavuusasteen käsite on yhteinen keskenään erilaisille organisaatioille, myös meille kolmelle hankekumppanille. Syvensimme ymmärrystämme palautejärjestelmiemme osallistavuusasteesta tuottamalla ensin rakennemallit osallistavista palautejärjestelmistämme sisäisen benchmarking -menetelmän avulla. Sen jälkeen vertailimme toistemme järjestelmiä yhteistoiminnallisen ulkoisen benchmarking -menetelmän avulla.

Hankkeen tuloksina löysimme järjestelmistämme niiden vahvat ja heikot lenkit sekä saimme toisiltamme arvokkaita ideoita niiden kehittämiseksi. Ja-oimme järjestelmien vahvuudet ja heikkoudet sekä kehittämisideat 1) koko järjestelmän tasoiisiin ja 2) järjestelmän yksittäisten osioiden tai palautemene-
telmien tasoiisiin. Järjestelmien osallistavuusnäkökulman toimivuuden analy-
seissä päädyimme muodostamaan neljä osallistavuuden kärkikriteeriä: 1) laaja osallistuminen järjestelmän suunnitteluun, 2) kehittämisideoiden priorisointi, 3) palautteen käsittelyn jalkauttaminen niille, joita se koskee ja 4) säännölliset palauteyhteenvedot ja kehittämistoimenpiteistä tiedottaminen. Uskomme, että hankkeemme kokemuksilla, näkökulmillamme osallistavuuteen, omilla palau-
tejärjestelmäesimerkeillämme ja varsinkin kehittämällämme systemaattisella osallistavan palautejärjestelmän rakentamismallilla on innovatiivista merkitystä myös muille korkeakouluille.

1 Tausta ja tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli kehittää hyvin toimivan opiskelijoita ja henkilökun-
taa palvelevan sekä osallistavan palautejärjestelmän malli oppimalla partnerei-
den käytännöistä ja yhteisen keskustelun kautta. Osallistavan palautejärjestel-
män tarkoitus on olla osaltaan vahvistamassa hankekumppanien laadunvarmis-
tusjärjestelmien kehittämistyötä. Hankkeen katsottiin palvelevan suoraan ko-
hankekumppanien opiskelijoita, koulutukseen osallistuvia, kouluttajia ja opet-
tajiä, tutkijoita, johtoa sekä hallinto- ja tukihenkilökuntaa sekä välillisesti ul-
kopuolisia sidosryhmiä (asiakkaina) ja muita korkeakouluja. Etsimme yhdessä
vastauksia kysymyksiin 1) mitä opiskelijoita ja henkilökuntaa osallistava pa-
lautejärjestelmä meille tarkoittaa ja 2) miten voimme kehittää palautteen ke-
ruun, käsittelyn ja hyödyntämisen toimivammaksi ja osallistavammaksi.

2 Pääkoordinaattori ja yhteistyökumppanit

Kolmen organisaation yhteishankkeen pääkoordinaattorina toimi Teknillisen
korkeakoulun Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus (YTK) ja
sen laatuvaastaava Janne Roininen. Yhteistyökumppaneina toimivat Lapin yli-
opisto ja Taideteollinen korkeakoulu. YTK on Teknillisen korkeakoulun eril-
lislaitos, jonka tehtävänä on monitieteinen alue-, kaupunki- ja yhdyskunta-
suunnittelun alan tutkimus sekä jatko- ja täydennyskoulutus. YTK:n henkilö-
kuntaan kuuluu noin 35 eri tieteenalojen edustajaa: maantieteilijöitä, arkkii-
tehteja, yhteiskuntatieteilijöitä, insinöörejä, ympäristöpsykologeja jne. YTK:n
tutkimus ja koulutus palvelevat laitoksen strategian mukaisesti oppivaa ja en-

nakoivaa suunnittelujärjestelmää, laadukasta asuin- ja elinympäristöä, reilua aluekehitystä, ekologisesti kestävästä kaupunkikehitystä ja elävää ja monikulttuurista kaupunkia.

Lapin yliopistolta (LaY) vastuuyksikköinä hankkeessa ovat toimineet opetuksen kehittämisspalvelut, avoin yliopisto, yliopiston kehittämis- ja hallintopalvelut sekä ylioppilaskunta. Paikalliseen LaY:n työryhmään kuului kahdeksan henkilöä eri yksiköistä, myös taiteiden tiedekunnasta sekä työelämä- ja rekrytointipalveluista. Opiskelijapalautejärjestelmän kehittäminen on osa laatujärjestelmän kehittämissprosessia ja tämä benchmarking-hanke jatkaa henkilökunnan ja opiskelijoiden pitkäjänteistä yhteistyötä edellisten hankkeiden mukaisesti¹. Taideteollinen korkeakoulu (TaiK) on muotoilun, audiovisuaalisen viestinnän, taidekasvatuksen ja taiteen kansainvälinen yliopisto. Se on alansa suurin korkeakoulu Pohjoismaissa ja yksi arvostetuimpia koko maailmassa. Opiskelijoita on noin 1900. Vuonna 2009 Taideteollinen korkeakoulu muodostaa yhdessä Helsingin kauppakorkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun kanssa tekniikan, talouden ja taideteollisuuden alan uuden yliopiston. Hankkeen vastuuyksikkönä TaiKissa on toiminut Opetus- ja opiskelijapalvelut (OOP) sekä kirjasto.

3 Hankkeen kuvaus

3.1 Benchmarking-kehikko

Hankkeessa sovellettiin YTK:lla kehitettyä yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointikehikkoa². Sen pohjalta muokatussa benchmarking-kehikossa (kuva 1) kuvataan hankkeen työvaiheet ja niiden eteneminen. Hankkeen menetelminä olivat kumppanien sisäinen ja yhteistoiminnallinen ulkoinen benchmarking.³

Sisäinen benchmarking tarkoitti, että yhteistyökumppanit kokosivat omissa organisaatioissaan opiskelijoita ja henkilökuntaa yhteen keskustelemaan, analysoimaan ja vertailemaan toimintaprosessejaan sekä tuloksiaan pa-

¹Alaniska, Hanna (2006 toim.). Opiskelija opetuksen laadun arvioinnissa. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 16:2006. ja Saari Seppo (2007 toim.). Korkeakouluopiskelija yhteiskunnallisena toimijana. Kansallinen benchmarking-arviointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2007.

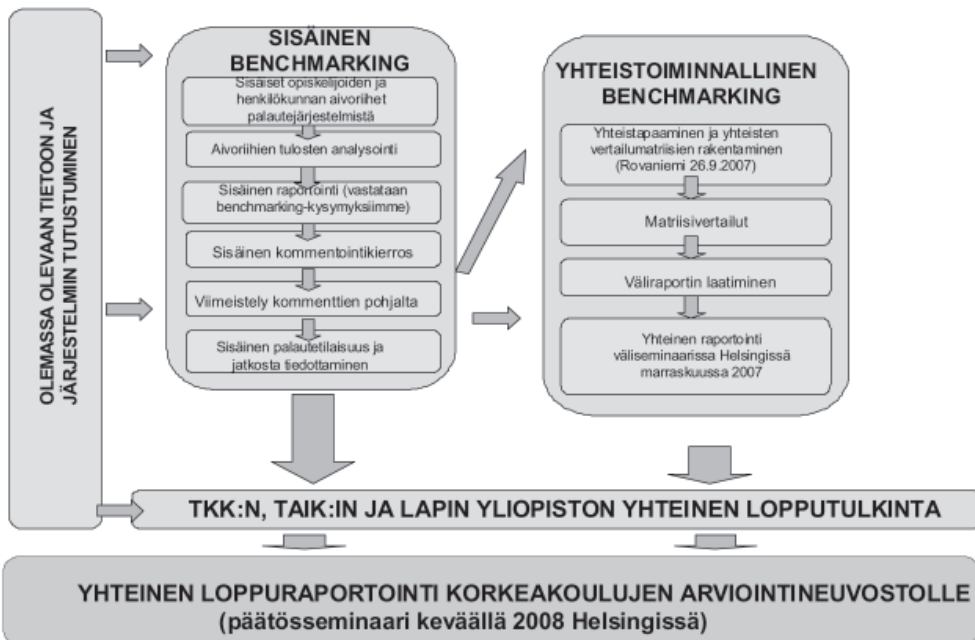
²Roininen, Janne, Jarenko, Karoliina, Hirvonen, Jukka, Schmidt-Thomé, Kaisa, Kairamo, Anna-Kaarina, Hiltunen, Christa, Sinko, Matti, Suominen, Raisa, Nuoreva, Antti (2007). Vaikuttavaa? YTK:n ja TKK Dipolin ”kolmannen tehtävän arviointi” 2005–2007. Teknillinen korkeakoulu, Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja C 64. Espoo 2007.

³Saari, Seppo (2007). Benchmarking-hanke 2007. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Seminaariesitys 7.5.2007 Helsingissä.

lautejärjestelmän kehittämisen osalta. Sisäinen benchmarking loi pohjan ulkoiselle benchmarking-toiminnalle. Sisäinen benchmarking -vaihe jatkui lokakuun loppuun asti.

Ulkoinen yhteistoiminnallinen benchmarking käynnistyi yhteistapaamisella Rovaniemellä syyskuussa. Työpäivän aikana tutustuttiin, vertailtiin laadunvarmistus- ja palautejärjestelmiä ja sovittiin tarkemmin ulkoisen benchmarking -vaiheen menetelmistä sekä syksyn aikataulusta. Yhteistoiminnallinen ulkoinen benchmarking tarkoitti, että yhteistyökumppanit suorittivat keskinäisen arvioinnin ja vertailun sekä jakoivat tiedon keskenään. Hankkeen benchmarking-vertailut tehtiin lokakuun aikana ja Korkeakoulujen arviointineuvostossa kehitettyjen vertailumatriisien avulla⁴. Niihin kuului sekä yksittäisiä hyviä käytäntöjä hahmottavia vertailumatriiseja että koontimatriiseja. Yksittäisten hyvien käytäntöjen vertailumatriiseja käytettiin hankkeen väliraportin yhteydessä ja koontimatriiseja loppuraportoinnin aputyökaluina. Marraskuussa ryhmä esitteli hankkeen alustavia tuloksia Helsingissä KKA:n järjestämässä väliseminaarissa.

Ulkoinen benchmarking -osio kulmineoitui kumppaneiden väliseksi ideoiden ja hyvien käytäntöjen vaihdoksi sekä toisten palautejärjestelmien kehittämiskonsultoinniksi. Teemahaastattelussa käytiin läpi sellaisia toisten ke-



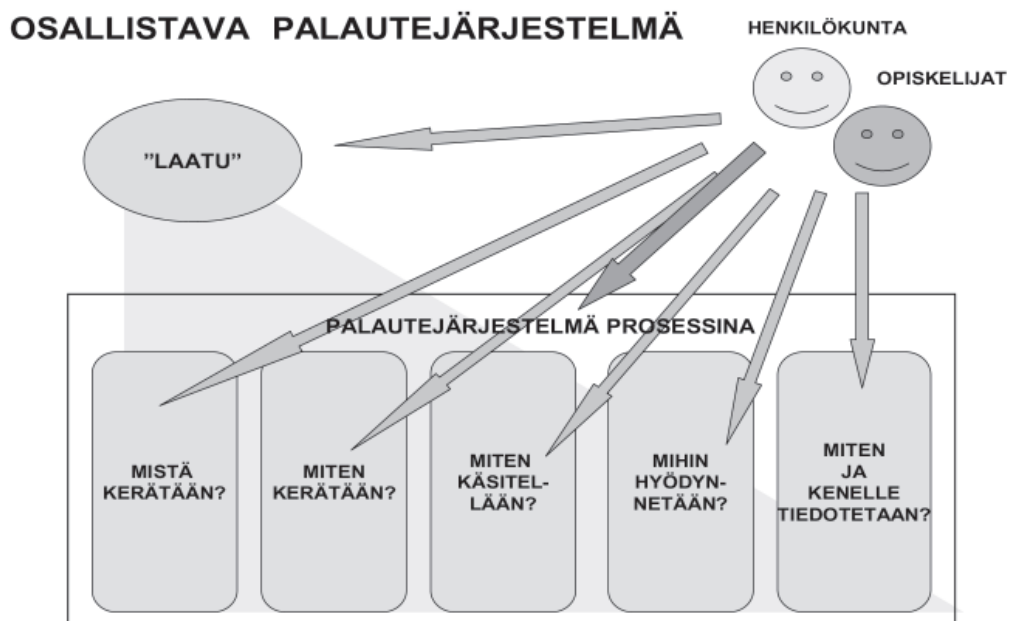
Kuva 1. Hankkeen benchmarking-kehikko

⁴ Emt.

hittämiä palautteen keruu-, käsittely- ja hyödyntämismenetelmiä, joista haluttiin toisilta oppia. Teemahaastattelut tehtiin kaikkien kolmen kumppanin yhteisinä puhelinkeskusteluina joulukuussa. Tämä loppuraportti tuotettiin yhdessä tammikuun aikana keskustellen vilkkaasti puhelimitse ja sähköpostin välityksellä.

3.2 Näkökulmamme osallistavuuteen – mitä, mistä, kuka, miten, milloin ja kenelle?

Oivalsimme jo hankkeen alkumetreillä, miten monin eri tavoin palautejärjestelmä voi toimia henkilökuntaa ja opiskelijoita osallistavasti. Itse asiassa palautejärjestelmä on jo käsitteenä välttämättä osallistavan elementin sisältävä – palautetta pyydetessä osallistetaan ko. henkilö mukaan laatutyöhön. Tämän peruselementin lisäksi halusimme tarkastella osallistavuusasteen syventämismahdollisuuksia sekä miettiä tämän etuja ja haittoja. Pohdintamme perusteella voisi tehdä nyrkkisäännön: osallistavassa järjestelmässä osalliset määrittelevät itse mitä, mistä, kuka, miten, milloin ja kenelle (kuva 2). Erilaisissa puitteissa ja eri tehtävien parissa eri määrä työnjakoa on tarkoituksenmukaista. Meidän kunkin palautejärjestelmissä on esillä erilaisia osallistavia elementtejä ja ne painottuvat eri kohtiin järjestelmää.



Kuva 2. Osallistavan palautejärjestelmän benchmarking-kriteerit: "mitä, mistä, kuka, miten, milloin ja kenelle?"

Henkilökunnan ja opiskelijat osallistavassa palautejärjestelmässä molemmat osapuolet osallistuvat laadun määrittämiseen. He osallistuvat myös päätöksiin siitä, millä indikaattoreilla ”hyvää” mitataan ja miten indikaattoreita käsitellään. Määrällisten indikaattoreiden lisäksi henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat muiden palautteen keruukohteiden, keruumenetelmien ja käsitteilymenetelmien määrittämiseen. Osallistavassa palautejärjestelmässä palautteenkäsitteily on mahdollisuuksien mukaan jalkautettu niille, joita palaute koskee ja asianosaiset pääsevät myös vaikuttamaan siihen, mihin palautetta hyödynnetään. Ihanteellisesti järjestelmästä olisi mahdollista johtaa myös yksilön työtä koskevaa palautetta. Viimeiseksi, palautteen saavat tiedoksi kaikki ne, joita se koskee sekä kaikki ne, jotka sitä ovat antaneet.

Osallistamisen edut tavataan jakaa sen oikeuttaviin ja instrumentaalisiin vaikutuksiin. Legitimaation näkökulmasta perusajatus on, että jokaisen, jota tietty päätös koskee, tulee voida osallistua päätöksen tekemiseen. Oikeutukseen liittyy läheisesti myös ajatus päätöksenteon läpinäkyvyydestä. Palautejärjestelmän kannalta legitimiys tarkoittaa, että ne, joiden työn laadusta kerätään palautetta, pääsevät määrittelemään työnsä laatuksia sekä vaikuttamaan tapaan, jolla kriteereiden toteutumista seurataan. Yksilöiden tulee pystyä esimerkiksi vaikuttamaan siihen, jos palautejärjestelmän logiikka tuottaa ”väärästyntä” kuvaa yksilön työstä; siis jos seuratut indikaattorit eivät todellisuudessa mitatakaan sitä, mitä niiden oletetaan mitaavaan johtuen tavasta, jolla palaute prosessoidaan tai itse indikaattoreihin sisältyvistä heikkouksista. Osallistavuuden legitimoiviin vaikutuksiin liitetään myös pidemmän tähtäimen hyödynnäkökohtia. Yhteisistä asioista yhdessä päättämisen uskotaan lisäävän ihmisten kokemusta itsestään merkityksellisinä yhteisön jäseninä, antavan tunteen omaan elämään vaikuttamisesta ja sen hallinnasta, sekä tuottavan luottamusta osallisten välille. Näillä puolestaan on todettu olevan vaikutusta ihmisen hyvinvoinnille. Palautejärjestelmän legitimiys vaikuttaa työhyvinvointiin sekä henkilöstön ja opiskelijoiden kokemukseen omasta arvostaan. Lisäksi tulee muistaa, että ihmisten johtamisen tulisi olla johdonmukaista. Ihmisten valtaistaminen, kunnioittaminen ja vastuuttaminen laadunvarmistuksessa on yhdenmukaista yliopistoissakin vahvistuvan työskentelytyylin kanssa, jossa korostetaan itsestä lähtevää tavoitteen asettelua, kunnianhimon ja akateemisen uteliaisuuden tyydyttämistä sekä toisaalta kovaakin tulostulosta⁵.

Päätöksen tehokkuuteen liittyvät näkökohdat jakautuvat kahteen: päätöksen laatua koskeviin sekä päätöksen implementaation laatua koskeviin. Ensimmäisen ryhmän pääajatus on, että mitä useampi erilainen ihminen pääsee

⁵ Ks. myös Linjakumpu, Aini (2007). Akateeminen johtajuus – pikkujohtajien kiirastuli. Lapin yliopiston yhteisölehti Kide 4:2007. Verkkoversio osoitteessa: <http://www.ulapland.fi/?deptid=8079>.

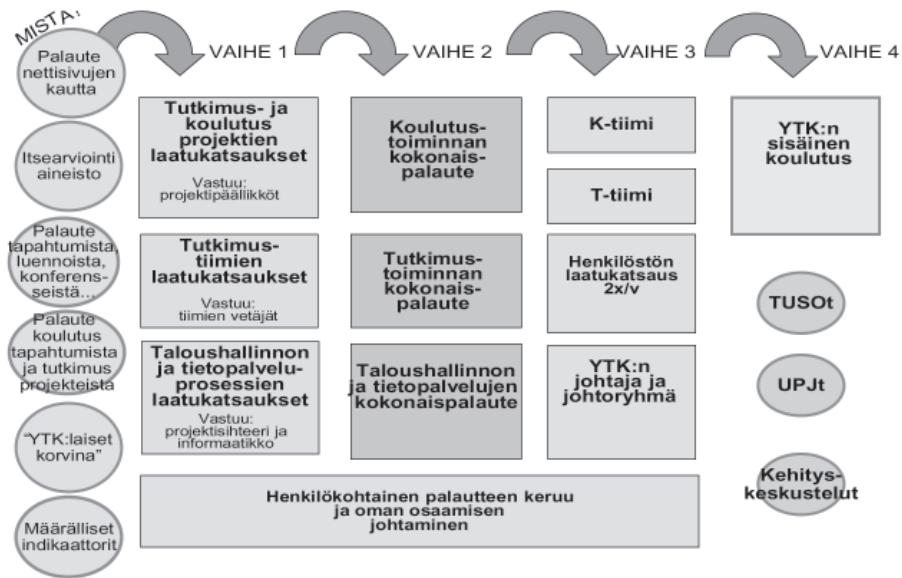
esittämään ajatuksiaan päätöksenteossa relevanteista näkökohdista, sitä laajemmalta tietopohjalta päätös kumpuaa ja sitä valistuneempi – siis parempi – päätös on. Päätöksen tekeminen yhdessä niiden kanssa, keitä se koskee, mahdollistaa myös preferenssien esiin tuomisen. Harvoin ihmisten mielipiteet ovat kyllä/ei-tyyppiä, useimmin ne ovat negatiivisen tai myönteisen suhtautumisen eri asteita. Palautejärjestelmän luominen osallistaen mahdollistaa henkilökunnan omaa työtään koskevan tietämyksen siirtymisen palautejärjestelmän rakentajille. Henkilökunta pystyy myös tuomaan esiin sellaisia asioita työnsä arjesta, jotka vaikuttavat siihen, miten palaute on järkevää käytännössä prosessoida. Opiskelijoiden osallistaminen lisää näkökulmia laadukkaan yliopisto-opetuksen määrittelyyn sekä opetuksen laadun osatekijöiden suhteellisen tärkeyden määrittämiseen. Implementoinnin tehokkuutta tarkasteltaessa nousee päällimmäiseksi ajatukseksi päätökseen myönteisesti suhtautuminen ja vastarinnan väheneminen. Yhdessä tehty palautejärjestelmä on helpommin myös yhdessä hyväksytty. Yhdessä tehtynä palautejärjestelmän käyttäjille tulee myös ”tekijätietoa”: käyttäjät ymmärtävät, mitkä osat vaikuttavat toisiinsa ja miten. Näin myös virheiden määrä käytössä vähenee.

3.3 Hankkeen aikana kehittyneiden palautejärjestelmien kuvaus

YTK:n palautejärjestelmässä (kuva 3) keskiössä on palautteen johtaminen sekä laadunvarmistukseen että organisaation kehittämiseen. Käsitteily tapahtuu henkilökunnan toimesta. Kahdesti vuodessa järjestetään henkilökunnan yhteinen palautekatsaus, jossa käydään kaikki toiminnan osa-alueet läpi, keskustellaan palautteesta ja tehdään päätöksiä esille nousseisiin asioihin vastaamisesta.

YTK:lla palautetta kerätään useilta tahoilta ja eri muodoissa (kuva 3). Käsitteily tapahtuu projekti- ja tiimikohtaisesti, erikseen koulutus- ja tutkimustoiminnan sekä taloushallinnon ja tietopalvelun osalta sekä koko organisaation tasolla. Myös yksilötasolla tehdään palautteen seuranta ja kehittämistarpeiden kartoitusta; näitä käsitellään kehityskeskusteluissa ja UPJ⁶-keskusteluiden yhteydessä. Palautteesta johdetaan kehittämistarpeita koskien henkilökunnan tieteellistä osaamista, oman työn teknistä hallintaa sekä yhteiskunnallista toimijuutta. Tarpeisiin vastataan mm. YTK:n sisäisellä koulutuksella. Palautejärjestelmään on integroitu YTK:n emo-organisaation Teknillisen korkeakoulun edellyttämät tulosindikaattorit, joten järjestelmä kerää tarvittavan materiaalin myös tulossopimusneuvotteluihin. Järjestelmää kehitetään paraikaa vastaamaan paremmin vuosikertomuksen kirjoittamisen tarpeisiin sekä tuotamaan julkisia yhteenvetoja kertyneestä palautteesta.

⁶ UPJ = Uusi palkkausjärjestelmä (Vuoden 2008 alusta VPJ eli Valtion palkkausjärjestelmä).



Kuva 3. Hankkeen aikana kehitetty YTK:n palautejärjestelmä

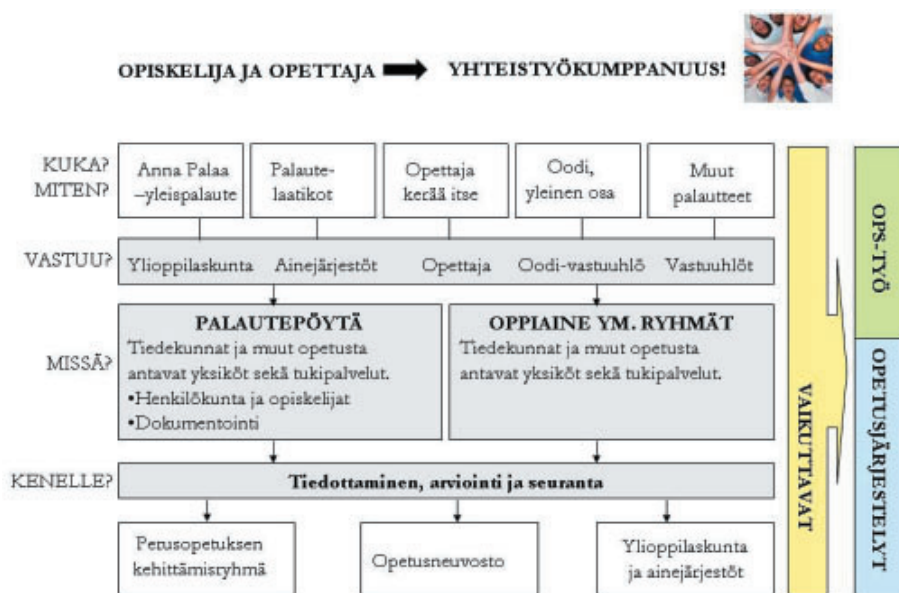
LaY:ssa opiskelijapalautetta kerätään monipuolisesti (kuva 4). Ainejärjestöt ja ylioppilaskunta ovat aktiivisia palautteen keruussa ja käsittelyssä. Ylioppilaskunta kerää palautetta yksiköissä sijaitsevien palautelaatikoiden kautta sekä järjestämällä kaksi kertaa vuodessa Anna Palaa! -palautekampanjan. Anna Palaa! -palaute on yleispalautetta mm. opetukseen ja opiskeluun liittyvistä asioista ja sitä kerätään sekä sähköisesti että paperikaavakkeilla. Palaute saatetaan eteenpäin palautepöytien kautta, joita käydään aihealueittain sen yksikön kanssa, jota palaute koskee. Muistiot lähetetään tiedoksi ylioppilaskunnalle, ainejärjestöille, laatujohtajalle sekä yksiköiden johtajille, jotka saattavat ne henkilökuntansa tietoon. Palautepöytien yhteenvedot käsitellään yliopistotasoisesti perusopetuksen kehittämisryhmässä ja opetusneuvostossa kerran vuodessa. Opettajat keräävät palautetta opetuksesta monin eri tavoin.⁷

Jos opetus on verkossa, on luonnollista hyödyntää verkko-oppimisympäristön työvälineitä palautteen keruuseen ja myös käsittelyyn. Palautetta kerätään myös paperille ja suullisesti keskustelemalla ja lisäksi palaute voidaan sisällyttää opintosuoritukseen ja opiskelijan itsearviointiin omasta oppimisesta. Opettajan keräämät palautteet voidaan tuoda oppiaineen ym. ryhmien yhteiseen keskusteluun ja opettaja kehittää luonnollisesti omaa opetustaan saamansa palautteen avulla. Myös Oodi tarjoaa mahdollisuuden sekä yleis- että opetta-

⁷ Keskinarkaus, Pauliina (2006). Palautesilmukka opetuksessa ja opiskelussa. Lapin yliopiston opiskelijapalautejärjestelmien nykytila-arvio ja kehitystarpeet opettajien näkökulmasta. Selvitys Lapin yliopistossa 2006.

jakohtaisen palautteen keräämiseen. Muita palautteita ovat mm. harjoitteluun liittyvä palaute sekä kansainväliseen vaihtoon liittyvät palautteet.

LaY:sta valmistuneilta kerätään tietoja työllistymisestä puoli vuotta valmistumisen jälkeen. Lisäksi työelämä- ja rekrytointipalvelut on toteuttanut maistereiden ura- ja työmarkkinaseurantaa vuodesta 2005 alkaen. Viisi vuotta valmistumisen jälkeen toteutettava kysely valaisee, minkälaisissa työtehtävissä maisterit ovat toimineet valmistumisen jälkeen, miten he kokevat yliopistokoulutuksen merkityksen oman työuransa näkökulmasta ja kuinka tyytyväisiä he ovat suorittamaansa tutkintoon ja osaamiseensa. Alumnit antavat arvokasta työelämäpalautetta tutkintojen vaikuttavuudesta, laadusta ja osumatarkkuudesta työmarkkinoilla.

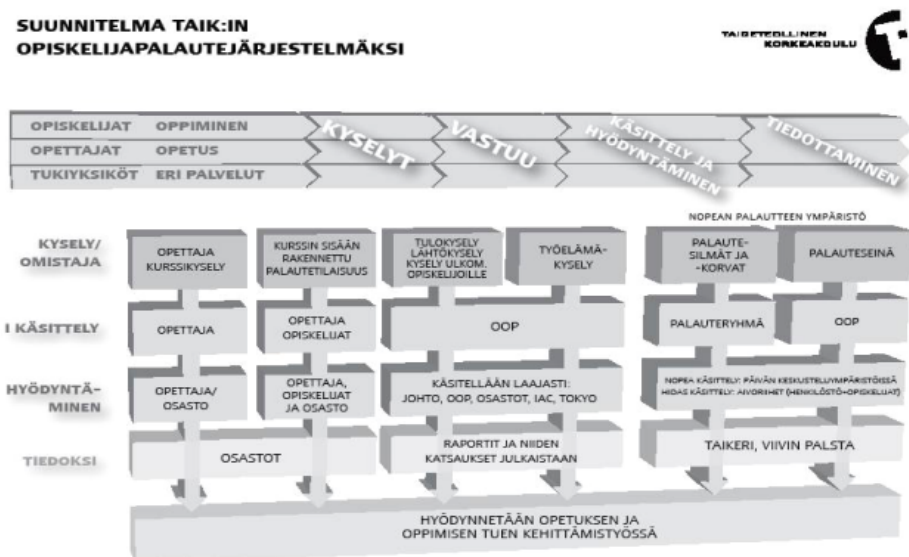


Kuva 4. Hankkeessa edelleen kehitetty ja tarkennettu Lapin yliopiston opiskelijapalautejärjestelmä

Lapin korkeakoulujen rekrytointipalvelut ovat toteuttaneet syksyllä 2007 työnantajakyselyn noin 500 lappilaiselle työnantajalle. Kyselyllä kerättiin tietoa tulevaisuuden työmarkkinoista ja Lapin korkeakouluista valmistuneiden osaamisen vastaavuudesta työelämän tarpeisiin. Työelämä tietoutta hyödynnetään tutkintojen kehittämisessä työelämän tarpeita vastaaviksi, opiskelijoiden uraohjauksissa ja työllistymistä tukevilla koulutuksissa. Palautepöydän samoin kuin mm. oppiaineryhmien muistiot, keskustelut ja toimeenpanosuunnitelmat sekä opettajan omat kehittämissuunnitelmat ovat vaikuttamassa opetussuun-

nitelmatyöhön, opetuksen ja tukipalveluiden (mm. kirjasto, atk-palvelut ja opiskelupalvelut) järjestämiseen.

Taideteollisessa korkeakoulussa opiskelijapalautetta on pitkään kerännyt kaksi taho: opettajat ja Opetus- ja opiskelijapalvelut (OOP). Palautteen hyödyntämistä ei ole huomioitu. Yhtenäistä opiskelijapalautejärjestelmää ei TaiKissa ole ollut käytössä. Palautteen voima -hankkeessa olemme kehittäneet yhteistyössä TaiKille opiskelijapalautejärjestelmän. Se on osa TaiKin laatutyötä, jonka tavoitteena on kehittää opiskelijoiden oppimista, opetusta ja niitä tukevia palveluita. TaiKiin on perustettu Palautteen Voima -ryhmä, joka vastaa, testaa ja kehittää osallistavaa opiskelijapalautejärjestelmää. Kyselyiden suunnittelussa ja hyödyntämisessä ovat mukana opiskelijat, eri yksiköt ja opetusta antavat tahot. Suunnitelmaa testaavaan TaiKin Palautteen Voima -ryhmään kuuluu osastojen, tukipalveluiden ja opiskelijoiden edustajia.



Kuva 5. Taideteollisen korkeakoulun opiskelijapalautejärjestelmän prosessin osat ja vaiheet. Suunnitelmaa testataan TaiKin Palautteen Voima -ryhmällä, johon kuuluu osastojen, tukipalveluiden ja opiskelijoiden edustajia.

Kuvassa 5 esitetään TaiKin opiskelijapalautejärjestelmän prosessin osat ja vaiheet: kyselyt ja niiden asettajat, kyselyistä vastaavat tahot, käsittely, hyödyntäjät ja tiedotustahot. Kurssikohtaisesta palautteen keruusta ja antamisesta vastaavat opettajat. Tulo-, lähtö- ja ulkomaisten opiskelijoiden sekä taiteen maisterit työelämässä -kyselyiden toteuttamisesta vastaa opetus- ja opiskelijapalvelut. Hyvänä käytäntönä TaiKin opetuksessa käytettävästä palautemene-

telmästä ovat kurssien sisään rakennetut palautetapaamiset, joissa opettaja ja opiskelijat arvioivat yhdessä opittua ja yhden opiskelijan tuotantoa. Uusiksi nopean palautteen menetelmiksi on kehitetty ”silmät ja korvat” ja ”laatuseinä”, joka on visuaalisesti lahjakkaille opiskelijoille sopiva konkreettinen palautetapa. Palauteseinää voi seurata web-kameran välityksellä. Näiden yleiskoordinoinnista vastaa Palautteen Voima -ryhmä.

TaiKissa palautetta kerätään sähköisillä ja paperilomakkeilla, keskusteluis- ja tapaamisissa. Yksittäisistä parannuskohteista palautetta voi antaa jatkuvasti ”Seinän” ja ”Silmien ja korvien” kautta, kurssikohtaisesti opetuksesta ja omasta oppimisesta opettajalle sekä laajemmin opinnoista ja palveluista vuosittain tai useammin Palautteen Voima -ryhmälle. Taiteen maisterit työelämässä -kysely toteutetaan joka toinen vuosi. Palautetta käsittelevät ja hyödyntävät opettajat, opiskelijat, osastot, opetusneuvosto, johto ja muut yksiköt. Ajankohtaiset kehittämisideat käsitellään aivoriihessä kaksi kertaa vuodessa. Palautteen Voima -ryhmä vie kehittämis ehdotukset TaiKin johtoryhmään. Tiedottamisen julkisuusperiaatteet palautteista sovitaan kunkin vastuutahon kanssa. Palaute-raportti opiskelijapalautejärjestelmästä julkaistaan vuosittain.

3.4 Innovatiivisuus ja hyöty muille korkeakouluille

Korkeakoulut rakentavat tai edelleen kehittävät parhaillaan omia laadunvarmistusjärjestelmiään ja palautejärjestelmät ovat yksi keskeinen osa niitä. Myös KKA painottaa laadunvarmistusjärjestelmien osallistavuutta auditointikriteereissään⁸. Palautejärjestelmät eivät saa jäädä vain teknisiksi kyselylomakkeiksi, vaan ideaalissaan ne toimisivat kiinteänä osana korkeakoulujen laatutyötä ja samalla henkilökuntaa ja opiskelijoita korkeakoulujensa tutkimuksen, opetuksen, opiskelun ja oppimisen laadun kehittämiseen osallistavina välineinä.

Uskomme, että hankkeemme kokemuksilla, näkökulmillamme osallistavuuteen, ohessa kuvatuilla omilla palautejärjestelmäesimerkeillämme ja varsinkin kehittämällämme systemaattisella osallistavan palautejärjestelmän rakentamismallilla (ks. kuva 2) on innovatiivista merkitystä myös muille korkeakouluille. Hankkeen tulokset tullaan välittämään muiden korkeakoulujen hyödynnettäväksi Korkeakoulujen arviointineuvoston järjestämien seminaarien yhteydessä sekä julkaisun muodossa.

⁸Korkeakoulujen arviointineuvosto (2007). Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi kirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 7:2007.

4 Itsearviointi

4.1 Onnistumiset ja esille nousseet kehittämistarpeet

YTK:n kehittämän palautejärjestelmän vahvuus tuntuu olevan systemaattisuus ja palautteen tehokas hyödyntäminen. Järjestelmä on ehyt kokonaisuus, josta johdetaan palautetta toiminnan eri tasoille ja osa-alueille. Kerätty palaute hyödynnetään laajasti niin organisaation kehittämiseen kuin tuloksellisuuden osoittamiseenkin. Järjestelmän luominen koko henkilökunnan voimin sekä palautteen käsittelyn jalkauttaminen ovat tuoneet laatutyön organisaation arkeen. Heikkouksiksi tästä huolimatta osoittautuvat sitoutumiseen liittyvät asiat: vapaan palautteen (”YTK:laiset korvina” -menetelmä) kirjaaminen ja itsearviointiin motivoiminen. Lisäksi palautteen käsittely ja arvottaminen tehdään vain talon oman väen voimin, vaikka sidosryhmiltä olisi tärkeä kysyä kehittämiskohteiden priorisoinnista. Jatkossa tulemme keskittymään edellä mainittujen heikkouksien parantamiseen.

LaY:ssa palautetta kerätään monin eri tavoin ja järjestelmä sekä siihen liittyvät toimintatavat vaikuttavat toimivilta ja hyviltä, ainakin teoriassa. Kuitenkin palautteen käsittely ja siitä saatavan palautetiedon hyödyntäminen opetuksen kehittämisen tukena on vielä osin hajanaista ja epäsystemaattista. Vaikka ylioppilaskunta onkin erittäin aktiivinen tässä asiassa, riviopiskelijoiden mukaan saaminen, aktivointi ja sitouttaminen palautteen antamiseen ja oman yliopiston opetuksen kehittämiseen nähdään kehittämiskohteena. Työtä on tehtävä edelleen myös, jotta opetushenkilöstö näkisi palautteen keräämisen hyödyt oman opetuksensa kehittämistyössä.

Palautteen voima -hankkeen menetelmistä TaiKille oli erityisesti hyötyä työskentelytavasta ja arviointimatriiseista. Nämä opettivat palauteprosessin johdonmukaista ja pohtivaa prosessointia. Erityisen hyödyllistä oli tutustua erilaisiin osallistaviin ratkaisuihin. Hankkeen aikana selkiytyi omalle organisaatiolle tehtävän omista lähtökohdista nousevan mallin luonnin tarve. Hankkeen aikana TaiKin aivoriihi kokoontui laajana ja aktiivisena ja työskentely sai hyviä esimerkkejä ja käytäntöjä onnistuneista palautteen keruun toteuttamistavoista.

4.1.1 Opit ja kehittämisajatukset koko palautejärjestelmien tasolla

YTK oppi, että sen kehittämä kokonaisvaltainen ja systemaattinen palautejärjestelmä on paras ratkaisu, jos palaute halutaan integroida osaksi laajempaa laadunvarmistusjärjestelmää ja yksikön toiminnanohjausta sekä johtamista. Rajatumpi, esimerkiksi vain yksikön tutkimustoimintaan tai johonkin yksittäiseen palautemenetelmään keskittyvä järjestelmä, ei palvele laajempia tavoitteita, ja jää näin helposti irralliseksi organisaation muusta toiminnasta. Koko-

naisvaltainen ja systemaattinen palautejärjestelmä edellyttää kuitenkin sen automatisointia ja digitalisoimista, jottei se muodostu pienehkön yksikön resursseihin nähden liian työlääksi ylläpitää ja hallita. Tähän YTK:lla ryhdytään benchmarking-hankkeen päätyttyä.

LaY:ssa havaittiin kehittämistarpeita mm. siinä, että kaikki palaute tulisi käsitellä ja hyödyntää systemaattisesti ettei palautetoiminta jäisi vain keräämisen tasolle. Tavoitteena on, että kaikki kerättävä palaute kootaan yhteen ja käsitellään tiedekuntien ja yksiköiden palautepöydissä. Nyt palautepöydissä on käsitelty lähinnä vain Anna Palaa! -päivän palautetta. Lisäksi avoimuutta ja tiedottamisen julkisuutta tulisi lisätä, jolloin palautepöytien sekä muiden palautteen käsittely, ryhmien muistiot keskusteluista ja johtopäätöksistä sekä tarvittavista kehittämistoimenpiteistä olisivat kaikkien luettavissa tiedekuntien ja yksiköiden kotisivuilla. Tällainen toimintatapa olisi osaltaan luomassa hyvää imagoa yliopistolle ja houkuttelemassa niin uusia opiskelijoita kuin henkilökuntaakin. Arvioidessaan toimintaansa yhdessä hankekumppaneiden kanssa LaY havaitsi, että esim. uusien opiskelijoiden orientointitilaisuuksissa syyslukukauden alussa olisi opiskelijoita informoitava vielä ponnekkaammin laatu-järjestelmästä ja korostettava opiskelijoiden aktiivista roolia ja yhteistyökumppanuutta opetuksen sekä oppimisen laadun parantamisessa.

TaiKia hanke kannusti luomaan hajanaisesta ja hyödyntämättömästä kyselykulttuurista koordinoitua ja tarkoituksenmukaisen opiskelijapalautejärjestelmän. Tavoitteena on kytkeä osallistava palautejärjestelmä tiiviiksi osaksi opetussuunnitelmatyön laaduntarkistuspisteitä.

4.1.2 Opit ja kehittämisajatukset palautejärjestelmien yksittäisten osioiden tai menetelmien osalta

YTK oppi, että palautejärjestelmään on sisällytettävä mahdollisimman monia ja monipuolisia yksittäisiä palautemenetelmiä. Kyse on palautteen kertymisen mahdollistamisesta tarjoamalla erimuotoisia palautekanavia. Yksi ja sama palautekanava ei sovi kaikille. Moninaiset menetelmät kannustavat moninaisia ihmisiä antamaan palautetta.

LaY:ssa palautepöytä todettiin hyväksi käytännöksi, mutta se ei vielä ole toiminnassa kaikissa tiedekunnissa ja yksiköissä. Tiedekuntiin ja yksiköihin tulee nimetä palautevastuuhenkilöt ja laajentaa palautepöytätyöskentely kattamaan koko opiskelijapalautteen kirjo. Palautepöytä-toiminta tullaan kirjaamaan näkyviin osaksi laatu-järjestelmää, jolloin sen kytkentä laatu-työhön vahvistuu. LaY:ssa huomattiin, että Ylioppilaskunnan tarjoamiin ja ”huoltamiin” palautelaatikoihin ei kerry paljonkaan palautetta. Eräs kehittämismahdollisuus voisi olla sen rinnalla toimiva virtuaalipalautelaatikko. Lisäksi LaY:ssa alumni-toiminta on melko vähäistä. Alumnien kokemuksia, ajatuksia ja ideoita voi-

taisiin koota tiedekuntien ja yksiköiden kotisivuille ”uratarinoina” esim. digitaalisiin videoina ja/tai tekstinä. Myös LaY:sta valmistuneiden tohtorien uraseuranta puuttuu ja työelämäpalautte ei aina saavuta kohdettaan. Työelämäpalautteen tiedottamista olisi parannettava ja tuloksia vietävä eteenpäin palautepöytiin ja opetuksen kehittämistyöhön. Myös opettajatuutorikoulutuksessa voitaisiin kertoa mahdollisuudesta kutsua omiin tuutoriryhmiin työelämä- ja rekrytointipalveluiden henkilöitä kertomaan ko. alan tuloksista.

Yksittäisistä menetelmistä LaY:n palautepöytä ja YTK:n ”korvat” innostivat TaiKia suunnittelemaan sähköisten kyselymenetelmien lisäksi kasvokkaisia ja taiteellisesti toteutettavia palautteenantomenetelmiä.

4.1.3 Hankkeen aikana kertyneet ajatukset osallistavuusnäkökulman toimivuudesta

Luvussa 3.2 kuvattiin osallistavuuden erilaisia ilmenemismuotoja. Palautejärjestelmä voidaan nimetä osallistavaksi, kun se täyttää yhdenkin näistä kriteereistä eikä osallistavuuselementtejä ole järkevää arvottaa toisiinsa nähden. Vertaillenamme palautejärjestelmiämme päädyimme kuitenkin kerta toisensa jälkeen huomauttamaan toisillemme samoista asioista. Nämä jatkuvasti esille nousevat seikat nimesimme ”osallistavuuden kärkikriteereiksi”. Katsomme näiden syventävän osallistavuuden astetta tehokkaasti, mutta myös tavoittavan parhaiten osallistamisesta saatavat hyödyt.

Osallistavuuden kärkikriteerit

- Palauteen antajat ja henkilökunta osallistuvat palautelomakkeiden ja muiden keruumenetelmien suunnitteluun.
- Palautejärjestelmässä on mukana sellaisia keruu- ja käsittelymenetelmiä, jotka mahdollistavat syntyvien kehittämisideoiden prioriteettien esiin tuomisen.
- Palauteen käsittely on mahdollisuuksien mukaan jalkautettu niille, joita palaute koskee.
- Palauteesta julkaistaan yhteenvetoja ja kehittämistoimenpiteistä tiedotetaan.

Osallistuminen keruumenetelmien ja lomakkeiden suunnitteluun mahdollistaa toisaalta opiskelijoiden ja toisaalta henkilökunnan tietämyksen ja kokemuksen siitä, miten ja mistä palautetta kannattaa pyytää, siirtymisen palautejärjestelmään. Osallistuminen suunnitteluun myös sitouttaa palautejärjestelmän käyttöön sekä vahvistaa kokemusta omasta itsestä arvokkaana työyhteisön jäsenenä, mikä edelleen vaikuttaa työhyvinvointiin. Palauteen priorisoimisen mahdollistavat keruu- ja käsittelymenetelmät antavat tietoa siitä, mihin annettussa palautteessa koetaan tärkeimmäksi tarttua, eli miten tehokkaimmin parannetaan omaa toimintaa. Palauteen arvottaminen voidaan mahdollistaa jo

keruumenetelmässä, mutta rikastavimmin se tapahtuu keskustelun kautta. Käsitteilyn jalkauttaminen henkilökunnalle parantaa palautetta koskevan tiedon leviämistä henkilökunnan pariin, tuo laatutyön henkilökunnan arkeen ja vähentää mahdollista vastarintaa työn seurantaan. Osoittamalla käsittely opiskelijoille voidaan puolestaan vahvistaa palautetta koskevan tiedon leviämistä opiskelijakuntaan, joka edelleen kannustaa antamaan lisää palautetta sekä antaa halukkaille opiskelijoille mahdollisuuden tutustua laatutyöhön. Palautteen julkisuus sekä palautteen vaikutuksista tiedottaminen lisäävät läpinäkyvyyttä ja kannustavat antamaan lisää palautetta. Kertomukset annetusta palautteesta tukevat myös organisaation markkinointia ja imagon luontia.

4.2 Tulosten jatkohyödyntäminen

YTK:ssa benchmarking-hankkeen tuloksia hyödynnetään vuonna 2008 palautejärjestelmän digitalisoinnin ja palautejärjestelmää laajemman yksikön toiminnanohjauskäsikirjan rakentamisessa. Lisäksi tuloksia hyödynnetään digitalisoidun järjestelmän testauksessa sen valmistuttua. Nyt opitut vertaisarvioinnin toimintatavat soveltunevat valikoiduilta osin järjestelmätestaukseenkin.

LaY:ssa tuloksia hyödynnetään jatkossa palautepöytämallin kehittämisessä ja yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä. Palautepöytä-toimintaa laajennetaan käsittämään kaiken kerättävän opiskelijapalautteen ja työnantajakyselyt. Palautejärjestelmien tuottama tieto raportoidaan yliopiston toimintakertomuksessa hallitukselle. Opiskelijapalaute olisi hyvä kerätä opetuksen aikana tai osana opintojen suoritusta ja opiskelijan itsearviointia omasta suoriutumisestaan sekä oppimisestaan. Palautteenkeruumallia tullaan kehittämään edelleen siten, että palaute on oikea-aikaista ja luonteva osa opetusta sekä oppimista.

TaiKissa tuloksia hyödynnetään jatkossa perustetun Palautteen Voima -työryhmän työskentelyllä. Ryhmä suunnittelee, testaa ja koordinoi palautejärjestelmää. Työhön kytketään mukaan kaikki laatujärjestelmän kehittämiseen osallistuvat tahot sekä opetuksen kehittämistiimi. Opiskelijapalautejärjestelmä tukee opetuksen ja oppimisen arviointia ja kehittämistä.

4.3 Välittömät hyödyt ja sovellettavuus

YTK:ssa hankkeen välitön hyöty ja sovellettavuus ilmenivät palautejärjestelmän elementtien jäsentymisenä osana koko yksikön laadunvarmistusjärjestelmää ja YTK:n henkilökunnan laatutyötietoisuuden vahvistumisena. Jälkimmäinen loi hyvät edellytykset YTK:n laatukulttuurin vahvistumiselle tulevina vuosina. Lisäksi hankkeesta oli välitöntä hyötyä KKA:n toimesta tehdyssä Teknillisen korkeakoulun auditoinnissa. YTK valittiin yhdeksi TKK:n auditointikohteeksi, jossa auditointiryhmä suoritti vierailun.

LaY:ssa palautetiedon merkitys laatutyön osana on korostunut. Sekä opiskelija- että työnantajapalautteet kuin myös opettajien omat arviot ja kokemukset kytetään tiiviimmin opetussuunnitelmatyöhön sekä opetusmenetelmien kehittämiseen.

TaiKissa hankkeessa kehitetty menetelmä tehdään näkyväksi palauteseinnällä, joka sopii erinomaisesti taideopiskelijoiden tapaan tuottaa palautetta. Palautejärjestelmää hyödynnetään tulevassa auditoinnissa. Palautejärjestelmää sovelletaan myös innovaatioyliopiston suunnittelutyössä.

4.4 Yllätykset

Menetelmällisesti meidät yllätti positiivisesti se, että vaikka olimmekin kolme substanssiltamme hyvin erilaista ja kooltamme kovin erikokoista organisaatiota, pystyimme hyötymään ja oppimaan toisiltamme hämmästyttävän paljon. Lisäksi yllätyimme siitä, että kykenimme kohtalaisen onnistuneesti arvioimaan toistemme varsin vieraiden organisaatioiden toimintaa. Sisällöllisesti meidät yllätti toistemme kehitteillä olevien järjestelmien monimuotoisuus ja joustavuus. Ne antoivat meille useita luovia virikkeitä omien palautejärjestelmiemme luomiseen. Kaikilla meistä oli omanlaisensa lähestymistapa palautejärjestelmään. Benchmarking-menetelmä on oiva työkalu palauteprosessin suunnitteluun ja perinpohjaiseen tarkasteluun.

4.5 Toisilta oppiminen

Benchmarking-hankkeessa olemme oppineet keskusteluissa toisiltamme paljon. Yhteistyökumppaneiden arvioinnit ja kehittämisideat ovat olleet arvokkaita ja hyödyllisiä. Tämän lisäksi kuvatessamme omaa toimintaamme yhteistyökumppaneille, oppimme itse perin juurin, miten asiat meillä itse asiassa nykyään tehdäänkin. Hanke siis ”sparrasi” meitä samalla itsetutkiskeluun.

YTK oppi paljon LaY:n työnantajakyselystä ja palautepöytä-menetelmää sekä TaiKin tavasta liittää palautekeskustelut osaksi opetusta. LaY oppi YTK:lta, että ”lappilaiset korvat” ovat tärkeitä palautekanavia. Korvilla tarkoitetaan tässä opettajien ym. henkilökohtaisia yhteyksiä ja suhteita, joiden välisissä keskusteluissa tai vaikka sanomalehteä lukiessa huomataan opetukseen ja sen kehittämiseen liittyviä kehittämisideoita tai muita huomioitavia asioita. Näille tulisi olla jokin systemaattinen kanava, johon ne helposti voisi tallentaa ja muidenkin saataville hyödynnettäväksi omassa opetuksessa tai esim. opetussuunnitelmatyössä. Toinen Lapin yliopiston oppima asia tuli niin TaiKilta kuin oman taiteiden tiedekunnan käytännöistä. Asia liittyy arviointiin, jossa opettaja arvioi opiskelijan oppimista (tuotosta) ja myös opiskelija itse arvioi omaa oppimistaan. Näissä tilaisuuksissa on yleensä läsnä opettaja ja koko opis-

kelijaryhmä. Arvioidessaan omaa oppimistaan ja oppimisprosessiaan opiskelija antaa luontevasti palautetta myös opetuksesta ja siitä, kuinka se on vastannut hänen tarpeisiinsa. Hyvä käytäntö olisi, että joku ryhmästä pitäisi tiivistä palautemuistiota, joka jäisi sitten opettajan hyödynnettäväksi edelleen. Saimme TaiKilta ideaa myös siitä, kuinka kehittää valmistuvien maisterien kyselyä edelleen.

TaiK oppi toisilta kattavan ja osallistavan palautejärjestelmän tärkeyden ja tätä hyödynnetään oman palautejärjestelmän suunnittelussa. Lisäksi TaiK oppi hyviä ideoita palautejärjestelmän toteuttamiseen ja kehittämiseen. Benchmarking-hanketyöskentelyn kautta on todettu, että opiskelijapalautejärjestelmä on osa laatutyötä. Kehittämistyön jatkumisen takaamiseksi vertailutapaamiset olisivat tarpeen kerran vuodessa hankekumppanien kanssa.

Kirjoittajien yhteystiedot

Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus (YTK)/ Teknillinen korkeakoulu, PL 9300, 02015 TKK, (etunimi.sukunimi@tkk.fi)

Tutkimusapulainen Karoliina Jarenko, valt.yo, puh. (09) 451 4092, 050-575 8487

Tutkija ja laatuvaava Janne Roininen, FM, puh. (09) 451 3951, 050-544 7519

Lapin yliopisto, PL 122, 96101 Rovaniemi, (etunimi.sukunimi@ulapland.fi)

Lapin yliopiston ylioppilaskunta, Koulutus- ja sosiaalipoliittinen sihteeri Henna Ahonen, tait.yo, puh. 045-138 4190, koso(at)lyy.fi/

Suunnittelija Pauliina Keskinarkaus, HTM, työelämä- ja rekrytointipalvelut, puh. (016) 341 2254

Kehittämispäällikkö Merija Poikela, KM, avoin yliopisto, puh. 040-777 7352

Projektipäällikkö Maire Syrjäkari, KT, opetuksen kehittämisspalvelut, puh. (016) 341 3244, 040-519 8363

Laatujohtaja Helka Urponen, VTT, dosentti, kehittämis- ja hallintopalvelut, puh. (016) 341 2940, 0400-891 219

Taideteollinen korkeakoulu, Hämeentie 135 C, 00560 Helsinki (etunimi.sukunimi@taik.fi)

Opintoasiainjohtaja Leena Koskinen, FM, puh. (09) 756 30 226

Kirjastonjohtaja Marita Turpeinen, FM, puh. (09) 756 30 241

Solveig Cornér, Arcada
Tore Ståhl, Arcada
Elin Fellman-Suominen, Åbo Akademi
Ole Karlsson, Åbo Akademi
Linda Lindholm, ÅA:s studentkår
Kurt Allan Andersson, Umeå universitet
Karolina Lindkvist, Umeå universitet
Anders Wennström, Umeå universitet
Caroline Ödling, Umeå universitet

Hur kan studenten medverka i kvalitetsarbetet?

Arcada, Åbo Akademi och Umeå universitet

Sammanfattning

Det av RUH finansierade benchmarkingprojektet ”Studenten som aktör i skolans kvalitetsarbete” har genomförts av yrkeshögskolan Arcada, Åbo Akademi och Umeå universitet under tiden 05/2007–01/2008. Målet för projektet var att jämföra tre till storlek och lagstiftning olika högskolors beredskap att involvera studenterna i utvecklings- och beslutsfattandeprocessen. Självvärdering och resultatanalys i grupp förväntades ge utvecklingsidéer för arbetet med studentmedverkan. Ett långsiktigare mål är att skapa större engagemang och ökad ansvarskänsla bland studenterna.

Projektet inbegrep jämförelse av lagstiftning och policydokument, studentadministrationer, studentkårsverksamheten och kvalitetshanteringen för ämnesområdet. För att få fram studenternas åsikter genomfördes en småskalig enkätundersökning i alla tre högskolor. Undersökningen tog fasta på tre fokusområden; information, påverkan och kvalitetsarbete. Resultaten visar att högre studentmedverkan förutsätter en ökad konkretisering i utvecklingsfrågor och nya metoder för att utveckla engagemang. Studenterna måste se att deras insatser värderas och används i verksamheten. Projektet visade även att frivillig studentkårstillhörighet försämrar förutsättningarna för studentmedverkan.

Benchmarking som metod kräver en klar målsättning, engagemang och tillräckliga resurser för analysarbetet.

1 Beskrivning av projektet

1.1 Benchmarkingprojektets målsättning

Arcada och Åbo Akademi beviljades understöd från Rådet för utvärdering av högskolorna (RUH) för benchmarkingprojektet ”Studenten som aktiv aktör i det interna kvalitetssäkringsarbetet” som har genomförts i samråd med två finländska högskolor, Arcada och Åbo Akademi (ÅA), och en svensk högskola, Umeå universitet (UmU), under tiden 05/2007–01/2008. Under projektets gång har ett mer beskrivande namn för projektet utarbetats; Hur kan studenten medverka i kvalitetsarbetet?

Med projektet önskade vi att ta reda på hur studenter ser på informationsflöde, sina möjligheter att påverka och kvalitetsarbetet vid sina högskolor. Detta ska ligga till grund för att utveckla strategier för framtiden, men även att skapa större engagemang och ökad ansvarskänsla bland studenterna.

1.2 Samarbetshögskolor

Yrkehögskolan Arcada med Solveig Cornér, projektchef för kvalitetsarbetet, och Tore Ståhl, utvecklingschef, har varit huvudkoordinator för benchmarkingprojektet. Studentmedarbetare i Arcada var Heidi Kallio och Hanna Piispanen (september–november) från studerandekåren ASK. I ÅA har Ole Karlsson, kvalitetskoordinator, och Elin Fellman-Suominen, projektplanerare, ansvarat för projektet. Jonas Heikkilä (maj–september) och Linda Karlsson (september–januari) från ÅA:s studentkår representerade studenterna. I UmU har Kurt Allan Andersson, kvalitetssamordnare, och Anders Wennström, strategisk planerare, drivit projektet. Studenterna representerades av Caroline Ödling, Umeå naturvetar- och teknologkår, och Karolina Lindkvist (augusti–januari), Umeå studentkår. Ovan nämnda personer har fungerat som projektets arbetsgrupp. Arcadastudenterna har på grund av en längre praktikperiod inte haft möjlighet att delta i skrivandet av rapporten.

Arcada är en svenskspråkig yrkehögskola som är belägen i Helsingfors. I Arcada studerar drygt 2400 studenter och personalstyrkan uppgår till 160 personer. Åbo Akademi är Finlands svenska universitet med ca 8000 studerande. Åbo Akademi har sju fakulteter på tre campus i Åbo, Vasa och Jakobstad. ÅA har drygt 1300 anställda personer. Umeå universitet är ett universitet i Västerbotten i Sverige. Vid Umeå universitet finns 29 000 studenter och ungefär 3900 anställda jobbar vid universitetet.

Mervärdet av detta projekt har framförallt varit studenternas medverkan och engagemang. Detta gäller både deras medverkan i arbetsgruppen och studenternas aktivitet i själva genomförandet av projektet, det vill säga vid informationsinsamlingen. I Arcada och ÅA har även andra studenter än de kår-

aktiva samlat in information. Resultaten från undersökningen sprids ut våren 2008 bland studerandena. Ändamålet har varit att genomföra ett projekt med, för och av studenter. Slutprodukten för detta begränsade och tidsmässigt korta benchmarkingprojekt utgörs av denna rapport. Resultaten från undersökningen utvärderas och utnyttjas i respektive högskola.

1.3 Arbetsmetod

Startskottet för projektet var i maj 2007 då de första kontakterna mellan högskolorna etablerades och en projektansökan framställdes. Efter RUH:s beslut om att medel beviljats sammanträdde Arcada och ÅA för första gången i juni i Helsingfors. Följande möte ägde rum i Åbo i augusti, då även Umeå universitet deltog. I augusti bestämdes att projektet tekniskt jobbar i Arcadas Blackboard Learning System (BLS). På grund av sänkt projektbudget beslöts att mötena främst sker via videokonferens. Varje högskola sammanställde ett informationspaket om högskolan, gällande lagstiftning och högskolans arbete med studentmedverkan. Arbetsgruppen beslöt att man genomför en gemensam undersökning i respektive högskola så, att studenterna står för insamlingen av data. Arbetet med att framställa ett gemensamt frågeformulär till högskolornas studerande påbörjades. I september träffades arbetsgruppen via videokonferens för att arbeta fram frågeformuläret, som var indelat i tre temaområden; information, påverkan och kvalitetsarbete. Det gemensamma frågeformuläret fungerade som stomme för de halvstrukturerade intervjuerna. Studenterna kunde besvara formuläret i olika attitydfrågor (fyra- eller femgradiga), med möjlighet att göra kompletteringar genom öppna svar. Frågeformuläret finns i bilaga ett.

För att analysera svaren från enkäterna ordnades två platsbesök. Det första genomfördes i Umeå i oktober. I Umeå hade 10 studentkårsaktivister genomfört intervjuerna (48) och de presenterade sina resultat för arbetsgruppen. Arbetsgruppens möjlighet att intervjua de studenter som genomfört intervjuerna gav en bredare bild av själva genomförandet och resultaten. Studentkårerna presenterade även sin verksamhet.

Det andra platsbesöket begränsades av budgetorsaker till Helsingfors och Arcada. Det genomfördes under två dagar i slutet av oktober. Här behandlades resultaten från undersökningarna i Arcada och Åbo Akademi. Akademiens material bestod av 80 intervjuer genomförda av åtta studerande. Några av akademiens intervjuare presenterade resultaten via videokonferens. Studentrepresentanten i projektets arbetsgrupp redogjorde på plats för studentkårens verksamhet vid Åbo Akademi.

På platsbesökets andra dag presenterade Arcadas studenter resultaten för undersökningen i Arcada. I Arcada hade intervjuerna genomförts av studen-

ter inom ramen för en kurs i forskningsmetodik. Sex studenter hade intervjuat 50 studerande. Därutöver hade en studentkårsaktiv intervjuat 7 studentkårsmedlemmar. Intervjuarna presenterade var för sig sina resultat för arbetsgruppen. Slutligen fick arbetsgruppen höra om ASK:s verksamhet.

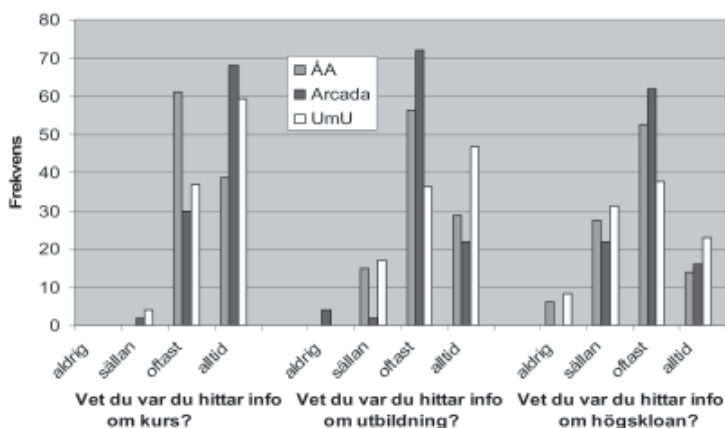
I november deltog fyra arbetsgruppsmedlemmar från Arcada och ÅA i det av RUH anordnade mellanseminariet och gjorde en muntlig presentation av projektet. Under november–december träffades arbetsgruppen två gånger över videokonferens för att fastställa rapportens form och innehåll samt arbetsfördelning. Man kom överens om att dela ansvarsområdena så att Umeå analyserade informationsdelen, ÅA påverkan och Arcada kvalitetsarbetet. Arcada hade ansvaret för att utforma underlag till rapportens inledning och avslutning. I januari slutfördes rapporten med hjälp av en videokonferens. I övrigt sköttes diskussion och materialutbyte via e-post och BLS.

2 Resultat

2.1 Information

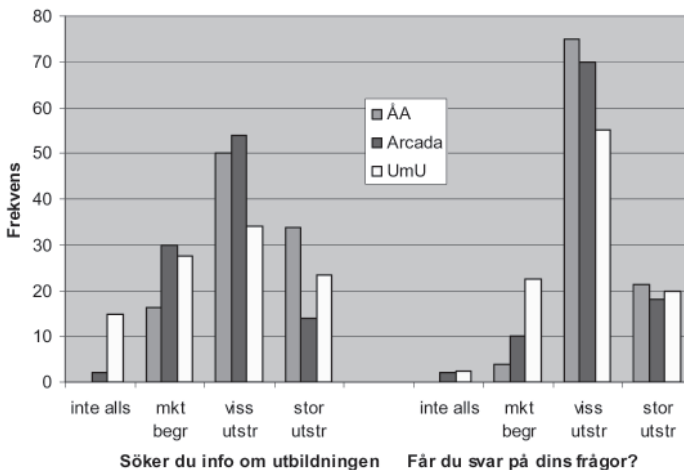
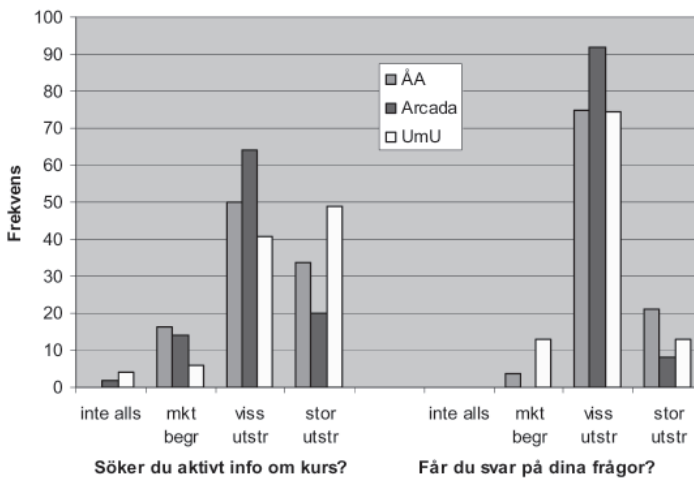
Studien visar att kunskapsnivån bland studenter om var och hur man hittar information generellt sett är hög även om kunskapen minskade bland studenterna från kurs, över utbildningen till högskolan. Ju längre studenten kommer från sin vardag, d v s kurs, desto sämre vet de var de finner information. Lite förvånande är att majoriteten av studenterna vid alla högskolor vet ”oftast” eller ”alltid” var de finner information även om själva högskolan.

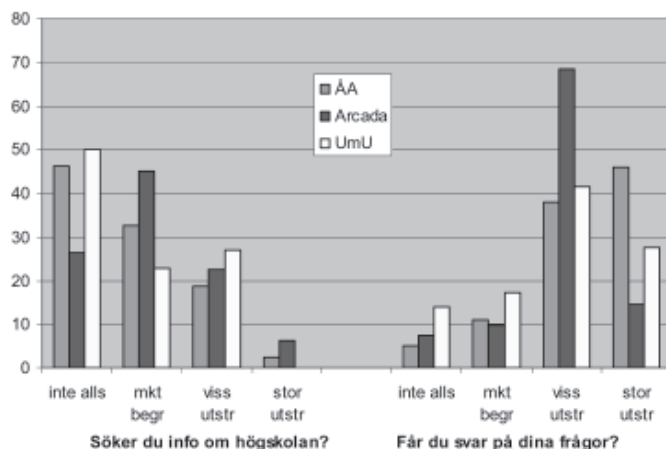
En anledning till detta kan vara Webben, där information lätt kan sökas fram, även om kritik till webbens utformning fanns på alla tre högskolor.



Figur 1. Vet studenter var de hittar information? Data från Åbo Akademi, Arcada och Umeå universitet uppdelat på kurs, utbildning och högskolan.

Webben framstår även vid intervjuerna som det viktigaste verktyget studenterna har för att leta och finna information, medan personlig information via t. ex. studievägledare är mindre viktiga. Till exempel vid UmU sa 71 % av studenterna att webben var mycket viktig som informationskanal medan endast 12,5 % ansåg att lärare och annan personal var mycket viktiga informationskällor. Svaren från både ÅA och Arcada tyder på att även om informationen finns på webben är den inte alltid lättillgänglig. Vid Åbo Akademi är studierådgivare och egenlärare inte förstahandsalternativet när studerande söker information. Arcadas satsningar på studiehandboken speglas inte i svaren bland studenterna. Orsaken till att satsningarna inte lyckats kan bero på många saker, som dålig marknadsföring eller att den inte fungerar på det sätt som studenter använder webben. Akademin satsning, det elektroniska hjälpmedlet MinPlan, håller ännu på att utvecklas vilket tydligt syns som kritik bland de tre årsklasser som tagit det i bruk.





Figur 2 a, b och c. Hur aktiva är studenter att söka information och får de svar på sina frågor? Data från Åbo Akademi, Arcada och Umeå universitet.

Samma mönster ser vi när det gäller hur aktiva studenterna är på att söka information, dvs studenterna har störst intresse av att ta reda på information om sina kurser och lägst intresse för högskolan. På frågan om studenterna söker information om sin utbildning svarar en tredjedel av studenterna vid Arcada aldrig eller i liten utsträckning. Detta beror troligtvis på att utbildningen i vissa branscher (t ex hälsovårdsbranschen) är ytterst schemalagd och handledarkontakten är i regel tät och aktiv. Motsvarande förhållande gäller även vid UmU. För många studenter i Arcada och UmU är utbildningen fastlagd vid starten. Det finns med andra ord få incitament att aktivt leta information om utbildningen när man väl startat den. Glädjande är att mer än 75 % av studenterna anser att de till viss/stor del får svar på sina frågor om kurser och utbildningar i både UmU och Arcada.

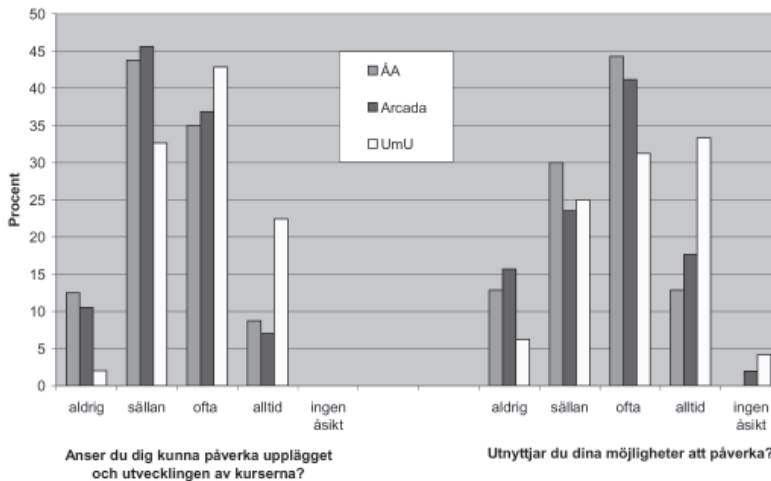
När det gäller om studenter saknar något, så ser det överlag lika ut oberoende om det rör sig om kurs, utbildningen eller högskolan. De studenter som ser ut att sakna minst information är de som kommer från Åbo Akademi och om de saknar något så rör det sig huvudsakligen om övergången till Bologna-systemet. Vid UmU rör det sig om att scheman kommer ut sent eller att information om kurslitteratur saknas eller är sen.

Informationsspridning är generellt ett svårt område som alla organisationer brottas med, så även högskolorna i denna studie. På frågan om vilka förändringar som studenterna vill se för att informationsspridningen ska förbättras så skiljer det sig lite åt mellan högskolorna. Vid ÅA så fokuserar studenterna mycket på MinPlan. Det rör sig om allt från att bättre utnyttja MinPlan till att den inte fungerar överhuvudtaget. MinPlan är relativt nytt som system vid ÅA och har därför en del inkörningsproblem, men det är viktigt att studenternas åsikter tas på allvar för att systemet ska fungera fullt ut. Vid Arcada

betonas lärarnas roll i informationsspridningen och studenterna ställer krav på att lärarna är bättre informerade och samspelade. Vid UmU betonas framförallt att layouten och uppbyggnaden på hemsidorna måste förbättras. Detta är något som även tas upp i svaren från ÅA och Arcada.

2.2 Påverkan

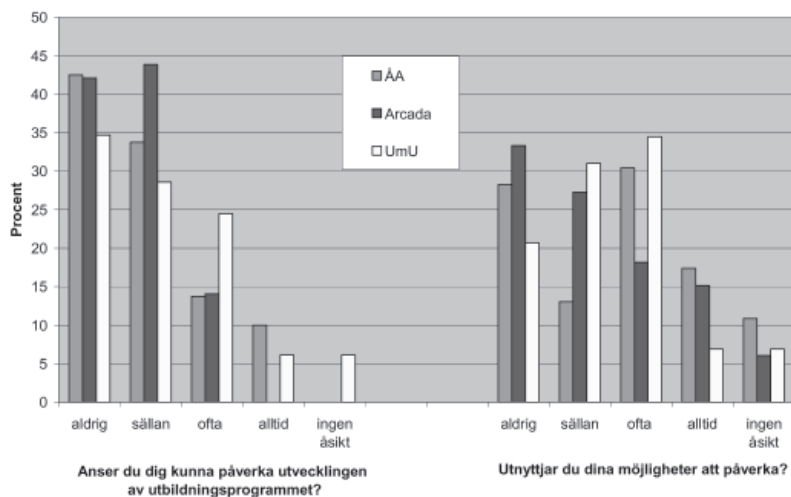
Möjligheterna att påverka enskilda kurser, examen respektive högskolan visar samma trend som för information. Studenterna anser sig allmänt ha möjlighet att påverka den enskilda kursen men ju längre bort man kommer från den enskilda studeranden, desto mindre anser studeranden sig kunna påverka. Att påverkningsmöjligheterna uppfattas som sämre på högskolenivå kan vara en kombination av bristande information och ointresse från studenterna eller att man anser att det är kårernas uppgift.



Figur 3a. Studenternas åsikter om sina påverkningsmöjligheter gällande kurser samt hur ofta de utnyttjar dem. Den senare frågan beaktar enbart dem som svarat sällan/ofta/alltid i första frågan.

Studien visar positiva siffror för alla högskolorna när det gäller möjligheten för studenterna att påverka sina kurser. Detta är glädjande eftersom detta är något som alla tre högskolor har strävat efter. Det var dock endast vid UmU som en majoritet av studenterna tyckte att de till viss/stor utsträckning hade möjlighet att påverka sina kurser. Att studenterna vid UmU till högre grad anser att de kan påverka kurserna och även nyttjar den möjligheten är förmodligen en följd av att institutionerna/universiteten i Sverige enligt lag är ålagda att erbjuda studerande en möjlighet att utvärdera kurserna och att kursutvärderingar stöds genom hela universitetsstrukturen.

Den mer detaljerade lagstiftningen kan vara en orsak till varför UmU har aktivare studerande. Endast 6 % uppger att de inte alls utnyttjar sina möjligheter att påverka sina kurser mot ÅA:s 13 % och Arcadas 16 %. Studenterna i Finland förhåller sig alltså mer skeptiska till sina reella möjligheter att påverka. I resultaten ser man antagligen också resultatet av UmU:s målmedvetna och längre hunna arbete med studentmedverkan. Det finns dock mycket kvar att göra vid samtliga högskolor för att fler studenter ska återfinnas i gruppen som till stor utsträckning anser sig kunna påverka sina kurser.



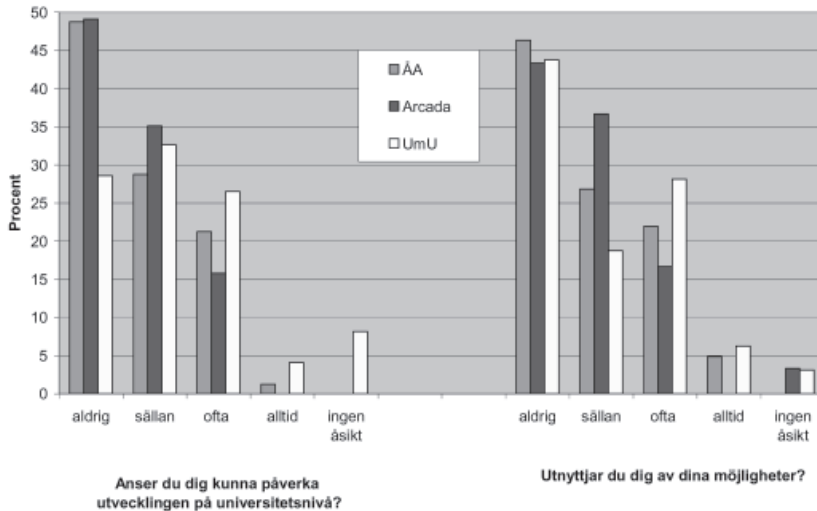
Figur 3b. Studenternas åsikter om sina påverkningsmöjligheter gällande utbildningsprogrammet samt hur ofta de utnyttjar dem. Den senare frågan beaktar enbart dem som svarat sällan/ofta/alltid i första frågan.

När det gäller att kunna påverka utvecklingen av utbildningen var studerandena vid Arcada mest negativa. Ingen av studenterna där uppgav att de alltid kan påverka sin utbildning. Anledningen till studenternas missnöje, svarskurvan är negativ även för UmU och ÅA, bör undersökas vidare. En förklaring kan vara skillnaderna mellan universitetens och yrkeshögskolornas studiesystem. Det automatiska kårmedlemskapet för universitetsstuderande tillsammans med längre kultur av studentmedverkan kan också bidra till bättre medvetenhet om de egna påverkningsmöjligheterna.

Studenterna vid ÅA och Arcada ansåg det vara viktigast att kunna påverka undervisnings- och arbetsmetoderna. Ur kommentarerna framgår varierande åsikter om vilka förändringar man konkret efterfrågar (vissa ber t.ex. om fler läskurser medan andra önskar sig färre sådana). Även arbetsbelastningen är viktig att kunna påverka vid de två finländska högskolorna. Vid ÅA fick även examinationsmetoderna flera röster. Av detta kan man dra slutsatsen att

studenter gärna påverkar det som har mest betydelse för deras dagliga studier, medan de litar mera på läraren i frågor gällande exempelvis litteratur och svårighetsgrad. Vid UmU framstod ingen viss aspekt som viktigast i vad man önskar kunna påverka utan svaren var jämnt fördelade. Studenterna vill alltså ha möjlighet att kunna påverka allt som gäller de kurser och utbildningar de läser.

Möjligheterna att påverka uppbyggnaden av utbildningsprogram sågs som begränsade vid de tre högskolorna. Gällande vad man önskar kunna påverka inom utbildningsprogram följde ÅA och Arcada igen samma tendenser. Studerandena ansåg det vara viktigast att kunna påverka utbildningens struktur och bredd, vid ÅA konkretiserat som biämnesval, d.v.s. att ha större möjlighet att välja breddstudier och profilering enligt eget val. Studerandena upp-gav även att de påverkar sin examensuppbyggnad främst genom sina ämnes- och kursval och ämneskombinationer och på detta sätt skapar sin egen examen. Detta visar att frågan har setts ur individsynvinkel, inte som påverkan av t.ex. strukturen på examen.



Figur 3c. Studenternas åsikter om sina påverkningsmöjligheter gällande utvecklingen av högskolan samt hur ofta de utnyttjar dem. Den senare frågan beaktar enbart dem som svarat sällan/ofta/alltid i första frågan.

I allmänhet förhöll sig de intervjuade tveksamt till möjligheterna att påverka på högskolenivå. Bland dem som ansåg att det finns påverkningsmöjligheter var intresset att utnyttja dem litet. Vid samtliga högskolor meddelade över 40 % av de svarande att de valde att inte påverka utvecklingen. Svaren visar alltså att kunskap om studentmedverkan saknas, likaså ser man ofta inget

behov för dylik samverkan. I dagens värld är det inte överraskande att intresse saknas, direkt begränsning av studietiden (Finland) samt studerandes ekonomiska situation bidrar till att man inte lägger ner tid på ideell¹ verksamhet. Man måste dock konstatera att brist på kunskap om möjligheterna framgår av ett flertal öppna svar vid Arcada och ÅA. Detta är något som kunde utvecklas i högskolornas informationsstrategi till studenterna. Ur svaren framgår alltså att orsaken till att studerandena inte påverkar inom universitetet bottnar både i en okunskap om deras möjligheter men även i ett ointresse att ta reda på och/eller utnyttja desamma. En attitydförändring skulle behövas, inte bara ett ökat utbud på information. I universiteten har kårerna stort inflytande på alla nivåer, vilket kan vara en anledning till att den enskilda studenten inte tycker det finns ett behov av att engagera sig i frågor som rör sig på universitetsnivån. Den här åsikten kom fram särskilt tydligt i UmU:s undersökning.

En viktig konkret påverkningsmöjlighet som undersöktes i högre grad inom detta projekt var studerandes möjligheter att ge respons. Resultaten presenteras i kapitlet om kvalitetsarbete (2.3).

2.3 Kvalitetsarbete

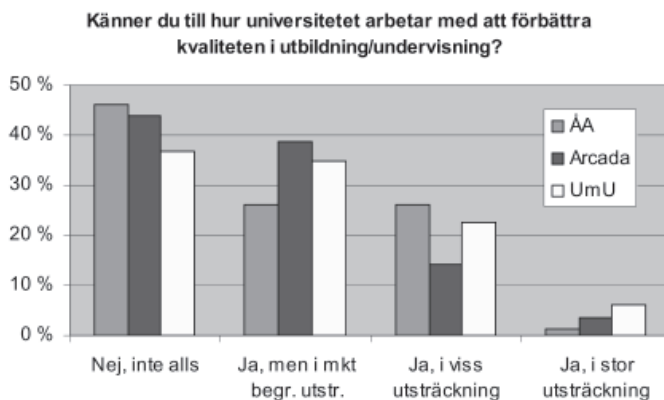
Studenternas kännedom om kvalitetsarbetet kartlades i samtliga högskolor med frågan: ”Känner du till hur universitetet arbetar med att förbättra kvaliteten i utbildning/undervisning?” Svaren fördelade sig rätt lika i alla de tre högskolorna och antyder att kvalitetsarbetet i högskolorna inte är särdeles bekant. Svarsprocenten i kategorin ”Nej, inte alls” ligger i samtliga högskolor kring 40 % och denna höga siffra bör således närmare analyseras in-ternt i högskolorna. Studenterna svarar i 30 % av fallen, med en liten variation mellan högskolorna, att de i mycket begränsad utsträckning känner till hur högskolan arbetar med att förbättra kvaliteten i utbildning/undervisning. Trösterikt för högskolorna är i alla fall att åtminstone en tredjedel av studenterna i UmU och nästan en fjärdedel i Arcada och ÅA känner i viss utsträckning/i stor utsträckning till hur den egna högskolan förbättrar kvaliteten.

Det är uppenbart att frågan som sådan inte varit lyckad eftersom kvalitetsarbete som begrepp verkar vara diffust och oklart för många studenter. I de fall där intervjuarna med kompletterande frågor och stödord väglett studenterna om vad allt som kan läsas in under begreppet har respondenterna

¹ Ideell används här eftersom utvecklings- och utvärderingsarbete till största delen kommer framtida studenter till godo.

insett vad som efterfrågats. Hälften av respondenterna i Arcada svarade i de öppna svaren (14/28) att kursutvärderingen är högskolans redskap för att förbättra kvaliteten. MinPlan och kursutvärderingar nämndes i 37 % av ÅA-studenternas svar (15/42).

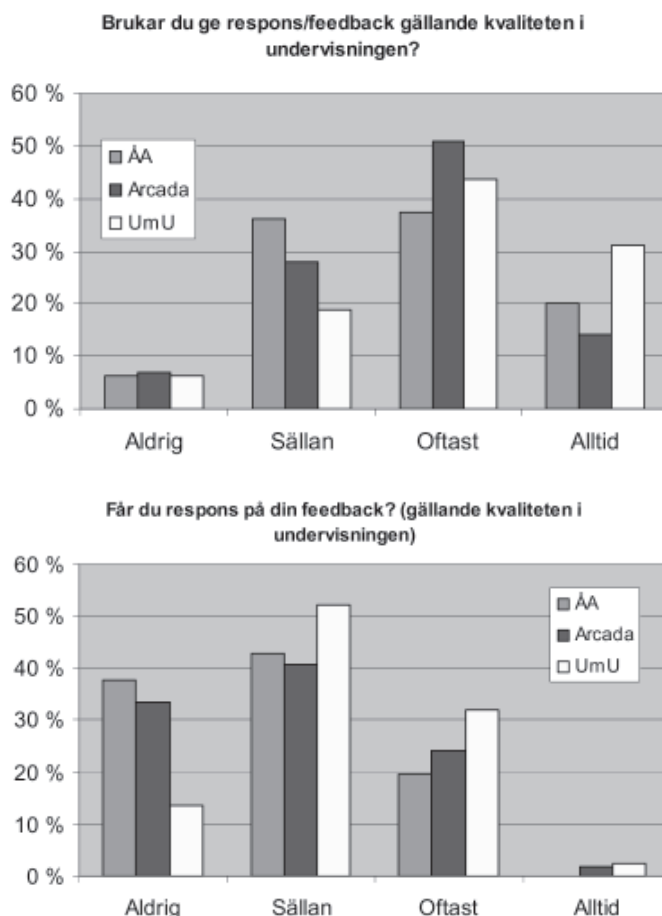
Man kan uppenbarligen skönja en likadan trend gällande undersökningens fokusområden (se kap 2.1 och 2.2) d.v.s. att ju närmare kvalitetsarbetet tangerar studenternas vardag, desto bättre känner de till hur högskolan jobbar med kvalitet.



Figur 4a. Tabell över hur studenterna känner till hur högskolan arbetar med att förbättra kvaliteten i utbildningen i Arcada, ÅA och UmU.

Slutligen fick studenterna svara på huruvida de brukar ge respons gällande kvaliteten i undervisningen eller om de av lärarna brukar få återkoppling på sin egen respons. De svarande studenterna förhåller sig relativt positivt till att ge respons. I de finländska högskolorna svarar ca 60 % oftast eller alltid. I UmU är motsvarande siffra över 70 %. Svaren visar att studenterna deltar i kvalitetsarbetet men ser inte kopplingen mellan kursutvärdering och begreppet kvalitetsarbete.

Återkopplingen av studenternas feedback har länge varit en utmaning i högskolevärlden och svaren i vår undersökning tyder på att så är fallet fortfarande i Arcada, ÅA och UmU. Ca 1/3 av samtliga respondenter uppgav att de aldrig får återkoppling, men vid UmU verkar situationen något bättre än vid ÅA och Arcada. Vid UmU uppgav 66 % av de svarande att de sällan eller aldrig får respons på sin feedback, medan motsvarande andel vid ÅA är 81 % och vid Arcada 74 %. Således fick 34 % av studenterna vid UmU alltid eller oftast respons på sin feedback, medan denna andel för ÅA var 19 % och för Arcada 26 %. I de öppna svaren framkom trots allt en del positiva exempel på återkoppling. Möjligheten att direkt kontakta undervisande personal poäng-



Figur 4 b och c. Tabeller över om studenterna brukar ge och få respons gällande kvaliteten i undervisningen i Arcada, ÅA och UmU.

terades allmänt. På de små enheterna vid Arcada och ÅA sågs det som lätt att kontakta läraren direkt och ge respons, och i dessa fall fick man även ofta svar. Variationen i svaren på "återkoppling på respons" kan därmed även bero på att man ser sig få återkoppling på personlig kritik men inte på formell utvärdering.

Sammanfattningsvis tycks återkopplingen av studenternas respons vara en gemensam utmaning för de tre högskolorna. Avsaknaden av återkoppling bidrar till att skapa ett ointresse för att ge respons. Den vid UmU positivare inställningen till utvärdering kanske kan förklaras med den tydligare lagstiftningen som stipulerar studenternas rätt att utvärdera sin utbildning. En annan faktor kan vara att UmU redan i viss omfattning återkopplar feedbacken genom att sända studenterna en sammanställning över feedbacken på den kurs de deltagit i. För alla högskolor skulle således svarsfrekvensen och kvaliteten

på de kursutvärderingar som genomförs med all sannolikhet vara högre om återkopplingen fungerade bättre. För att få studenterna mer aktiva att ge respons borde systematik skapas angående insamlandet och nyttjandet av responsen.

Kvalitetsarbete är något som studenterna ännu inte känner till så väl. Det är ett långsiktigt arbete att utveckla en sådan kvalitetskultur där kvalitetsarbetet ses som en gemensam angelägenhet för högskolornas personal och studenter. Svaren pekar på att den tydligare betoningen i den svenska lagstiftningen på kvalitet och kvalitetsarbetet inom högskolan bidrar positivt till utvecklingsarbetet.

3 Utvärdering av benchmarkingmetoden

Målsättningen med detta benchmarkingprojekt var att klargöra högskolans beredskap att involvera studenterna i utvecklings- och beslutsfattandeprocessen genom att bl.a. utveckla rutiner för att få studenternas röst bättre hörd. Ett långsiktigare mål för projektet var att skapa större engagemang och ökad ansvarskänsla bland studenterna. Det kan konstateras att målsättningen var bred och något ambitiös med tanke på den korta tid vi har haft till förfogande. Målsättningen var realistisk till den delen det gällde att klargöra de enskilda högskolornas beredskap att involvera studenterna i utvecklings- och beslutsfattandeprocessen. Enkäten bekräftade bilden av kårernas viktiga roll för studenterna med representation och inflytande på alla nivåer inom universitetet samt webben betydelse för spridning av information. Till den del det gäller att förbättra rutinerna för studentengagemang hann arbetsgruppen inte gemensamt ta fram konkreta utvecklingsförslag. Genomförandet av idéerna fortskrider i de enskilda högskolorna.

3.1 Vad har varit lyckat, vad har varit mindre lyckat?

De medel som beviljades för projektet (10 000) var hälften av den summa högskolorna hade ansökt om. Med de medel som anslogs för projektet var vi tvungna att skära ner på verksamheten och det förorsakade framförallt utmaningar för kommunikationen högskolorna emellan. Möten där representanter för alla tre högskolor träffades minskades till antalet för att istället möjliggöra en mer mångsidig arbetsgrupp med studentrepresentanter för högskolorna. Videokonferensmöten har använts för den fortsatta kommunikationen trots att denna metod inte ansågs medföra mervärde för en öppnare diskussion. Mötena med hjälp av videokonferensmetoden var effektiva för att föra processen framåt men hämmande för brainstorming. Verktuget Blackboard

Learning System (BLS) fungerade som materialbank igenom hela projektet. UmU föredrog e-post med bilagor fram om det för dem okända verktyget.

Benchmarking som metod har varit lyckad. Konstellationen med tre väldigt olika högskolor var en utmaning, framförallt med tanke på den strama tidtabellen. Genomförandet av detta projekt har krävt en hel del personresurser, som högskolorna själva har finansierat. Datainsamlingen, där studenterna engagerades både som intervjuare och som informanter, har fungerat tämligen bra. Vid Arcada kunde intervjuarna utföra sin datainsamling som kursarbete, vilket studenterna i sin respons meddelat att gjorde arbetet extra meningsfullt. Datainsamlingsinstrumentet, d v s intervjustommen, utarbetades under tidspress och uppvisade en del brister, som dessvärre återspeglar sig i det insamlade materialet. Det på ekonomiska grunder slopade platsbesöket till Åbo var en missbedömning som medförde att en viss kunskapsförmedling blev lidande för ÅA:s del. För alla benchmarkingparter torde gälla att det ger en hel del nya idéer och tankar när man gör jämförelser med en ”annorlunda” samarbetspartner. Även studenterna har gett god respons efter båda platsbesöken och ansett att de gett dem goda insikter.

3.2 Lärdomar om Finland och Sverige

Alla benchmarkingparter är överens om att vi har lärt oss en hel del om varandras utbildningssystem och de lagar som högskolornas verksamhet baserar sig på och följer. I Sverige är lagtexten rätt så detaljerad gällande t.ex. studentinflytande och kursutvärderingar. Då de stipulerade riktlinjerna är tydliga blir kvalitetsarbetet mer systematiskt. Ökad lagstiftning leder därtill ofta till större genomskinlighet.

En tydlig skillnad är organiseringen av studentkårerna i Finland och Sverige, samt mellan universitet och yrkeshögskola. Intressanta jämförelser mellan länderna var bl.a. forskarstuderandenas tydliga tillhörighet till studentkåren i Sverige samt de rikssvenska universitetens möjlighet att ha flera olika studentkårer inom universitetet. Trepartsbasens tradition och långa anor syns vid universiteten där en stark kutym av studentmedverkan råder. Studentkårernas etablerade verksamhet möjliggör t.ex. en mer fokuserad satsning på studentpolitik. Inom yrkeshögskolesektorn märks utmaningen med frivillig kår-tillhörighet. En hel del tid och resurser går åt till medlemsrekrytering, vilket leder till att tid för intressebevakningen minskar. Detta väcker färligheter med tanke på den aktuella diskussionen om slopande av kårobligatoriet vid universiteten.

Med facit på hand kan man säga att de nordiska länderna som de samarbetande högskolorna representerar är relativt långt komna i sitt arbete med studentinflytande, såsom efterstävas i de europeiska universiteten och högsko-

lorna idag. Ett ökat studentinflytande är en viktig utgångspunkt i Bologna-processens Londonkommuniké, som skrevs under av de europeiska undervisningsministrarna i maj 2007.²

Erfarenheterna från detta tidsmässigt korta, men intensiva benchmarking-projekt är goda. Nordiskt samarbete fungerar eftersom samhälls- och högskolesystemen är tillräckligt lika för ett meningsfullt utbyte samtidigt som det finns klara skillnader som väcker tankar och idéer. Sådana här internationella projekt rekommenderas för övriga högskolor i Finland och Sverige. Det interna utvecklingsarbetet förstärks samtidigt som det förbättrar möjligheterna för ökat samarbete mellan högskolorna och länderna.

Kontaktuppgifter

Arcada: Solveig Cornér (solveig.corner@arcada.fi), Tore Ståhl (tore.stahl@arcada.fi)

Åbo Akademi: Elin Fellman-Suominen (elin.fellman-suominen@abo.fi),
Ole Karlsson (kvalitet@abo.fi), Linda Lindholm (hs_karen@abo.fi)

Umeå universitet: Kurt Allan Andersson (kurt-allan.andersson@adm.umu.se),
Karolina Lindkvist (utbildning@ntk.umu.se), Anders Wennström
(anders.wennstrom@adm.umu.se), Caroline Ödling (utbildning@us.umu.se).

Bilagan 1: Studentundersökning

1. ALLMÄNNA FRÅGOR

1. Vilken termin går du? _____ (om svaret är 1:a så avbryt frågandet).
2. Kön M ___ eller K ___
3. Jag studerar vid fakulteten: _____
4. Jag läser:
 - Fristående kurs _____
 - Program/Ämne _____
5. Ålder: _____

2. INFORMATION

1. Vet du var du hittar information om din(a)
 - a) Dina kurser? *Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig*
 - b) Din examens uppbyggnad? *Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig*
 - c) Ditt universitet (som rör dina rättigheter och skyldigheter)? *Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig*

² <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/London-Communiq%E9-18May2007.pdf>.

2. Var får du din information om dina studier från?

	<i>mkt sällan</i>			<i>mkt ofta</i>	
	1	2	3	4	5
Webbsidor					
Andra studenter					
Tryckt material					
Lärare mfl					
Om ni vill ha en egen fråga.....					
Något annat, vad _____					
Vilken av ovanstående informationskällor har varit nyttigast för dig?					

3. Söker du aktivt själv information?

a) Om kurser

*Ja, i stor utsträckning**Ja, i viss utsträckning**Ja, men i mycket begränsad utsträckning**Nej, inte alls*

Har du fått svar på dina frågor?

Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig

Om inte, varför inte? _____

b) Om din utbildning/examensuppbyggnad

*Ja, i stor utsträckning**Ja, i viss utsträckning**Ja, men i mycket begränsad utsträckning**Nej, inte alls*

Har du fått svar på dina frågor?

Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig

Om inte, varför inte? _____

c) Om universitet (som rör dina rättigheter och skyldigheter)

*Ja, i stor utsträckning**Ja, i viss utsträckning**Ja, men i mycket begränsad utsträckning**Nej, inte alls*

Har du fått svar på dina frågor?

Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig

Om inte, varför inte? _____

4. Saknar du någon information om....

a) Kurser?

Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig

Vilken information saknar du? _____

b) Utbildningen/Examensuppbyggnad?

Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig

Vilken information saknar du? _____

c) Universitet/högskolan (som rör dina rättigheter och skyldigheter)?

Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig

Vilken information saknar du? _____

5. Har du förslag på hur informationen/informationsflödet kan förbättras?

3. PÅVERKAN

1. Tycker du att det finns möjligheter att påverka upplägg och utveckling av

a) Kurser?

Ja, i stor utsträckning

Ja, i viss utsträckning

Ja, men i mycket begränsad utsträckning

Nej, inte alls

Om ja, brukar du utnyttja dina möjligheter att påverka?

Ja, i stor utsträckning

Ja, i viss utsträckning

Ja, men i mycket begränsad utsträckning

Nej, inte alls

Hur gör du det? _____

Om nej, varför inte? _____

b) Utbildningen/Examensuppbyggnad?

Ja, i stor utsträckning

Ja, i viss utsträckning

Ja, men i mycket begränsad utsträckning

Nej, inte alls

Om ja, brukar du utnyttja dina möjligheter att påverka?

Ja, i stor utsträckning

Ja, i viss utsträckning

Ja, men i mycket begränsad utsträckning

Nej, inte alls

Hur gör du det? _____

Om nej, varför inte? _____

2. Har du som student möjlighet att påverka frågor som ligger på en övergripande universitets nivå?

Ja, i stor utsträckning
Ja, i viss utsträckning
Ja, men i mycket begränsad utsträckning
Nej, inte alls

Brukar du göra det?

Ja, i stor utsträckning
Ja, i viss utsträckning
Ja, men i mycket begränsad utsträckning
Nej, inte alls

Hur gör du det? _____

Om nej, varför inte? _____

3. Vad är viktigt för dig när det gäller att kunna påverka

Kurser du läser?

	o- viktigt				mkt viktigt	vet ej
	1	2	3	4	5	
Undervisnings-/ studie-/ arbetsmetoderna						
Litteraturen						
Svårighetsgrad						
Övrigt material						
Arbetsbelastningen						
Examinationsmetoderna						
Utvärderingsmetoder						
*Bedömningen av examinationerna						

Något annat, vad _____

* Kommer vi inte att ställa i Sverige

Uppbyggnaden av ditt utbildningsprogram (din examen)?

	o- viktigt				mkt viktigt	vet ej
	1	2	3	4	5	
Struktur på utbildningen						
Utbildningens omfattning/längd						
Utbildningens bredd						
Utvärderingsmetoder						
*Biämnesval						

Annat, vad _____

Kommentarer

* Kan ej ställas i Sverige

4. KVALITET

1. Känner du till hur universitetet arbetar med att förbättra kvaliteten i utbildning/undervisning?

Ja, i stor utsträckning

Ja, i viss utsträckning

Ja, men i mycket begränsad utsträckning

Nej, inte alls

Om ja, ge exempel _____

2. Vilka kvaliteter vid UmU/ÅA/ARCADA fick dig att välja att läsa här?

3. Brukar du ge respons/feedback gällande kvaliteten i undervisningen?

Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig

Får du respons på din feedback?

Alltid/Oftast/Sällan/Aldrig

Om ja, på vilket sätt? _____

Vilken effekt har din feedback haft? _____

4. Har du själv förslag på förändringar som skulle kunna höja kvaliteten på

Kurserna du läser? _____

Utbildningen du läser? _____

Ditt universitet/högskola? _____

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä
– Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti

Tekijät

Kirsi Hiltunen & Helka Kekäläinen

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) tehtävänä on tukea korkeakouluja niiden rakentaessa laadunvarmistusjärjestelmiään. KKA kutsui seminaariin kaikki korkeakoulujen välisistä benchmarking-hankkeista kiinnostuneet ryhmät keskustelemaan mahdollisista benchmarking-teemoista, jotka vastaisivat korkeakoulujen laadunvarmistuksen ajankohtaisia kehittämistarpeita. KKA päätti myös suunnata vuoden 2007 arviointituen korkeakoulujen laadunvarmistukseen liittyviin benchmarking-hankkeisiin. Tuki kohdennettiin kymmenelle laadunvarmistusjärjestelmien kehittämistä koskevalle useamman korkeakoulun kotimaiselle ja kansainväliselle yhteishankkeelle, joilla arvioitiin olevan innovatiivista merkitystä myös muille korkeakouluille.

Hankkeen loppuraporttiin on koottu seitsemän arviointineuvoston tukea saaneen benchmarking-hankkeen raportit:

- Kehitysharppaus – Saadaanko työtä vastaavaa koulutusta? Työelämäyhteistyö koulutusprosessin kehittämisessä osana laadunvarmistusta (Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia ja Diakonia-ammattikorkeakoulu)
- Creative benchmarking in three Nordic Music Academies – CREBENMA (Sibelius Academy, Royal Academy of Music, Aarhus and Royal College of Music in Stockholm)
- Ammattikorkeakoulujen t&k-toiminnan prosessien benchmarking (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja Savonia-ammattikorkeakoulu)
- Tutkimus- ja kehitystoimintaa vertailemassa Hollannin, Belgian ja Saksan ammattikorkeakouluissa (Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Svenska yrkeshögskolan ja Tampereen ammattikorkeakoulu)
- Sähköisten toimintojen kehittäminen ja integrointi osaksi laadunvarmistusjärjestelmää (Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Oulun seudun ammattikorkeakoulu)
- Palautteen voima: opiskelijoita ja henkilökuntaa osallistavan palautejärjestelmän kehittäminen benchmarking-menetelmää käyttäen (Teknillinen korkeakoulu/YTK, Lapin yliopisto ja Taideteollinen korkeakoulu)
- Hur kan studenten medverka i kvalitetsarbetet? (Arcada, Åbo Akademi och Umeå universitet)

Avainsanat

Ammattikorkeakoulut, arviointi, benchmarking, laadunvarmistusjärjestelmät, vertaisarviointi, yliopistot

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Benchmarking som ett medel att utveckla högskolornas kvalitetssäkringssystem
– Slutrapport av benchmarkingprojekt för kvalitetssäkringssystem

Författare

Kirsi Hiltunen & Helka Kekäläinen

Abstrakt

Rådet för utvärdering av högskolorna (RUH) har i uppgift att stödja högskolorna i arbetet för att få fram lämpliga system för kvalitetssäkring. Rådet sammankallade ett seminarium med representanter för alla grupper som är intresserade av projekt inom benchmarking på högskolenivå. Temana anknöt till benchmarking och de behov som finns för tillfället att utveckla nytt inom området. Rådet för utvärdering av högskolorna beslöt också att allokeras utvärderingsanslaget för år 2007 till benchmarkingprojekt för kvalitetssäkring. Mottagare är ett samprojekt mellan tio finländska och internationella parter på högskolenivå. Syftet är att utveckla ett kvalitetssäkringssystem som man bedömer att är av betydelse för övriga högskolor i innovativt avseende.

Projektets slutrapport omfattar rapporterna i sju benchmarkingprojekt vilka har fått stöd från rådet för utvärdering:

- **Kehitysharppaus – Saadaanko työtä vastaavaa koulutusta? Työelämäyhteistyö koulutusprosessin kehittämisesä osana laadunvarmistusta** (Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia ja Diakonia-ammattikorkeakoulu)
- **Creative benchmarking in three Nordic Music Academies – CREBENMA** (Sibelius Academy, Royal Academy of Music, Aarhus and Royal College of Music in Stockholm)
- **Ammattikorkeakoulujen t&k-toiminnan prosessien benchmarking** (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja Savonia-ammattikorkeakoulu)
- **Tutkimus- ja kehitystoimintaa vertailemassa** Hollannin, Belgian ja Saksan ammattikorkeakouluissa (Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Svenska yrkeshögskolan ja Tampereen ammattikorkeakoulu)
- **Sähköisten toimintojen kehittäminen ja integrointi osaksi laadunvarmistusjärjestelmää** (Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Oulun seudun ammattikorkeakoulu)
- **Palautteen voima: opiskelijoita ja henkilökuntaa osallistavan palautejärjestelmän kehittäminen** benchmarking-menetelmää käyttäen (Teknillinen korkeakoulu/YTK, Lapin yliopisto ja Taideoollinen korkeakoulu)
- **Hur kan studenten medverka i kvalitetsarbetet?** (Arcada, Åbo Akademi och Umeå universitet)

Nyckelord

Yrkeshögskolor, utvärdering, benchmarking, kvalitetssäkringssystem, kollegial utvärdering, universitet

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Benchmarking as a method in developing HEI's quality assurance systems
- Final report of the benchmarking project of quality assurance systems

Authors

Kirsi Hiltunen & Helka Kekäläinen

Abstract

One of the duties of FINHEEC is to provide support for higher education institutions (HEI) while they design their own quality assurance systems. FINHEEC organised a seminar for all parties interested in benchmarking of HEI's quality assurance systems. The purpose of the seminar was to discuss possible benchmarking themes which would match with the current development needs of HEI's quality assurance. FINHEEC also decided to direct its financial support to HEI's development projects for the year 2007 to benchmarking projects related to HEI's quality assurance. Funding was allocated to ten national and international joint projects which were assessed to have innovative value also for other HEIs.

The final report consists of the reports of seven joint benchmarking projects supported financially by FINHEEC:

- Kehitysharppaus – Saadaanko työtä vastaavaa koulutusta? Työelämäyhteistyö koulutusprosessin kehittämisessä osana laadunvarmistusta (Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia ja Diakonia-ammattikorkeakoulu)
- Creative benchmarking in three Nordic Music Academies – CREBENMA (Sibelius Academy, Royal Academy of Music, Aarhus and Royal College of Music in Stockholm)
- Ammattikorkeakoulujen t&k-toiminnan prosessien benchmarking (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja Savonia-ammattikorkeakoulu)
- Tutkimus- ja kehitystoimintaa vertailemassa Hollannin, Belgian ja Saksan ammattikorkeakouluissa (Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Svenska yrkeshögskolan ja Tampereen ammattikorkeakoulu)
- Sähköisten toimintojen kehittäminen ja integrointi osaksi laadunvarmistusjärjestelmää (Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Oulun seudun ammattikorkeakoulu)
- Palautteen voima: opiskelijoita ja henkilökuntaa osallistavan palautejärjestelmän kehittäminen benchmarking-menetelmää käyttäen (Teknillinen korkeakoulu/YTK, Lapin yliopisto ja Taideteollinen korkeakoulu)
- Hur kan studenten medverka i kvalitetsarbetet? (Arcada, Åbo Akademi och Umeå universitet)

Keywords

Polytechnics, evaluation, benchmarking, quality assurance systems, universities

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

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

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Ståhle, 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 laatuysiköt 2001–2003
7:2000 Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2001–2003
8:2000 Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry
9:2000 Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities
10:2000 Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi
11:2000 Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasunnitelma 2000–2003
12:2000 Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
13:2000 Huttula, T. (toim.): Ammatikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 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., Klady, 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., Penanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi
3:2001 Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopinon akkreditointi
4:2001 Baran, H., Gladrow, W., Klady, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Eksperitiza obrazovanija i nauc' no-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)
5:2001 Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle
6:2001 Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kieltenopetuksen kehittämisessä
7:2001 Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
8:2001 Huttula, T. (toim.): Ammatikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001
9:2001 Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.
10:2001 Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
11:2001 Ponkala, O. (toim.): Terveystalon korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
12:2001 Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta
13:2001 Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
14:2001 Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
15:2001 Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
1:2002 Kantola, I. (toim.): Ammatikorkeakoulun jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi
2:2002 Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimii yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?
3:2002 Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi
4:2002 Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajankoulutuksen arviointi
5:2002 Toikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissä. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut
6:2002 Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti
7:2002 Rajanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland
8:2002 Katjamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakouluysteio. Lahden korkeakouluysiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi
9:2002 Kekäle, T. & Scheele, J.P.: With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic
10:2002 Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L.: Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking
11:2002 Katjamäki, H. (toim.): Ammatikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen
12:2002 Huttula, T. (toim.): Ammatikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2002–2003
13:2002 Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä
14:2002 Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics
15:2002 Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: Ammatikorkeakoulun 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 opiskelijavalintojen arviointi
18:2002 Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
1:2003 Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
2:2003 Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2004–2006
3:2003 Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: Arkiset haasteet ja mahdollisuudet. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
4:2003 Varis, T. & Saari, S. (Eds.): Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib
5:2003 Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2004–2006
6:2003 Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi
7:2003 Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatua ammattikorkeakouluihin
8:2003 Parjanen, M.: Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaiseen yliopistoon
9:2003 Sarala, U. & Seppälä, H.: (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
10:2003 Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology

- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: 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., Myllys, H., Piilonen, A.-R., Savola, J., Tynjälä, P. & Holm, K.: Ammattikorkeakoulujen jatkokutkintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: NOVA ARCADE – Sammanhållning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiالیtyön ja ammattikorkeakoulujen sosiالیalan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Stähle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijo, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatutyön auditointi
- 7:2004** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003
- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammattikorkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 9:2004** Moitus, S. & Seppälä, H.: Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä
- 10:2004** Moitus, S. & Saari, S.: Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003
- 11:2004** Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laataa, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi kirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetsäkringssystem. 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., Katjavuori, 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., Martinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2006** Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2007–2009
- 9:2006** Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeen-rannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi
- 10:2006** Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa
- 11:2006** Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi
- 12:2006** Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.: Avoimen yliopiston arvioinnin seurantaraportti
- 13:2006** Käyhkö, R., Hakamäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlaista sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolornas kvalitetsäkringssystem
- 15:2006** Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjö, E., Martinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic
- 16:2006** Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunvarmistus.
- 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 kvalitetsäkringssystem
- 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 kvalitetsäkringssystem. 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 kvalitetsäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2008–2011
- 10:2007** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2008–2011
- 11:2007** Toikka, M., Aarrevaara, T., Isotalo, J., Peltokangas, N., Raji, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2008** Stähle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: Sosiالیtyön ja sosiالیalan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiالیtyön ja ammattikorkeakoulujen sosiالیalan koulutuksen seuranta-arviointi