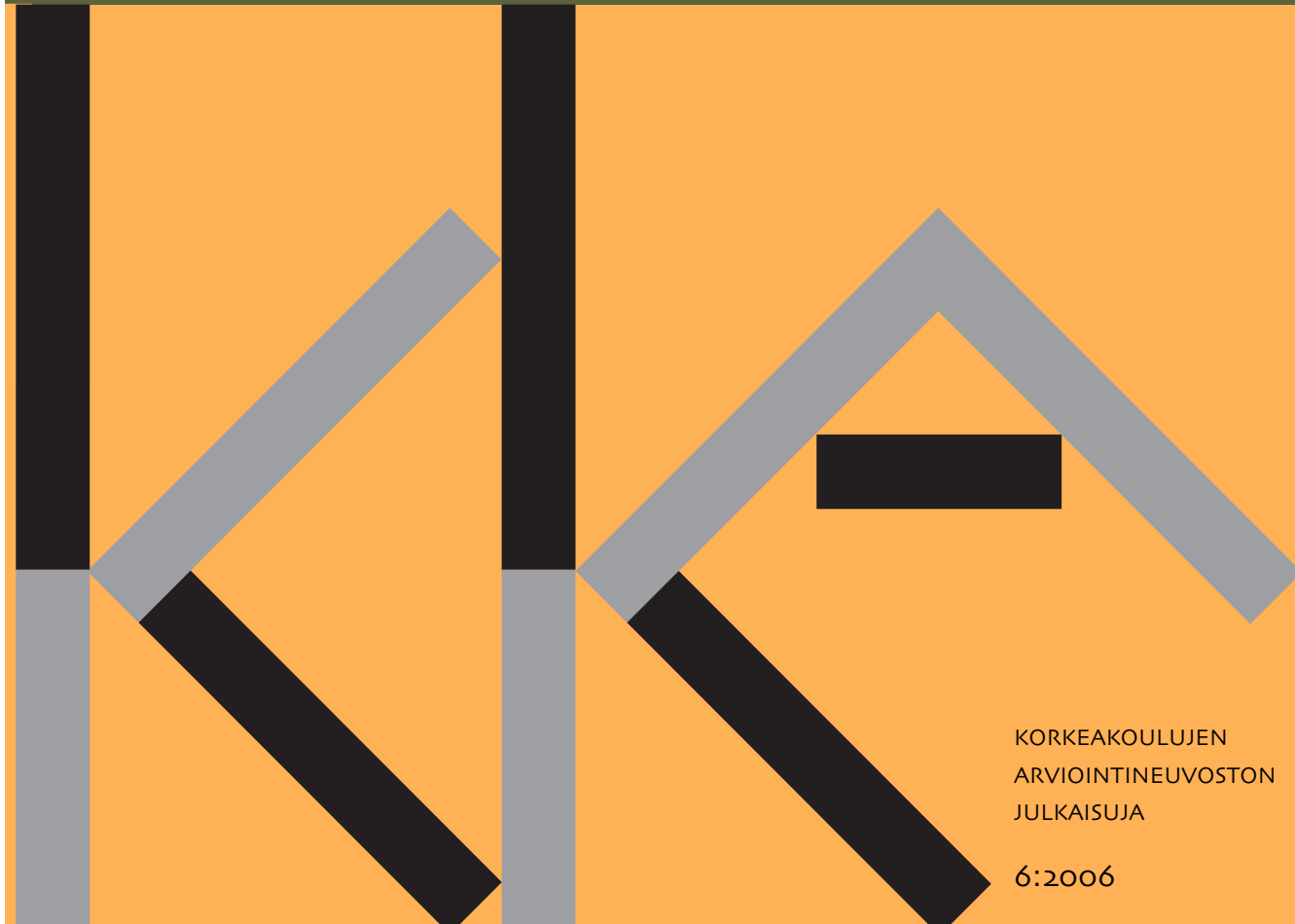


Kauko Hämäläinen • Ismo Kantola • Reetta Marttinen •
Matti Meriläinen • Maire Mäki • Kati Isoaho

Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi



KORKEAKOULUJEN
ARVIointINEUVOSTON
JULKAISUJA

6:2006

ISBN 952-206-032-1 (painettu)

ISBN 952-206-033-X (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammer-Paino Oy

Tampere 2006

Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto on kehittänyt korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointimenettelyn osoittamaan kansainvälisesti, että Suomessa on pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus.

Laadunvarmistuksessa on kyse luottamuksen, kehittämisen ja kontrollin kolmiyhteydestä. Auditointi on keskeinen kansainvälinen arviointivirtaus, joka kontrollinäkökulmansa lisäksi mahdollistaa kehittävän arvioinnin ja kunnioittaa korkeakoulujen autonomian periaatetta sekä luottamusta korkeakoulujen viimekätiseen vastuuseen koulutuksensa laadusta. Korkeakoulujen arviointineuvosto on halunnut pitää edelleen kiinni omaksumastaan kehittävän arvioinnin periaatteesta, joka auditoinnissa näyttäytyy dialogisuutena arviointineuvoston ja korkeakoulujen välillä sekä auditoitavan laadunvarmistusjärjestelmän ominaispiirteiden huomioon ottamisena auditoinnin käytännön toteutuksessa. Lisäksi raporttiin sisällytetään aina suosituksia tukemaan korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään.

Tällä hetkellä näyttää siltä, että useat koulutusohjelmia akkreditoivat maat ovat palaamassa tai siirtymässä laadunvarmistusjärjestelmien auditointiin. Kansalliset laadunvarmistuksen variaatiot auditoinnin ja akkreditoinnin soveltamisessa tulevat todennäköisesti kuitenkin säilymään. Eurooppalaiset laadunvarmistuksen standardit ja periaatteet eivät ole kahle, vaan kehikko, joka antaa mahdollisuuksia kansallisiin menetelmällisiin ratkaisuihin ja sovellutuksiin. Luottamuksen, kehittämisen ja kontrollin painotukset voivat vaihdella korkeakoululaitoksen ja yhteiskunnan kehitysvaiheiden mukaan ajallisesti ja alueellisesti. Kansainvälisen keskustelun ja yhteistyön jatkuva lisääminen korkeakoulutuksen laadunvarmistuksen eri tasoilla on se luova ja järkevä toimintatapa, jolla parhaat käytännöt tulevat esiin ja käyttöön. Yksityiskohtaisen eurooppalaisen tai globaalin yhdenmukaistamisen tavoitetta on vaikea uskoa korkeakoululaitoksen innovatiiviseksi kehittämisperiaatteeksi.

Korkeakoulujen arviointineuvosto aloitti auditoinnit keväällä 2005, jolloin auditointiin Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmät. Syksyllä 2005 käynnistettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun, Kuopion yliopiston ja Mikkelin ammattikorkeakoulun auditoinnit. Auditointeja jatketaan korkeakoulujen ilmoittautumisten perusteella. Auditointiprosessit ja – tulokset ovat tähän mennessä osoittaneet, että menetelmä sopii hyvin

kansalliseen korkeakoulutraditioon, on informatiivinen ja keskeisiä ominaispiirteitä eri asianosaisille näkyväksi tekevä, keskusteleva ja kehittävä.

Kiitokset Jyväskylän ammattikorkeakoululle osallistumisesta auditointiin ensimmäisten korkeakoulujen joukossa. Kiitokset myös auditointiryhmälle asiantuntevasta ja sitoutuneesta työstä auditoinnissa.

Ossi Tuomi

Pääsihteeri

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Sisällys

Auditointiryhmä _____	7
1 Johdanto _____	9
2 Auditointiprosessi _____	11
2.1 Auditoinnin tavoitteet _____	11
2.2 Auditoinnin kohteet _____	11
2.3 Auditointisopimus _____	13
2.4 Auditointiaineisto _____	13
2.5 Auditointivierailu _____	14
2.6 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne _____	15
3 Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä _____	16
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto _____	16
3.2 Visio, toiminta-ajatus, tehtävä ja arvot _____	18
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat _____	18
4 Auditointitulokset _____	22
4.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja kokonaisrakenne _____	22
4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio _____	25
4.3 Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus _____	28
4.3.1 Tutkintoon johtava koulutus _____	28
4.3.2 Tutkimus- ja kehitystyö _____	35
4.3.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö _____	38
4.3.4 Tuki- ja palvelutoiminnot _____	40
4.3.5 Henkilöstön kehittäminen _____	44
4.4 Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen _____	47
4.5 Kytkeytyminen johtamiseen ja ohjaukseen _____	49
4.6 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä _____	54
4.7 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta _____	56
4.8 Menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus _____	58
4.9 Laadunvarmistustiedon hyödyntäminen kehittämisen välineenä _____	62
4.10 Laadunvarmistusjärjestelmän seuranta, arviointi ja kehittäminen _____	67

5	Johtopäätökset	69
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	69
5.2	Kehittämissuositukset	70
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä	71
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	71

Liitteet

1:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	72
2:	Auditointivierailun ohjelma 11.–13.1.2006	76
3:	JAMK:n toimittamat auditointikohteittaiset näytöt ja näyttöet	77
4:	JAMK:n BSC-strategiakartta	80

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Johtaja, professori **Kauko Hämäläinen**, Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia

Professori Kauko Hämäläinen on Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian johtaja. Aikaisemmin Hämäläinen on toiminut muun muassa yliopistopedagogiikan professorina HY:ssa sekä vuosina 1996–2002 Korkeakoulujen arviointineuvoston pääsihteerinä. Hämäläinen on toiminut laadunvarmistuksen ja laatutyön asiantuntijana useissa koti- ja ulkomaisissa arvioinneissa. KKA:n pääsihteerinä toimiessaan Hämäläinen oli myös European Network of Quality Assurance Agencies -verkoston (ENQA) johtoryhmän jäsen.

Jäsenet

Kehityspäällikkö **Ismo Kantola**, Turun ammattikorkeakoulu

Kasvatustieteiden maisteri Ismo Kantola on Turun ammattikorkeakoulun kehityspäällikkö, joka vastaa ammattikorkeakoulun toiminnanohjausprosessista ja sen kehittämisestä, laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä sekä henkilöstökoulutuksesta. Hän on toiminut itsearviointien koordinaattorina useissa arviointihankkeissa kuten EU:n Evaluating Quality in HE –pilottiprojektissa 1994 sekä Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarvioinnissa 2003. Kantola on toiminut Korkeakoulujen arviointineuvoston sihteeristössä ammattikorkeakoulujen arvioinnista vastaavana suunnittelijana 2001.

Opiskelija **Reetta Marttinen**, Suomen ammattikorkeakouluopiskelijajyhdistysten liitto – SAMOK ry

Reetta Marttinen opiskelee Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulussa (Helia) johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa. Hän on toiminut vuonna 2005 Suomen ammattikorkeakouluopiskelijajyhdistysten liitto – SAMOK ry:n hallituksessa koulutuspoliittisena vastaavana.

Lehtori **Matti Meriläinen**, kasvatustieteen laitos/Joensuun yliopisto

Kasvatustieteiden tohtori Matti Meriläinen työskentelee Joensuun yliopistossa kasvatustieteen laitoksella lehtorina. Hänen erityisalansa on yliopistopedagogiikka ja vastuualueenaan opettajien pedagoginen henkilöstökoulutus. Hän on työskennellyt aikaisemmin JoY:ssa myös opetuksen kehittämisspällikkönä,

yliassistenttina ja avoimen yliopiston lehtorina. Opetuksen kehittämispäällikkönä ollessaan hänen tehtäviinsä kuului muun muassa perustutkintokoulutuksen laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen. Meriläisen tutkimusintresseihin kuuluvat korkeakoulupedagogiikka (opiskelijoiden hyvinvointi ja opettajien työhyvinvointi) korkea-asteen laadunvarmistyö sekä opettajien henkilöstö- ja täydennyskoulutus (ammattillinen kehittyminen ja kehittymisaktiivisuus).

Osastopäällikkö **Maire Mäki**, Pohjois-Pohjanmaan TE-keskus¹

Filosofian tohtori Maire Mäki toimii Pohjois-Pohjanmaan työvoima- ja elinkeinokeskuksen työvoimaosaston osastopäällikkönä. Aikaisemmin Mäki on työskennellyt muun muassa Oulun väliaikaisessa ammattikorkeakoulussa suunnittelijana ja Oulun seudun ammattikorkeakoulun kehitysjohtajana. Mäki on väitellyt vuonna 2000 Tampereen yliopistossa aiheenaan ”Laadun ilmapiirotekijät ammattikorkeakoulussa”. Mäki on toiminut myös KKA:n jäsenenä. Sen lisäksi hän on osallistunut arvioitsijana KKA:n arviointeihin.

Sihteerit

Projektisuunnittelija **Kati Isoaho**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kati Isoaho työskentelee Korkeakoulujen arviointineuvostossa projektisuunnittelijana.

¹ Auditointiryhmä nimesi kokouksessaan 9.12.2005 Maire Mäen auditointiryhmän varapuheenjohtajaksi.

1 Johdanto

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

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

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

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuosittain 4–8 auditointia korkeakoulujen ilmoittautumisten ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Auditointia pilotoitiin kahdessa korkeakoulussa keväällä 2005⁴, ja tämän perusteella auditointimenettelyä kehitettiin siten, että kehittämisvaiheen auditoinnit voitiin aloittaa syksyllä 2005. Auditointimallin kehittämisvaihe ulot-

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

³ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki: Multiprint. (<http://www.enqa.net/files/BergenReport210205.pdf>)

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

tuu vuoteen 2007 asti. Jokaiselta vuosien 2005–2007 auditointeihin osallistuvalla auditoijalla ja korkeakoululta kerätään palautetta auditointimenetelmästä ja kriteereistä. Arviointineuvosto käy auditointimallia koskevaa keskustelua myös kansainvälisten yhteistyökumppaniensa kanssa. Tätä palautetta hyödynnetään vuonna 2007, kun tehdään auditointimallin kehittämistä koskevia johtopäätöksiä.

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tavoitteena on

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

2.2 Auditoinnin kohteet

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

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

⁵ Tutkintotavoitteisella koulutuksella tarkoitetaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin tutkintoihin johtavaa koulutusta. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja ammattikorkeakoulututkinnot, toisen syklin tutkintoihin ylempät korkeakoulututkinnot sekä ylempät ammattikorkeakoulututkinnot. Kolmannen syklin tutkijakoulutuksen tutkintoja ovat jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaatintutkinnot ja tohtorintutkinnot.

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

Auditoinneissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljälle eri laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheelle. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunvarmistuksen luonnehdinnat kaikista auditointin kohteista. Auditoinnissa käytettävät kriteerit ovat liitteenä 1.

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

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

2.3 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja kukin korkeakoulu sopivat auditoinnin järjestämisestä auditointisopimuksen muodossa. Sopimuksessa määritellään mm. auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus/kansainvälisyys ja auditoinnissa käytettävä kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä korkeakoulun sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun auditointisopimus laadittiin 9.9.2005. Auditointi sovittiin toteutettavaksi kotimaisen auditointiryhmän toimesta suomen kielellä.

2.4 Auditointiaineisto

Auditointikäsi­kirjan mukaan⁷ auditointiaineisto tulee koota siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Auditointiaineisto avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnan ohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta. Aineistolle ei ole määritelty sivumäärärajoitusta, vaan korkeakoulun tulee itse arvioida etukäteen toimitettavan aineiston sopiva laajuus.

JAMK:n toimittama auditoinnin perusaineisto oli seuraava:

- kuvaus JAMK:n organisaatiosta
- kuvaus JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmästä (laatu- ja arviointityön tavoitteet, laadunvarmistusjärjestelmän kehityksen historia, yleiskuvaus laadunvarmistusjärjestelmästä ja sen kytkeytymisestä toiminnanohjausjärjestelmään)
- SWOT-analyysi laadunvarmistusjärjestelmän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista
- yhteenveto laadunvarmistusjärjestelmän osoittamista keskeisistä kehittämiskohteista ja suunnitelluista toimenpiteistä.

Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta. Jokaisesta auditointikäsi­kirjassa mainitusta auditointikohteesta on oltava jokin näyttö tai näyte. Aineistosta on käytävä ilmi, mikä näyttö liittyy mihinkin auditointikohteeseen. Auditoitavan

⁷Tarkat auditointiaineistoa koskevat ohjeet löytyvät edellä mainitusta auditointikäsi­kirjasta.

korkeakoulun on toimitettava auditointineisto KKA:on kymmenenä kappa- leena noin neljä viikkoa ennen auditointivierailua. Jyväskylän ammattikorkea- koulun aineisto saapui KKA:on auditointisopimuksessa todettuun määräpäi- vään 15.11.2005 mennessä ja se toimitettiin auditointiryhmän jäsenille pe- rehtymistä varten.

Luettelo JAMK:n toimittamista auditointikohteittaisista näytöistä ja näyt- teistä on raportin liitteenä 3.

Auditointiryhmä voi edellä kuvattujen aineistojen lisäksi halutessaan pyy- tää korkeakoululta tarpeelliseksi katsomansa lisäaineistot. 9.12.2005 pitämäs- sään kokouksessa auditointiryhmä päätti pyytää lisäaineistoja JAMK:n toimit- tamaa aineistoa täydentämään. Auditointiryhmä pyysi JAMK:lta seuraavat li- säaineistot:

- valittujen vierailuyksiköiden yksikkökohtaiset laatukäsikirjat
- JAMK:n toteuttamien koulutusohjelmien ristiinarviointien raportit (3 kpl)

Lisäksi auditointiryhmällä oli vierailun aikana JAMK:ssa käytössään seu- raavat materiaalit:

- BSC-tuloskortin seurannan aineistot ja tulokset yksiköittäin seuraavien alueiden laadullisilla mittareilla mitattuna:
 - verkostoituminen
 - T&K
 - ydinosaaminen
 - kansainvälisen koulutuksen laatukriteerit
 - innovaatioanalyysi
- JAMK:n ja yksiköiden tavoite- ja tulossopimukset vuodelle 2004–2006
- JAMK:n liiketalouden koulutusyksikön pedagoginen strategia 2005–2008
- Sosiaali- ja terveysalan yksikön oppimisen arviointiin käyttämät lomak- keet.

2.5 Auditointivierailu

Auditointiryhmän puheenjohtaja Kauko Hämäläinen ja auditointia koordi- noiva KKA:n projektisuunnittelija Kati Isoaho vierailivat JAMK:ssa 12.12.2005 järjestetyssä informaatio- ja keskustelutilaisuudessa, jossa keskus- teltiin auditoinnin tavoitteista, kohteista ja kriteereistä sekä toteutuksesta. Hä- mäläisen ja Isoahon lisäksi tilaisuudessa pitivät puheenvuoron JAMK:n rehto- ri Mauri Panhelainen, JAMK:n henkilökuntaa edustanut yliopettaja Pasi Leh- tonen ja opiskelijakunta JAMKO ry:n puheenjohtajana vuonna 2005 toimi- nut Arto Hiltunen.

Varsinainen auditointivierailu järjestettiin 11.–13.1.2006. Auditointivierailun tavoitteena on todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Auditointivierailusta pyritään muodostamaan vuorovaikutteinen tapahtuma, joka tukee korkeakoulun laadunvarmistuksen kehittymistä.

Vierailun ohjelma laadittiin auditointikäsikirjassa kuvatun mallin mukaisesti (liite 2). Auditointiryhmä vieraili vierailun toisena ja kolmantena päivänä (12.–13.1.) etukäteen valituissa yksiköissä. Toisena päivänä kohteina olivat seuraavat tutkintokoulutusta antavat yksiköt: Jämsänkoskella toimiva liiketalouden yksikkö (Tiimiakatemia), informaatioteknologian instituutti ja sekä sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö. Tutkintokoulutusta antavien yksiköiden valinnassa perusteina käytettiin alueellista sijaintia (liiketalouden Jämsänkosken yksikkö), koulutusalan alueellista merkittävyyttä (informaatioteknologian instituutti) sekä koulutusalan laajuutta JAMK:ssa (sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö). Liiketalouden yksikössä ja informaatioteknologian instituutissa vierailua varten auditointiryhmä jakaantui kahteen pienempään ryhmään. Sosiaali- ja terveystieteiden yksikössä vieraili koko ryhmä.

Kolmantena päivänä ryhmä vieraili hallintoyksikössä ja haastatteli tuki- ja palvelutoimintojen edustajia. Vierailukohteina olivat opintotoimisto sekä avoin ammattikorkeakoulu. Lisäksi haastateltiin T&K-työn edustajia. Opintotoimistossa vieraili koko auditointiryhmä, avoimen ammattikorkeakoulun vierailu ja T&K-toimijoiden haastattelu tehtiin kahdessa pienemmässä ryhmässä.

2.6 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmän jäsenet tuottivat auditointiraportin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten erityisasiantuntemusta voitiin hyödyntää auditointikäsikirjassa mainittujen auditointikohteiden käsittelyssä. Auditointiryhmä piti auditointivierailun aikana kaksi kokousta, jossa se täsmensi laatimiaan haastattelukysymyksiä ja hahmotteli alustavasti auditointiraporttia. Projektisuunnittelija vastasi raportin alkuosassa olevista auditointiprosessin, ammattikorkeakoulun ja sen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksista sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta ja käsittelytavasta. JAMK:lla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatiетоjen osalta ennen sen julkaisemista.

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

3 Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä⁸

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

JAMK on monialainen ammattikorkeakoulu, jossa on kahdeksan koulutusyksikköä. Koulutusyksiköillä on yhteensä 33 koulutusohjelmaa. JAMK:n koulutusyksiköt ovat seuraavat: kulttuuriala, luonnonvarainstituutti, liiketalous, tekniikka ja liikenne, informaatioteknologian instituutti, sosiaali- ja terveysala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä ammatillinen opettajakorkeakoulu. JAMK:lla on Jyväskylän lisäksi toimipisteet myös Jämsänkoskella (liiketalous) ja Saarijärvellä (luonnonvara-ala). JAMK tarjoaa ammattikorkeakoulututkintoja kaikilla koulutusaloillaan ja sen lisäksi ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja tekniikan ja liikenteen sekä sosiaali- ja terveysalan koulutusyksiköissä. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot laajenevat JAMK:ssa informaatioteknologian instituuttiin sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusyksikköön vuonna 2006.

JAMK:ssa oli vuonna 2004 noin 750 työntekijää ja noin 8000 opiskelijaa (mukaan lukien poissaoleviksi ilmoittautuneet opiskelijat ja erikoistumisopintojen opiskelijat). Tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijoita on noin 6500. Vuosittain valmistuu yli 1600 opiskelijaa. JAMK-konsernin liikevaihto oli vuonna 2005 51 milj. euroa.

JAMK:n hallinto on kuvattu alla kaaviossa 1. JAMK:n omistaa Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy⁹. JAMK:n toimintaa ohjaa ammattikorkeakoululain- ja asetuksen ohella sen omat hallinto- ja johtosäännöt¹⁰. JAMK:n tulosyksiköitä ovat koulutusyksiköt ja muut yksiköt (esimerkiksi hallintoyksikkö, kirjasto ja kielikeskus), jotka muodostavat konsernin. JAMK:n johtaminen pe-

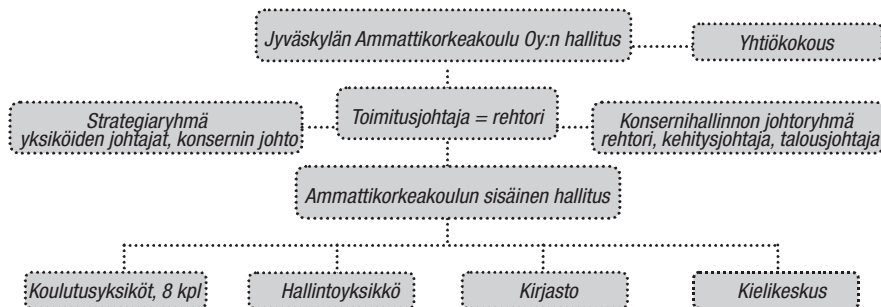
⁸ Luku 3 perustuu JAMK:n toimittamaan auditointiaineistoon.

⁹ Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy:n omistavat Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä ja Jämsän seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä.

¹⁰ Hallintosäännön on hyväksynyt Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus 18.2.2004. Johtosäännön on hyväksynyt Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus 24.2.2004.

rustuu konserniajattelulle siten, että konsernijohto (rehtori ja muu keskushallinto) ohjaa tuloksyksiköitä ensisijaisesti tavoitteiden ja strategioiden sekä resurssiohjauksen avulla.

JAMK:n hallinnossa strategisista linjapäätöksistä vastaa ylläpitäjien ja työelämän edustajista koostuva osakeyhtiön hallitus. Ammattikorkeakoulun autonomiaan kuuluvista asioista, kuten koulutuksen laatuun liittyvistä asioista, vastaa korkeakouluyhteisön jäsenistä koostuva ammattikorkeakoulun hallitus. Opiskelijat ovat edustettuina ammattikorkeakoulun hallituksessa ammattikorkeakoululain (351/2003) mukaisesti. JAMK:n rehtori vastaa strategisella tasolla koko ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta, laadun arvioinnista ja arvioinnin kehittamisestä. Rehtorin apuna toimii koulutusyksiköiden johtajista sekä ammattikorkeakoulun kehitysjohdajasta ja talusjohdajasta koostuva strategiaryhmä.



Kaavio 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaatio. Lähde: JAMK:n toimittama auditoinnin perusaineisto

JAMK:n strategisen suunnittelun keskeinen osa on kolmivuotisen opetusministeriön kanssa solmittavan tavoitesopimuksen laatiminen sekä sen pohjalta jokaisen yksikön ja rehtorin kesken solmittavien tavoite- ja tulosopimusten laatiminen ja vuosittainen tarkistus. Tavoite- ja tulosopimusprosessi kattaa koko toimintavuoden ja sen tavoitteena on muuntaa JAMK:n opetusministeriön kanssa solmima tavoitesopimus yksikkö-, tiimi- ja henkilötason tavoitteiksi ja toiminnaksi JAMK:n sisällä. Lisäksi JAMK on laatinut toimintaansa ohjaamaan keskeisille toiminnan alueille seuraavat strategiat sekä yleisluontoisemmat, yhteistä suuntaa osoittavat toimintapolitiikat:

- laatu- ja arviointistrategia (1998)
- kansainvälisen toiminnan strategia (2003)
- tutkimus- ja kehitystyön strategia (2004)
- Keski-Suomen korkeakoulujen aluestrategia (2003, uusittu 2005)
- markkinointi- ja viestintäpolitiikka (2003)

- henkilöstöpolitiikka (2005)
- yrittäjyyspolitiikka (2005).

3.2 Visio, toiminta-ajatus, tehtävä ja arvot

JAMK:n arvoja ovat vastuu, luottamus ja luovuus. Missiona on Keski-Suomen hyvinvoinnin lisääminen edistämällä työelämän osaamista, verkostoitumista ja kansainvälistymistä. Missioonsa perustuen JAMK huolehtii koulutuksensa, tutkimus- ja kehitystoimintansa sekä aluekehitystoimintansa tulevaisuusorientaatiosta ja laadusta sekä parantaa jatkuvasti väestön koulutusmahdollisuuksia maakunnassa. JAMK:lla on seutukunnallista yhteistyötä seuraavilla seutukunnilla: Jyväskylän seutukunta, Joutsan seutukunta, Jämsän seutukunta, Keuruun seutukunta, Saarijärven-Viitasaaren seutukunta ja Äänekosken seutukunta.

JAMK:n visiossa vuodelle 2008 todetaan seuraavasti:

”Jyväskylän ammattikorkeakoulu tunnetaan työelämän kehittämiseen erikoistuneena korkeakoulu-yhteisönä, joka luo vaikutusalueelleen uutta osaamista, hyvinvointia ja kilpailukykyä.”

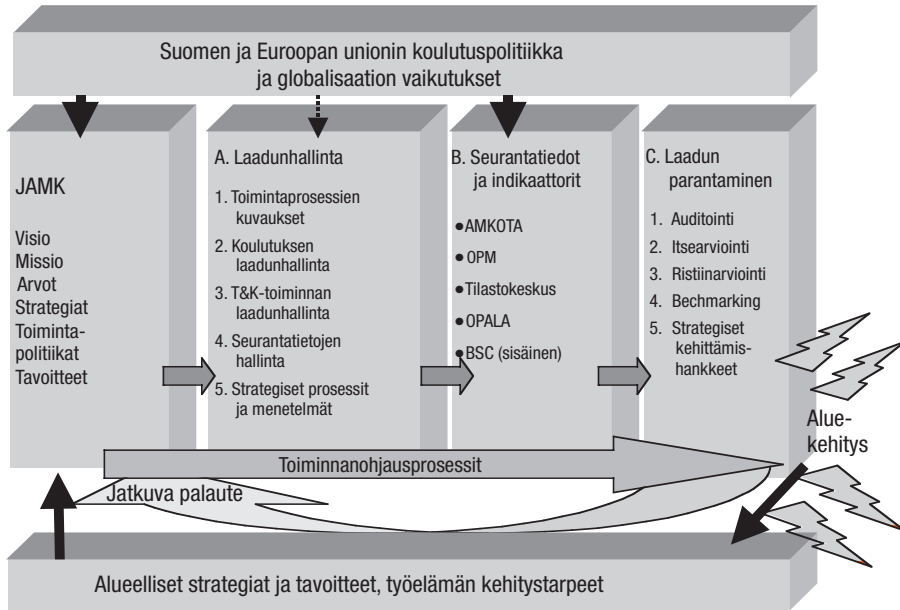
Visiosta on johdettu toimintaympäristön ja ammattikorkeakoulun omaan kehitykseen liittyviä, vuoteen 2008 ulottuvia strategisia tavoitteita. Ne on koottu vuosia 2004–2006 koskevaan Balanced Scorecard -karttaan (BSC)¹¹ neljäksi strategisen muutoksen teemaksi:

- koulutuksen laatu
- strategisen osaamisen johtaminen
- oman toiminnan ja alueen työelämän kansainvälistäminen
- T&K-toiminnan vaikuttavuus.

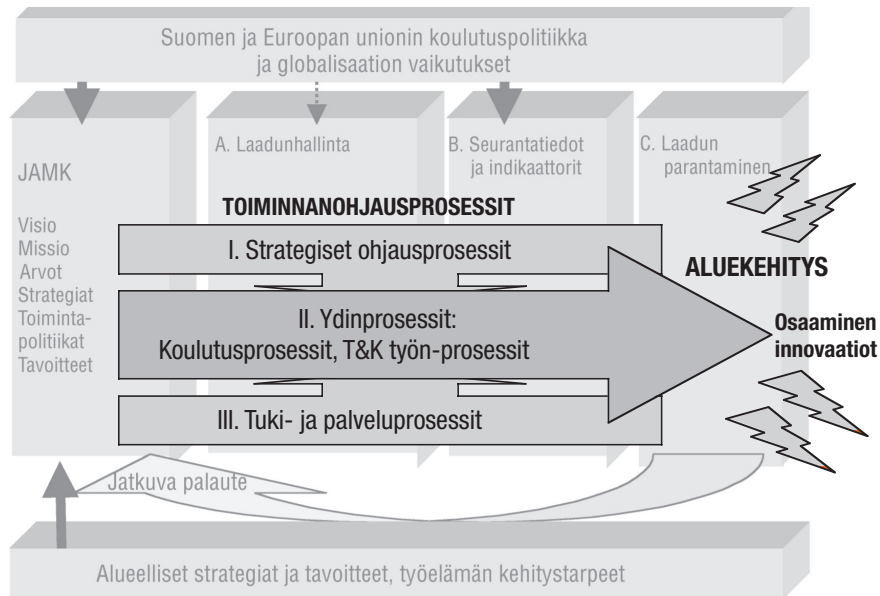
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat

JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on kattaa koko organisaation, että laatu- ja arviointityö nivoutuu luonnollisena osana kaikkeen toimintaan. JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä on kuvattu kaaviossa 2 ja toimintaprosessien kytkeytyminen laadunvarmistusjärjestelmään kaaviossa 3. JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän ja laatutyön perusominaisuus on niiden nivELYTYMINEN toiminnanohjaukseen.

¹¹ JAMK:n BSC-kartta on raportin liitteenä 4.



Kaavio 2. JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä. Lähde: JAMK:n toimittama auditoinnin perusaineisto



Kaavio 3. Toiminnanohjauksen ja laadunvarmistusjärjestelmän yhtymäkohdat JAMK:ssa. Lähde: JAMK:n toimittama auditoinnin perusaineisto

JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän ydin muodostuu kolmesta elementistä: 1. laadunhallinnasta, 2. tilannetta ja tuloksia osoittavista seurantatiedoista ja indikaattoreista sekä 3. laadun parantamisesta. Laadunhallinnan menettelyt pohjautuvat toimintaprosessien kuvauksiin, jotka on esitetty toiminnanohjauksikäsi- kirjassa (TOHJO versio 3.0). Toiminnanohjauksikäsi- kirjassa on yleinen peruske- hys, joka sitoo yksiköitä. Lisäksi yksiköt voivat sijoittaa siihen omia prosessi- kuvauksiaan. Jokaisella yksiköllä on oma laatu- käsi- kirjansa, jonka päivityksestä huolehtii yksikön laatu- vastaava. Valmiit laatu- käsi- kirjat ovat nähtävillä JAMK:n intranetissä.

JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän seurantatiedot ja indikaattorit koostuvat konsernitasolla AMKOTA-tietokannan mittareista, opetusministeriön tuloksellisuusmittareista ja palautteesta, Tilastokeskuksen työllistymisseurannasta, OPALA-kyselyn¹² tulosten seurannasta ja BSC-mittareista. Tulokortti sisältää valitun joukon määrällisiä ja laadullisia tavoitteita, jotka on ositettu yksikkökohtaisiksi ja joiden saavuttamista mitataan tai arvioidaan vuosittain. Jokaisella yksiköllä voi olla myös omia indikaattoreitaan, jotka liittyvät muun muassa alueellisen työvoimatarpeen ennakkointiin.

Laadun parantamisen menettelyihin kuuluvat JAMK:ssa seuraavat toiminnot ja prosessit: auditoinnit, koulutusohjelmien systemaattiset itsearvioinnit (EFQM) joka toinen vuosi, koulutusohjelmien ristiinarvioinnit, tuki- ja palvelutoimintojen benchmarking sekä tavoite- ja tulossopimukseen sisältyvät strategiset kehittämishankkeet.

JAMK:lle nimitettiin vuonna 2001 päätoiminen laatu- päällikkö, joka vastaa laadunvarmistusjärjestelmän rakentamisesta, toiminnasta, arvioinnista ja kehittamisestä. JAMK:n matriisiorganisaatioon kuuluu laatu- ja arviointiryhmä, jossa on edustus kaikista ammattikorkeakoulun yksiköistä. Laatu- ja arviointiryhmän tehtäviin kuuluu muun muassa ammattikorkeakoulun sisäinen laatu- asioihin liittyvä viestintä ja asioiden valmistelua strategiaryhmän päätöksente- koa varten. Lisäksi laatu- ja arviointiryhmä edistää yleisesti laatu- työn ja siihen liittyvien yhteisten toimintatapojen tunnettavuutta JAMK:ssa. Osa laadun pa- rantamiseen tähtäävistä toimenpiteistä päätetään yksiköissä ja raportoidaan ta- voite- ja tulossopimusneuvotteluissa JAMK:n johdolle

JAMK:n yksiköillä on myös keskenään erilaisia yksikkökohtaisia laadun- varmistuksen menetelmiä. Osa käyttää ISO 9001-standardin mukaista sertifi- oitua laatu- järjestelmää (tekniikan ja liikenteen yksikkö sekä informaatiotek- nologian instituutti). Näille yksiköille auditoinnit ovat keskeinen laadun pa-

¹² OPALA on ammattikorkeakoulujen ja opetusministeriön yhteinen ja yhtenäinen opiskelija- palautteen koontijärjestelmä, jolla kerätään tietoa muun muassa valmistumisen jälkeisestä työ- listymisestä (<http://opala.ncp.fi/main.do>).

rantamisen väline. Jokainen koulutusohjelma tekee joka toinen vuosi itsearvioinnin siten, että myös opiskelijat osallistuvat siihen. Itsearviointi tehdään EFQM-mallin pohjalta kehitetyllä verkkosovelluksella. Itsearviointityökalu on ollut pilottikäytössä vuodesta 2002. Koulutusohjelmien ristiinarviointi on vuonna 2004 kehitetty arviointiryhmien, koulutusohjelmien ja koko JAMK:n organisaation kehittämishankkeiden prosessi. Ristiinarvioinnista on vuonna 2004 ilmestynyt kolme raporttia. Ristiinarvioinnin on tarkoitus kattaa kaikki koulutusohjelmat vuoteen 2010 mennessä.

Tukipalveluiden laadun määrittelyn ja parantamisen välineeksi on valittu benchmarking. Mallia on kehitetty yhteistyössä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Sitä käytetään myös kehittämistä varten kansainvälisessä laatuyhteistyössä.

Strategiset kehittämishankkeet suunnitellaan ja sisällytetään yksiköiden tavoite- ja tulossopimukseen omana osanaan tukemaan sovittujen tavoitteiden toteutumista toimenpiteiden muodossa. Strategiset kehittämishankkeet resursoidaan erikseen JAMK:n sisällä. Näiden pohjalta yksikkö suunnaa uudelleen toimintaansa ja kehittää sitä.

T&K-toiminnan parantamisen menettelyt perustuvat yksiköiden vuosittaiseen arviointiin tavoite- ja tulossopimusten analyysiosassa. Arvioinnissa tarkastellaan seuraavia asioita:

- millainen on projektien aluekehitysvaikutus
- kuinka hyvin projektit heijastavat konsernin ja yksiköiden strategioiden suuntaa
- kuinka BSC-tuloskortin tavoitteet on saavutettu
- millainen on projektisalkun tuloksellisuus ja talouden hallinta

4 Auditointitulokset

4.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja kokonaisrakenne

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

Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet

Laadunvarmistusjärjestelmä nähdään JAMK:ssa osana toiminnanohjausta. Laadunvarmistus palvelee ammattikorkeakoulun strategioiden ja tavoitteiden toteutumista. JAMK on määritellyt laatu- ja arviointityönsä tavoitteet toiminnanohjauskäsikirjassaan seuraavasti:

- ”Jyväskylän ammattikorkeakoulun laatu- ja arviointityön tavoitteena on*
- *tukea JAMK:n mission, vision ja strategioiden toteutumista kansainvälisesti uskottavan ja vertailukelpoisen laadunvarmistusjärjestelmän avulla sekä arvioimalla ja kehittämällä jatkuvasti järjestelmää sekä käytännön laatu- ja arviointitoimintaa.*
 - *viestiä toiminnan laadusta korkeakoulu yhteisölle, potentiaalisille hakijoille, yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille.*
 - *laatukulttuuriin ja laatuun liittyvän osaamisen edistäminen sekä ulkoisiin arviointeihin liittyvän valmiuden kehittäminen ja arviointien tulosten hyödyntämisen varmistaminen.*
 - *Jyväskylän ammattikorkeakoulun menestystekijä on laadun kehittäminen se avaintoimintojen alueilla: koulutuksessa sekä tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminnassa, joiden kautta luodaan aluevaikuttavuutta.*
 - *Laatu- ja arviointityö niveltyy toiminnanohjausprosessiin ja toimii koko ammattikorkeakoulun kehittämisvälineenä.*
 - *Laatu- ja arviointityö on koko ammattikorkeakoulun yhteinen asia; siihen osallistuvat henkilöstö, opiskelijat, asiakkaat ja sidosryhmät.*
 - *Laatu- ja arviointityö läpäisee luonnollisena osana kaikkea toimintaa, eikä se ole erillinen toimintalohko. Henkilöstö osallistuu omien toimintaprosessiensa kehittämisen kautta laatutyöhön ja sen kehittämissuuntien arviointiin.*
 - *Laatu- ja arviointityön avulla ammattikorkeakoulu varmistaa toimintansa laadun ja kehityksen sekä tekee toimintansa laadun näkyväksi korkeakoulu yhteisölle itselleen sekä asiakkailleen ja sidosryhmilleen.*

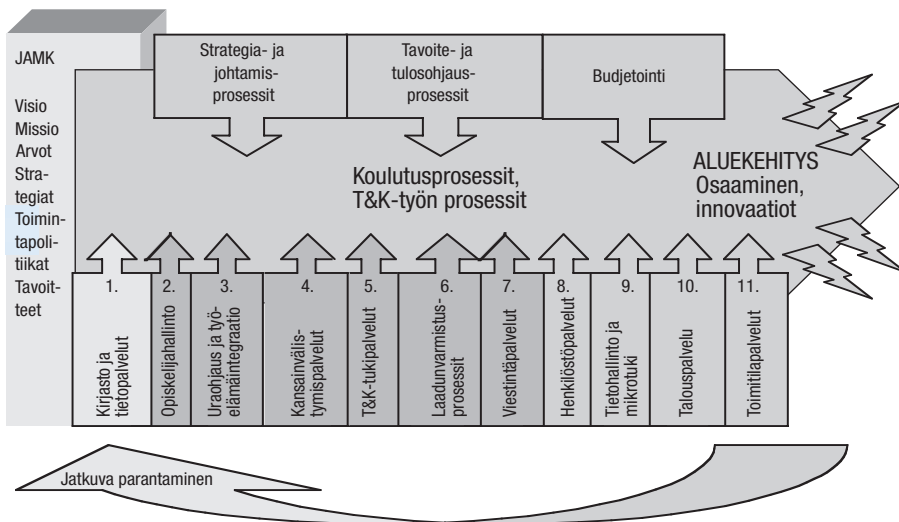
- *Jyväskylän ammattikorkeakoulun laatu- ja arviointityön koordinointi ja kehittäminen on annettu laaturaportin sekä rehtorin nimittämän laatu- ja arviointiryhmän tehtäväksi. Laatu- ja arviointiryhmä on ammattikorkeakoulun matriisiorganisaation osa, johon jokainen yksikkö, tuki- ja palvelutoiminnot sekä opiskelijakunta nimeää täysivaltaisen jäsenen.”*

Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet

JAMK on jäsentänyt laadunvarmistusjärjestelmänsä kolmeen osa-alueeseen:

- laadunhallinta
- mittarit ja seurantatiedot
- laadun parantaminen.

Osa-alueiden väliset yhteydet on kuvattu luvussa 3.3 olevassa kaaviossa. Kaavio antaa osa-alueista ja niiden välisistä yhteyksistä selkeän kuvan. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella laadunvarmistuksen käytännön toteutus vastaa kaaviossa kuvattua mallia. Yksikkökohtaisia eroja luonnollisesti on, mutta yksikkövierailuilla tehtyjen havaintojen mukaan samat peruseräatteen näyttävät toteutuvan kattavasti. Kaaviossa 4 on kuvattu JAMK:n prosessit ja niiden väliset yhteydet.



Kaavio 4. JAMK:n prosessikartta. Lähde: JAMK:n toimittama auditointiaineisto

JAMK:ssa on sekä koko konsernin yhteisiä laadunvarmistuksen elementtejä että yksikkökohtaisia elementtejä. Toiminnanohjauskäsikirja muodostaa kehyksen konsernin laadunvarmistukselle. Lisäksi yksiköillä on omat laatu-käsikirjat. Yksiköiden laatu-käsikirjat täydentävät konsernin toiminnanohjauskäsikirjaa esimerkiksi prosessikuvausten osalta. Yksiköiden laatu-käsikirjoissa on

eroja, jotka perustuvat yksikkökohtaisiin laadunvarmistuksen menetelmiin (esimerkiksi ISO-standardiin perustuvat menettelyt). Konsernin yhteisiä laadunvarmistuksen elementtejä ovat tavoite- ja tulossopimus, koulutusohjelmien EFQM-pohjainen itsearviointi, BSC-tuloskortti ja koulutusohjelmien ristiinarvioinnit. Lisäksi joissakin yksiköissä yksiköiden omia laadunvarmistuksen elementtejä ovat esimerkiksi ISO-auditoinnit ja yksikkökohtaiset pedagogiset strategiat.

Auditointivierailun perusteella voidaan todeta, että varsinkin tavoite- ja tulossopimuksella on keskeinen tehtävä JAMK:n laadunvarmistuksessa, koska niissä voidaan systemaattisesti prosessoida laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaan tietoon perustuvia kehittämistarpeita ja –suuntia osaksi yksiköiden toimintaa. Auditointiaineiston perusteella osa keskusteltavista asioista perustuu varsinaisen laadunvarmistustiedon lisäksi ajankohtaisiin korkeakoulupoliittisiin suuntauksiin.

Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella JAMK:n laadunvarmistusta on viime vuosina yhtenäistetty koko konsernissa. Toisaalta JAMK on antanut yksiköille ja koulutusohjelmille myös vapautta käyttää omia menettelyitään laatutyössä ja laadun kehittämisessä konsernin yhteisen laadunvarmistusjärjestelmän sisällä. Erilaisten laadunvarmistuksen menettelyiden käyttö mahdollistaa toiminnan monipuolisen kehittämisen ja konsernin sisäisen toisilta yksiköiltä ja toimijoilta oppimisen. Saattaisi olla hyödyllistä pohtia kuitenkin myös sitä, millaisia vaikutuksia laajalla laadunvarmistuksen menetelmien kirjolla ja yksiköiden erilaisilla laadunvarmistuksen tavoilla on laadunvarmistusjärjestelmän tehokkuuteen ja tuottavuuteen koko konsernin tasolla. Haastatteluissa ilmeni, että laadunvarmistusjärjestelmän aiheuttamien kustannusten kokonaisuudesta (konserni ja yksiköt) on arvioita, mutta ei tarkkoja laskelmia.

Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella JAMK:ssa laadunvarmistuksen erilaisten elementtien ja menetelmien tehtävät on jäsennetty hyvin suhteessa laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuteen. Konserni tarjoaa selkeästi henkilöstölle ja opiskelijoille mahdollisuuksia hyödyntää laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa työssään. Aivan selvää ei kuitenkaan ole se, missä määrin koko henkilöstö on sisäistänyt eri menetelmien tehtävät ja tavoitteet ja missä määrin niiden käyttö on sisäistetty yksiköissä. Myös auditointiaineistoon kuuluneessa SWOT-analyysissä todetaan, että laadunvarmistusjärjestelmän kuvaus kertoo toistaiseksi osittain tavoitetason toimintamallista. Tästä voidaan päätellä, että JAMK:ssa on tiedostettu myös järjestelmän aidon, kaikki toimijat kattavan toimivuuden haasteellisuus.

Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa runsaasti seurantatietoa monin eri keinoin. Kuten todettua, tiedon tuottamisella on myös selkeät tehtävät osana

laadunvarmistusjärjestelmää (esimerkiksi BSC-tuloskortti). Seurantatiedon runsas määrä tekee tiedon hyödyntämisestä haasteellista JAMK:n eri osien toimijoille.

Johtopäätökset

- JAMK:n strategia, laadunvarmistusjärjestelmä ja laadun kehittämisen menetelmät muodostavat selkeän kokonaisuuden.
- JAMK:n haasteena on löytää tarkoituksenmukainen, JAMK:n strategisia tavoitteita tukeva tasapaino konsernin laadunvarmistusjärjestelmän ja yksiköiden laadunvarmistuksen välillä.
- Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa runsaasti erilaista tietoa. JAMK:n haasteena on tuotetun tiedon käytettävyyden ja hyödynnettävyyden arviointi sekä mahdollisesti tiedonhankinnan priorisointi.
- Laadunvarmistukseen käytettävien eri menetelmien tehtävät ja tavoitteet on hahmotettu hyvin JAMK-konsernin tasolla. Jatkossa olisi kiinnitettävä huomiota erityisesti siihen, että kaikissa yksiköissä ymmärretään riittävällä tavalla eri menetelmien asema laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudessa.
- JAMK:ssa voisi olla hyödyllistä pohtia sitä, millaisia vaikutuksia useiden laadunvarmistuksen menetelmien käytöllä ja yksiköiden erilaisilla laadunvarmistuksen tavoilla on laadunvarmistusjärjestelmän tehokkuuteen ja tuottavuuteen koko konsernin tasolla.

4.2 Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio

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

JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio on kattavaa. JAMK-konsernin laadunvarmistuksen perusdokumentaatio on toiminnanohjauksen käsikirjassa, joka on henkilöstön ja opiskelijoiden käytettävissä intranetissä sähköisenä versiona pdf-muodossa. Toiminnanohjauksen käsikirja, yksiköiden laatu- ja arviointiryhmän yhteystiedot ja muistiot, OPALA-raportit, JAMK:n yhteisten opiskelijapalautekyselyiden raportit ja sijoittumis seurannan raportit ovat intranetissä. Konsernin intranetin lisäksi käytössä on myös yksiköiden omia intranetsivustoja (esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden laatufoorumi).

JAMK:n ydin- ja tukitoimintojen prosessikuvaukset sekä vastuiden määrittelyt on kuvattu toiminnanohjauksen käsikirjassa sekä yksiköiden laatu- ja arviointiryhmien yhteystiedoissa.

joissa. JAMK:lla ei ole erillistä laatu- ja arviointityön tavoitteiden asettelua, vaan laatu- ja arviointityön tavoitteet ja vastuut on määritelty toiminnanohjauksen käsikirjan johdantoon sisältyvässä laatu- ja arviointityön viitekehyksessä. Siinä kuvattu tavoitteiden asettelu poikkeaa jonkin verran vuonna 1998 laaditusta laatu- ja arviointistrategiasta. Laatu- ja arviointityön tavoitteita on auditointiaineiston mukaan päivitetty tavoite- ja tulosneuvottelu - prosessin yhteydessä. Näyttääkin siltä, että alkuperäinen laatu- ja arviointistrategia on jäämässä taustalle, kun siinä asetetut tavoitteet on toteutettu tai kirjattu toiminnanohjauksen käsikirjaan. JAMK:n olisi perusteltua luopua erillisestä laatu- ja arviointistrategiasta ja laatia jatkossa konsernin kokonaisstrategiaan pohjautuva laatu- ja arviointiohjelma, jossa laatu- ja arviointityö on määritelty samoin kuin toiminnanohjauksen käsikirjassakin. Kun pedagogista strategiaa laaditaan, olisi myös konsernin laadunvarmistusjärjestelmä päivitettävä kattamaan pedagogisessa strategiassa kuvattujen tavoitteiden ja toimintojen laadunvarmistus.

Haastattelut osoittivat sen, että intranetin käyttökokemukset henkilöstön keskuudessa ovat vaihtelevia. Toiminnanohjauksen käsikirjan käytettävyydessä ilmeni auditointivierailulla puutteita: navigointi pdf-muotoisista tiedostoista koostuvissa dokumenteissa on hidasta ja linkitys dokumentin eri osien välillä ei vielä toimi. Haastatteluissa tuli esille, että dokumentaatioon liittyviä kehittämistarpeita on käsitelty JAMK:n laatu- ja arviointityön yhteydessä. JAMK:ssa on käynnistetty sisäisen viestinnän kehittämisprojekti, jotta dokumentoinnin hallittavuutta voidaan lisätä. Projektin tavoitteena on muun muassa lisätä dokumentaation selkeyttä ja asiakirjojen löydettävyyttä intranetissä. Esimerkiksi intranetissä olevat tilastot eivät nykyisellään ole käyttäjän näkökulmasta helposti löydettävissä.

Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että intranettiin sijoitettu dokumentaatio luo edellytyksiä eri yksiköiden käytäntöjen yhtenäistämiseksi ja vertaisoppimiseksi. Lisäksi se mahdollistaa laadunvarmistukseen liittyvän seurannan systemaattisuuden. Laadunvarmistuksen osa-alueita on nyt tehty näkyviksi intranetin avulla, ja seuraavana vaiheena on dokumentoinnin hyödynnettävyyden ja käytön lisääminen henkilöstön ja opiskelijoiden keskuudessa.

Haastatteluiden mukaan rehtorin ja yksikön välinen tavoite- ja tulossopimus on ollut vuosien ajan JAMK:n vuosisuunnittelun, tavoitteiden ja strategian asettamisen sekä arvioinnin tärkein asiakirja. Yksiköiden sopimukset on koottu vuosittain JAMK:n tulosyksiköiden tavoite- ja tulossopimukset -kansioon. Kuten luvussa 3.2. on todettu, JAMK:n strategiset muutostavoitteet on hahmotettu JAMK:n BSC-strategiakarttaan, joka on raportin liitteenä 3. Yksiköiden tavoite- ja tulossopimukset sisältävät muun muassa yhteisen strategiakartan ja yksikön BSC-tuloskortin, tulosanalyysin ja projektisalkun rapor-

tin. JAMK:n strategiakartan muutosteemat on konkretisoitu tavoite- ja tulosopimuksen liitteessä strategisina kehittämishankkeina, jotka budjetoidaan erikseen. Vaikka yksiköiden strategisten kehittämishankkeiden kuvausmallit poikkeavat jonkin verran toisistaan, dokumentaatio tuo hyvin esiin niiden kytkennän strategiakarttaan.

Tuloskortin sisältämät tavoitteet, mittarit, tavoitetasot sekä tiedonkeruun tapa ja vastuut on määritelty tarkasti. Tuloskortti sisältää numeeristen mittareiden lisäksi 10 mittaria, joihin on laadittu sanalliset tasokuvaukset sisältävä 5-portainen kriteeristö. Tavoite- ja tulosopimus -prosessiin sisältyy JAMK:n konsernijohdon numeerisia ja sanallisia arvioita. Ne perustuvat yksiköiden tuottamiin aineistoihin. Yksiköt tuottavat esimerkiksi kuvaukset verkostoitumisesta, ydinosaamisesta ja innovaatiotoiminnastaan konsernin johdon analyseja ja arviointia varten. Projektitoimintaa arvioidaan sidosryhmille tehdyn vaikuttavuuskyselyn perusteella. T&K-tukipalvelut tuottaa aineistoa projektitoiminnan alueellisesta kattavuudesta sekä toteuttaa ulkoisille ryhmille projektitoiminnan vaikuttavuuskyselyitä. Auditointiaineistosta ilmeni, että tuloskortin sanallisten mittareiden arviointi perustuu hyvin dokumentoituun aineistoon.

Seurantatiedot, kuten BSC-tuloskorttien sisältämät tiedot, ovat konsernin johdon sekä yksiköiden johdon ja kehityspäälliköiden käytettävissä myös Reportronic-järjestelmässä¹³. Seurantatietojen hallinta keskittyy konsernihallintoon, ja sitä johtaa kehitysjohtaja laatupäällikön avustamana. Auditointiaineiston mukaan seurantatietojen hallinnan kehittämiseksi on tarkoitus vuoden 2006 luoda yhtenäinen raportointi- ja tilastointimalli sekä tiedon käsittelyn tietojärjestelmä (JAMK-KOTA). Reportronic-järjestelmä tuonee myös osaltaan JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatioon selkeyttä. Toistaiseksi ko. järjestelmää ollaan vasta ottamassa käyttöön, eikä kokonaisvaltaista kokemusta järjestelmän käytöstä tai pitkän aikavälin näyttöä sen toiminnasta ole vielä olemassa.

Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatiota tukee se, että JAMK:n tavoite ja tulosneuvottelu -prosessi on hallittu ja sen aikana konsernitasolta annetaan yksiköille palautetta toiminnan laadun kehittämistä varten. Haastatteluiden perusteella JAMK:n johto ja yksiköiden johtajat pitävät BSC-tuloskorttia keskeisenä muutosjohtamisen välineenä. Siksi JAMK:n kannattaisikin jatkossa kiinnittää huomiota tuloskortin viestivyyteen. Tuloskortilla mitattavia strategisen muutoksen trendejä olisi kyettävä nostamaan esiin helposti hahmotettavassa muodossa, kuten esimerkiksi graafisina trendikuvauksina. Lisäksi

¹³ Reportronic on JAMK:n uusi hanketoiminnan raportointijärjestelmä, joka toimii verkossa.

BSC-tuloskortti ja graafiset tiivistelmät olisi hyödyllistä saada koko henkilöstön käytettäväksi intranettiin.

Johtopäätökset

- JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio kattaa toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittelyn. JAMK:n laadunvarmistuksen tavoitteet on kuvattu toiminnanohjauksikirjan johdannossa.
- Konsernin laadunvarmistuksen perusdokumentaatio on JAMK:n toiminnanohjauksikirjassa (TOHJO versio 3.0), joka on henkilöstön ja opiskelijoiden käytettävissä intranetissä. Dokumentoinnin hyödynnettävyyden, hallittavuuden ja käytön lisääminen henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien keskuudessa vaatii kehittämistä. Kehittämistarpeet on tunnistettu JAMK:ssa ja niiden perusteella on aloitettu toimenpiteitä.
- JAMK:n tulos- ja tavoiteneuvotteluita tukee se, että laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio on hallittua. Erityisen hyödylliseksi prosessin tekee se, että prosessin aikana yksiköt saavat palautetta konsernin johdolta toiminnan kehittämistä varten.
- BSC-tuloskortin sisältämät tavoitteet, mittarit, tavoitetasot sekä tiedonkeruun tapa ja vastuut on määritelty tarkasti. Tuloskortin kehittämisessä olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten tuloskortti voisi entistä paremmin palvella strategisen muutoksen teemojen viestinnässä (BSC-strategiakartta).

4.3 Perustehtävien sekä tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus

Auditointikohde 3. Perustehtävien laadunvarmistuksen toimintojen ja prosessien kattavuus

4.3.1 Tutkintoon johtava koulutus

Tutkintoon johtavan koulutuksen tavoitteet

JAMK:n ensimmäiseksi strategiseksi tavoitteeksi on määritelty koulutuksen laatu. BSC-strategiakartassa koulutuksen laatua tarkastellaan, niin kuin kaikkia neljää strategista tavoitetta, resurssien hallinnan, työyhteisön oppimisen ja kasvun, sisäisten prosessien ja toimintaympäristön näkökulmasta. Erityinen merkitys on työyhteisön oppimisen ja kasvun näkökulmalla: auditointiaineiston mukaan tavoitteena on ”kansainväliset kriteerit täyttävä koulutuksen suunnittelu-, toteutus- ja arviointitaito”. Auditointiaineiston ja haastatteluiden

mukaan JAMK aikoo myös käynnistää vuoden 2006 alusta erillisen pedagogisen strategian laadinnan.

Toiminnanohjauskäsikirjan ja yksiköiden laatukäsikirjojen koulutusprosessit

Koulutuksen prosessit on kuvattu JAMK:n toiminnanohjauskäsikirjassa. Toiminnanohjauskäsikirjan mukaan koulutusprosesseja ovat¹⁴:

- ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus
- avoimet ammattikorkeakouluopinnot
- ammatilliset erikoistumisopinnot ja
- ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus.

Toiminnanohjauskäsikirjassa koulutusprosessit sisältävät tietyn määrän toiminnallisia prosesseja. Erilaiset koulutusohjelman suunnitteluun, opiskelijarekrytointiin ja opiskelijavalintaprosessiin, opiskeluun, opetukseen ja ohjaukseen sekä seurantaan ja arviointiin liittyvät toiminnalliset prosessit on esitetty hyvin yksityiskohtaisesti.

Toiminnanohjauskäsikirja painottuu opiskelijahallinnollisiin asioihin ja opiskelijan oikeusturvaan käsitteleviin asioihin. Varsinaisen koulutusprosessin (suunnittelu, toteutus ja arviointi) sisällöllisen osuus jää vähemmälle huomiolle. Tuki- ja palveluprosessien kuvauksessa opiskelijahallinnollisia asioita käsitellään vielä erikseen omana osa-alueenaan.

Koulutusyksiköiden laatukäsikirjat täydentävät toiminnanohjauskäsikirjaa koulutusprosessien osalta. Laatukäsikirjoista löytyy prosessikuvaukset muun muassa opintojakson aloittamisesta ja toteuttamisesta sekä arvosanojen kirjaamisesta ja suoritusmerkintöjen antamisesta.

Pedagogisen laadun varmistamisessa sen sijaan on vielä kehitettävää. JAMK:ssa voisi olla hyvä pohtia toiminnanohjauskäsikirjan ja yksiköiden laatukäsikirjojen integroimista toisiaan täydentäviksi asiakirjoiksi siten, että yhteisen konsernitason laadunvarmistuksen lisäksi koulutusyksiköt vastaisivat pedagogisen laadun varmistamisesta ja kehittämisestä. Koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin prosessit edellyttävät joka tapauksessa yksikkökohtaisten käytäntöjen tarkastelua laadunvarmistusjärjestelmän näkökulmasta.

Koulutuksen laadunhallinta

JAMK:n koulutuksen laadunhallinta kattaa kaiken tutkintoon johtavan koulutuksen (ml. ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus). Toiminnanohjauskäsikirjassa koulutuksen laadunhallinta on kuvattu omana kohtanaan.

¹⁴ Tutkintoon johtamatonta koulutusta (avoimet ammattikorkeakouluopinnot ja ammatilliset erikoistumisopinnot) käsitellään raportin luvussa 4.3.3.

Koulutuksen laadunhallinnan keskeiset vaiheet ovat:

- työelämän koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointi
- JAMK:n strategiset linjaukset ja koulutusohjelmapäätös OPM-JAMK tavoitesopimuksessa
- opetussuunnitelmatyö: opetussuunnitelman laadinta; palaute neuvottelukunnasta, alumneilta ja opiskelijoilta; ECTS- ja Diploma Supplement -label -vaatimusten huomiointi
- opetussuunnitelman hyväksyminen JAMK:n sisäisessä hallituksessa
- opetussuunnitelman toteutuksen suunnittelu: yksikön resurssit, opettajien pätevyys ja ammattitaito, opiskelijan HOPS ja uraohjaus
- koulutuksen toteutus: työelämän palaute harjoitteluista, projekteista ja opinnäytetöistä; opintojaksopalaute; oppimistulosten arviointi; oikaisu- pyyntöjen käsittely tutkintolautakunnassa; opiskelijapalautekyselyt 1,2, ja OPALA-kysely
- koulutuksen tulosten arviointi: syntyneet tutkinnot; sijoittuminen työelämään
- koulutuksen vaikuttavuuden arviointi: sijoittumiskysely ja alumnikysely; työelämäpalaute valmistuneen osaamisesta; tilastoseuranta (keskeyttäneet, läpäisy jne.)
- koulutuksen kehittämispalaute: EFQM-itsearviointi ja ristiinarviointi
- lisäksi koulutuksen laatu arvioidaan vuosittain tavoitesopimusprosessin (JAMK-OPM) sekä JAMK:n oman tavoite- ja tulossopimusprosessin yhteydessä ja BSC-mittareilla.

Opetussuunnitelman laadintaan liittyen pyydetään palautetta neuvottelukunnasta, alumneilta ja opiskelijoilta. Koulutuksen toteutukseen liittyen kerätään työelämäpalautetta harjoitteluista, projekteista ja opinnäytetöistä. Yhteinen työelämäpalaute on koottu ensimmäisen kerran syksyllä 2005.

Opiskelijapalautejärjestelmä koostuu kahdesta osasta: opintojaksopalauteista ja opiskelun eri vaiheissa koottavasta laajemmasta opiskelijapalautteesta. Opiskelijapalautejärjestelmässä palaute annetaan sähköisen opiskelijahallintarekisterin (ASIO) avulla. Opiskelijapalautteen kyselyistä tuotetut raportit ovat kaikkien opiskelijoiden luettavissa ASIO:n käyttäjävalikoiden avulla. Raporteista voidaan tulostaa koulutusohjelmakohtaisia tietoja, joita voidaan verrata joko saman koulutusalan tai koko JAMK:n vastaaviin jakaumiin. Myös aikasarjavertailuiden tekeminen on mahdollista.

Laajoja opiskelijapalautekyselyitä tehdään kolme: 1, 2 ja OPALA-kysely. Kaksi kyselyistä toteutetaan koulutuksen aikana, yksi valmistumisen yhteydessä (OPALA). Ensimmäisellä kyselyllä selvitetään ensimmäisen opiskeluvuoden aikana erityisesti haun yhteydessä saatujen etukäteistietojen paikkansapitävyyttä ja syntynyttä ensivaikutelmaa JAMK:sta opiskelupaikkana. Toinen kysely

tehdään kahden vuoden opiskelun jälkeen. Sillä selvitetään, miten tyytyväinen opiskelija on opetukseen ja muihin opiskelua tukeviin toimintoihin, kuten esimerkiksi urasuunnittelun ohjaukseen tai opiskelijahallinnon ja kirjastojen palveluihin. Valmistumisen yhteydessä opiskelijoilta pyydetään kokonaisarviointia opiskeluprosessista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Lomake sisältää myös OPM:n toimeksiantona tehtävän valmistuvien työllistymis- ja sijoittumiskyselyn (OPALA). Valmistumisen jälkeen tehdään kaksi kyselyä¹⁵, joissa arvioidaan työllistymistä ja tutkinnon tuottamia kompetensseja.

Opetuksen toteutusta opiskelijat arvioivat opintojaksopalautteissa. Lisäksi useat yksiköt järjestävät keskustelutilaisuuksia koulutuksen laadusta. Yksiköt käsittelevät näitä palautteita omien laatukäsikirjojensa mukaisella tavalla.

Opintojaksopalautteiden lisäksi koulutuksen laadun osatekijänä on oppimistulosten arviointi. Koulutuksen eurooppalaisten kriteerien osoittamiseksi tavoitteena on saada kevään 2006 aikana Diploma Supplement -label ja ECTS -label¹⁶. Opintojaksojen suorittaminen ECTS-label tasolla edellyttää sitä, että opintojaksojen tavoitteet ovat kompetenssipohjaisia. Opintojen hyväksytyt suorittaminen edellyttää kompetenssien syntymistä. Siten toiminnanohjauksikäsitteissä kuvatussa ammattikorkeakoulututkinnon prosessissa esimerkiksi tavoite ”opiskelija saavuttaa koulutuksen tavoitteet ohjeajassa” sisältää myös kompetenssin kehittymisen seurannan.

Laadun arviointi ja parantaminen konsernissa

Koulutusohjelmien itsearviointi¹⁷ ja koulutusohjelmien välinen ristiinarviointi¹⁸ ovat JAMK:ssa keskeiset koulutusprosessien kehittämiseen tähtäävät laadun parantamisen menetelmät.

Auditointiaineistossa todetaan, että molemmat menetelmät ovat käytännössä osoittautuneet hyvin toimiviksi. Kuten myös jäljempänä raportissa todetaan (kts. luku 4.9), toisaalta henkilökunnan haastatteluissa EFQM-itsearviointia pidettiin yleisesti vähiten lisäarvoa tuovana JAMK:n laadunvarmistuksen elementtinä tällä hetkellä. Ristiinarviointia sen sijaan pidettiin kautta lin-

¹⁵ Ensimmäinen kysely tehdään vuoden kuluttua valmistumisesta ja toinen kahden vuoden kuluttua valmistumisesta.

¹⁶ Diploma Supplement -labelista ja ECTS-labelista löytyy lisätietoja osoitteesta: http://europa.eu.int/comm/education/programmes/socrates/ects/label_en.html

¹⁷ EFQM-koulutusohjelman itsearviointimittari. EFQM-malliin perustuva korkeakouluopetuksen laadunparannusmenetelmä (Method for the Improvement of the Quality of Higher Education in Accordance with the EFQM-model). Versio 2.0. Johanna Heikkilä ja Matti Virtala. Tammikuu 2005. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

¹⁸ Jyväskylän ammattikorkeakoulun koulutusohjelmien ristiinarviointikäsi- kirjä 2005. Hyväksytyt strategiaryhmän kokouksessa 12.1.2005.

jan henkilöstön keskuudessa kehityskelpoisena laadunvarmistuksen menetelmänä.

EFQM-mallin mukainen itsearviointi kattaa yhdeksän arviointialuetta, jotka on jaettu arviointikohteisiin. Perusajatuksena on se, että kunkin yksikön nykyinen kehitystaso arvioidaan jokaisen arviointikohdan mukaan. Toiminta-arviointialueella tarkastellaan sitä, miten organisaatio toimii. Tulokset arviointialueella puolestaan arvioidaan sitä, mitä organisaatio on saavuttanut.

JAMK:n EFQM-itsearvioinnissa yksi keskeisistä osa-alueista on opetus-, ohjaus- ja opiskeluprosessin hallinta, jossa erotetaan kymmenen koulutuksen kehittämiseen ja toteutukseen liittyvää arviointikohdetta. Nämä kohteet kattavat erityisesti koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen prosessit sekä niiden valvonnan ja arvioinnin. Opiskelun arviointikohde on kuvattu seuraavasti:

”Prosessin tarkoituksena on, että opiskelijat oppivat ja saavuttavat ennalta asetetut tavoitteet. Tämä oppimisprosessi voi toteutua enemmän tai vähemmän kontrolloidulla tavalla ja joko organisaation sisällä tai ulkopuolella.”

Tulokset-arviointialueella asiakastyytyväisyyttä arvioitaessa huomio kohdistuu sananmukaisesti opiskelijoiden tyytyväisyyteen opetus-, ohjaus- ja muihin järjestelyihin sekä opiskelijan oikeusturvaa koskeviin kysymyksiin. Ammattialan tyytyväisyyttä arvioidaan mm. selvittämällä, miten yksikkö arvioi koulutuksen laatua ammattialan näkökulmasta. Tältä osin myös opetuksen ja sen tulosten arviointi sisältyy EFQM-itsearviointiin.

Sen sijaan varsinainen oppimisen arviointi, kuten käytössä olevien oppimisen arviointikriteerien tai oppimista tukevien arviointimenetelmien käytön arviointi, ei tule eksplisiittisesti esille JAMK:n EFQM-itsearviointimittarissa. Myöskään EFQM-itsearviointimittarin arviointialueiden tasokuvauksissa oppimisen arviointi ei tule selkeästi esille¹⁹.

JAMK:n koulutusohjelmien laadun arviointiin ja erityisesti laadun parantamiseen on kehitetty malli, jota kutsutaan koulutusohjelmien ristiinarviointiksi. Koulutusohjelmien ristiinarviointi pohjautuu koulutusohjelman laatimaan itsearviointiin. Itsearvioinnin ohjeet on kuvattu ristiinarviointikäsi- kirjassa ja myös opiskelijat osallistuvat siihen. Varsinaisessa ristiinarvioinnissa eri koulutusalojen ja ohjelmien edustajista koottu arviointiryhmä arvioi kulloinkin kohteena olevaa koulutusohjelmaa.

JAMK:n ristiinarviointikäsi- kirjassa on kuvattu kattavasti koulutusohjelman ja sen opetuksen suunnitteluun, toteutukseen ja varsinkin koulutusohjelman tuloksiin ja opiskelijoiden oppimisen arviointiin liittyvät kysymykset.

¹⁹ JAMK:n EFQM-koulutusohjelman arviointimittari. Arviointialueiden tasokuvaukset. Modifioitu käännöspohja 5.12.2003. Johanna Heikkilä ja Matti Virtala 30.12.2004. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koulutusohjelman tuloksiin ja opiskelijoiden oppimisen arviointiin keskitytään erityisesti ristiinarvioinnin kolmannessa teemassa. Keskeinen arviointikysymys on ”Miten koulutusohjelmassa arvioidaan opiskelijoiden oppimista”.

Koulutusohjelmien ristiinarviointi tarjoaa hyvät mahdollisuudet perehtyä erityisesti koulutusohjelmien arviointiin. Samalla se tukee arviointiosaimisen kehittymistä ja eri yksikköjen hyvien käytäntöjen levittämistä. Auditointiaineiston ja haastatteluiden mukaan arvioinnit toteutetaan ja raportoidaan suunnitelmallisesti.

Laadunvarmistuksen on katettava myös henkilökunnan osaaminen ja pyrkimyksenä on oltava yhteinen näkemys (kriteerit) laadukkaasta opetuksesta ja oppimisesta sekä käytäntöön soveltuvista arviointimenetelmistä. Vaikka henkilökunnan pedagogiseen kehittämistarpeeseen on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota, jo tämän hetkinen opetushenkilökunnan osaaminen ja arkityön hyvät käytännöt ovat tukeva pohja paitsi toimintojen kehittämiseksi, myös erityisesti niiden näkyväksi tekemiselle.

JAMK:n haasteena on tuoda entistä näkyvämmiin esille toisiaan täydentävät tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin toiminnalliset prosessit. Prosessien onnistumisen arvioimiseksi myös koulutuksen laadukriteereihin olisi kiinnitettävä huomiota.

Osoituksena hyvin toimivasta laadunvarmistusjärjestelmästä voidaan pitää sitä, että järjestelmä tuottaa tietoa laadunvarmistuksen pohjaksi. Esimerkiksi JAMK:n toteuttamassa vaatetusalan koulutusohjelman ristiinarvioinnin raportissa on todettu, että ammattikorkeakoulun kehittämishaasteina ovat pedagogisen keskustelun terävöittäminen, pedagogisen strategian luominen ja pedagogisten innovaatioiden tuottaminen²⁰. Myös auditointiaineistoon sisältyvässä SWOT-analyysissä on todettu, että tällä hetkellä JAMK:n laadunvarmistus saattaa painottua liiaksi opintohallinnollisiin ja korkeakoulupoliittisiin asioihin. Lisäksi SWOT-analyysissä on myös todettu, että yhtenä uusista mahdollisuuksista on edistää pedagogista kehittämistä.

Koska laadunvarmistus on keskeinen osa JAMK:n toiminnanohjausta ja johtamista, voisi toiminnanohjauskäsikirjan alussa olevan laatu- ja arviointityön viitekehyksen päivittämisen yhteydessä painottaa koulutuksen laadunvarmistuksen strategisia tavoitteita.

Pedagogisen strategian sekä laatu- ja arviointityön viitekehyksen yhtymäkohtien työstäminen voisi myös edesauttaa koulutuksen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi henkilöstökoulutuksen tarvekartoituksen, suunnittelun ja

²⁰ Vaatetusalan koulutusohjelman ristiinarviointiraportti 15.12.2005. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

toteutuksen prosessit voisivat olla keskeisiä kehittämiskohteita sekä pedagogisen osaamisen että laadunvarmistuksen kannalta.

Pedagogisen työn jatkamiselle on JAMK:ssa erittäin hyvät edellytykset. Joissakin koulutusyksiköissä on jo olemassa yksikkökohtaiset pedagogiset strategiat, joita kannattaisi hyödyntää myös konsernin strategiatyössä. Esimerkiksi vierailukohteena olleessa Liiketalouden koulutusyksikössä on jo nyt erittäin hyvin oivallettu laadunvarmistuksen ja pedagogisen kehittämisen välinen yhteys. Pedagogisen kehittämisen kannalta Ammatillinen opettajakorkeakoulu (AOKK) on JAMK:n selvä vahvuus. Haastatteluiden mukaan AOKK:n asiantuntemusta tultaneen hyödyntämään pedagogisessa kehittämistyössä. JAMK:ssa olisi hyödyllistä pohtia myös sitä, miten pedagogisen kehittämisen vastuut jaetaan koko konsernissa ja yksiköissä.

Johtopäätökset

- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus kattaa JAMK:ssa suurimman osan koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueista. Keskeisiä kehittämiskohteita ovat konsernin pedagoginen strategia ja oppimisen arviointikäytäntöjen (kriteerien ja menetelmien) laadunvarmistus sekä oppimisen arviointitiedon hyödyntäminen. Strategiatyön yhteydessä olisi hyvä pohtia myös opetuksen kehittämisen vastuiden määrittämistä.
- JAMK:ssa on tunnistettu tarve kehittää konsernitason pedagoginen strategia. Edellytykset strategiatyölle ovat hyvät, koska joissakin koulutusyksiköissä on jo omat pedagogiset strategiat. AOKK:n asiantuntemuksen hyödyntäminen pedagogisen strategian laadinnassa olisi kannatettavaa.
- Pedagogisen strategian laadinta tarjoaa JAMK:lle erittäin hyvät mahdollisuudet myös koulutusprosessien käytännön kehittämiseen. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella sitä, miten koulutusprosessien laadunvarmistusta voitaisiin kehittää.
- Kerättävä opiskelijapalautte voisi kohdistua nykyistä enemmän oppimisen arviointiin opiskelijatytyväisyyden sijasta. Tähän kannattanee kiinnittää huomiota ainakin opintojaksoista kerättävässä palautteessa.
- Oppimisen arviointia ja arviointitulosten hyödyntämistä osana laadunvarmistusjärjestelmää olisi kehitettävä osana pedagogisen strategian toteuttamista.
- Koulutusohjelmien ristiinarviointi on vuonna 2004 JAMK:ssa kehitetty arviointiryhmien, koulutusohjelmien ja koko organisaation kehittymisprosessi. Menetelmä tukee arviointiosaamisen kehittymistä ja eri yksiköiden hyvien käytäntöjen levittämistä.

4.3.2 Tutkimus- ja kehitystyö

Tutkimus- ja kehitystyön tavoitteet ja organisointi

JAMK korostaa tutkimus- ja kehitystyössään projektitoimintaa. T&K- projektien toteutuksen lähtökohdiksi on määritetty aluekehitysvaikuttavuus sekä henkilöstön asiantuntemuksen lisääminen.

Tutkimus- ja kehitystyön prosessien on määritelty toiminnanohjauksikäsi-kirjassa muodostuvan projektitoimintaprosessista, maksullisen palvelutoiminnan prosessista ja muiden palveluiden prosessista. Projektitoimintaprosessi sisältää seuraavat vaiheet:

1. tunnistusvaihe
2. muotoiluvaihe (projektin suunnittelu ja rahoituksen hakeminen)
3. toteutusvaihe (projektin aloittaminen, toteuttaminen, projektin seuranta ja raportointi, projektin päättäminen)
4. arviointivaihe (päättäneen projektin arviointi).

Auditointiaineiston ja haastatteluiden mukaan JAMK erittelee T&K-työnsä laadunvarmistusta konserni-, yksikkö- ja projektitasoilla. Projektien toteutuksesta vastaavat koulutusyksiköt ja projektitoiminnan yleisestä tuesta hallintoyksikkö. Koko JAMK:n tasolla projektitoiminnan laadunvarmistuksessa keskeistä on strategioiden toteutumisen varmistaminen sekä T&K-työn vaikuttavuuden varmistaminen. Konsernitason laadunvarmistuksen menetelminä käytetään osallistumista toimintaympäristön ohjelma- ja strategiatyöhön, jossa muun muassa levitetään hyviä käytäntöjä, palautteita sekä T&K-työn tuloksia.

T&K-toiminnan laadunvarmistus toiminnan eri tasoilla

JAMK on kehittänyt T&K-työn tukiprosesseja ja -toimintoja osaksi laadunvarmistusjärjestelmäänsä. T&K-työn tukipalveluista vastaavat hallintoyksikössä toimivat T&K-tukipalvelut. T&K-työn tukipalveluiden tavoitteena on tukea yksiköitä JAMK:n T&K-strategian toteuttamisessa, tarjota asiantuntijapalveluita sekä tukea projekteja koko projektisyklin ajan.

Toiminnanohjauksikirjan prosessikuvaukset antavat kokonaiskuvan T&K-toiminnan tukiprosesseista ja takaavat tiedonsiirron esimerkiksi henkilövaihdoksissa. Haastatteluiden mukaan T&K-tukipalveluiden nykyiset prosessikuvaukset tuovat aiempia prosessikuvauksia paremmin esille T&K-tukipalveluiden kytkennät muiden yksiköiden toimintaan. Prosessikuvaukset jäsenävät ammattikorkeakoulun T&K-strategian toiminnallistamisen malleja. T&K-tukipalveluiden, taloushallinnon projektilaskentatiimin, yksikön vastuuhenkilön ja projektin vastuuhenkilön osuus T&K-työn projektisyklin eri vaiheissa on määritelty selkeästi. Kuvaukset sisältävät sisäisen T&K-tukirahoituk-

sen hakemisen sekä projektisyklin vaiheet tunnistusvaiheesta päättyneen projektin arviointiin. Prosessikuvaukset luovat perustan projekti-ideoiden ja suunniteltujen arviointityökalujen käytölle projektinhallintajärjestelmässä. Käyttöönottovaiheessa oleva Reportronic-työkalu tarjoaa kehitysjohtajalle välineet JAMK:n projektisalkun hallintaan sekä T&K-tukipalveluille projektien arviointiin ja tilastoraporttien tuottamiseen.

JAMK on määrittänyt T&K-työn laadunhallinnan kehittämiskohteensa. Haastatteluiden perusteella kehittämiskohteita ovat projektiohjeistuksen päivittäminen, Reportronic-projektinhallintajärjestelmä, projektien arviointityökalujen kehittäminen edelleen sekä T&K-henkilöstön kehittäminen.

Koulutusyksiköissä keskeisessä roolissa on yksikön projektitoiminnan strategisen kokonaisuuden eli projektisalkun²¹ laadunvarmistus, jossa painotetaan yksikön strategisten tavoitteiden toteutumisen varmistamista ja toiminnan vaikuttavuuden varmistamista. Projektisalkun portfoliossa kuvataan yksityiskohdaisesti projektin nimi, alkamis- ja päättymisajankohdat, kokonaisbudjetti vuosittain sekä vastuuyksikkö ja -henkilö. Lisäksi portfoliossa on lyhyt kuvaus projektista.

Projekteissa keskitytään yksittäisen projektin laadunvarmistukseen. JAMK:lla on koko ammattikorkeakoulua koskeva jäsennetty projektiohjeistus. Laadunhallinnan keskeisiä osa-alueita ovat henkilöstön projektiosaamista lisäävä sisäinen koulutus ja projektituki²² sekä projektien arviointi. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella projektien ohjaus on JAMK:ssa hyvin jäsennettyä ja projektien seuranta poikkeuksellisen toimivaa myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta.

Rahoitushakemuksia valmisteltaessa tehdään strategisia valintoja JAMK:n sisällä. Ennen kuin hakemukset lähtevät rahoittajatahoille, ne käsitellään sekä T&K-tukipalveluissa että taloushallinnossa, joissa annetaan palautetta projektihakemuksen laatineelle taholle. Rahoitushakemusten esittely rehtorille hoidetaan T&K-tukipalveluiden toimesta.

JAMK:n haasteena on laadunvarmistusjärjestelmän laajentaminen soveltavan tutkimustyön laadunvarmistukseen. Tällä hetkellä T&K-työn laadunvarmistusjärjestelmän painopiste on vahvasti projekteissa. Toisaalta JAMK:n henkilöstön tieteellinen tutkimustyö (esimerkiksi julkaisut) on myös yksittäistä

²¹ Projektisalkku (Project portfolio) on joukko projekteja, joita johdetaan samanaikaisesti samassa yksikössä. Projektit muodostavat tavallisesti strategisen kokonaisuuden ja niitä yhdistää pyrkimys kokonaisuutena samoihin strategisiin tavoitteisiin. Myös resurssivaranto voi olla yhteyteen.

²² Projektituella tarkoitetaan sekä JAMK:n sisäistä T&K-tukirahoitusta että T&K-tukipalveluita.

korkeakoulua laajemman tiedeyhteisön sisäisen laadunvarmistusjärjestelmän piirissä. Haastatteluiden perusteella JAMK:ssa ei vielä ole selvää mallia siitä, kuinka soveltavan tutkimustyön laadunvarmistusta kehitetään.

T&K-työn arviointi ja laadun parantaminen

JAMK kehittää tutkimus- ja kehitystyön laadunvarmistustaan järjestelmällisesti. JAMK:n T&K-työn laadunvarmistuksen kehittämistyöhön kuuluu esimerkiksi pilotointivaiheessa oleva, Reportronic-projektinhallintajärjestelmään kuuluva työkalu, jolla arvioidaan projektia neljässä projektisyklin vaiheessa.

T&K-työn seurannassa käytetään esimerkiksi AMKOTA-mittareita sekä Tilastokeskuksen seurantamittareita BSC-tuloskortin mittareiden lisäksi. BSC-tuloskortissa T&K-työn laadunvarmistusmenetelmiksi on määritetty seuraavat asiat ja toiminnot:

- yksikön projektisalkun arviointi
- johtoryhmän arviot projektitoiminnan kattavuudesta
- T&K-tukipalveluiden vuosiraportti projektiprosessin toimivuudesta
- projektitoiminnan vaikuttavuuden arviointi.

JAMK on määrittänyt yhdeksi keskeisimmistä T&K-työn mittareista sen, missä määrin erityisesti yliopettajat osallistuvat kehittämishankkeisiin, jotta osaamista siirtyisi hankkeisiin ja yliopettajilla olisi mahdollisuus päivittää osaamistaan. Haastatteluiden perusteella ei kuitenkaan ollut täysin selvää, missä määrin yliopettajien osallistuminen T&K-työhön toimii tällä hetkellä yksiköissä laadunvarmistuksen tukena. Toisaalta vierailuyksiköissä tuli esille yksittäisiä esimerkkejä siitä, millaista henkilöstön osaamista tukevaa yhteistyötä yksiköillä on. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan yksiköllä on haastatteluiden perusteella kattavat kontaktit oman alansa työelämän edustajiin.

JAMK on asettanut yhdeksi T&K-työn tavoitteista henkilöstön asiantuntemuksen lisääntymisen. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella ei kuitenkaan ollut mahdollista muodostaa kuvaa siitä, miten tämän tavoitteen laadunvarmistus hoidetaan.

Johtopäätökset

- T&K-työn laadunvarmistus kattaa suurimman osan T&K-työn osa-alueista painottuen projektinhallintaan. Laadunvarmistuksen kehittämisessä olisi hyödyllistä pohtia sitä, miten varmistetaan, että laadunvarmistuksen arviointimenettelyt projektisyklin eri vaiheissa muodostavat luontevan osan henkilöstön toimintaa. Soveltavan tutkimustyön laadunvarmistus vaatii analysointia ja kehittämistä.
- Toiminnanohjaukäsikirjan prosessikuvauksista ei käy ilmi, miten projektien päättymisen jälkeen hyödynnetään projektien seurantatietoa.

- Myös T&K-työn laadunvarmistuksessa käytetään useita menetelmiä. T&K-työn laadunvarmistuksessa olisi huolehdittava siitä, että riittävä laadunvarmistus on tasapainossa innovatiivisen ja joustavan T&K-työn edellytysten kanssa.
- JAMK on tunnistanut T&K-työn laadunvarmistuksen kehittämiskohteet. Tämä mahdollistaa laadunvarmistuksen kehittämisen siten, että se perustuu JAMK:n omiin lähtökohtiin.

4.3.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet ja organisointi

Kuten luvussa 4.3.2 on todettu, JAMK määrittelee aluekehitystyönsä osaksi T&K-työn prosesseja. Myös koulutusprosesseissa pyritään auditointiaineiston ja haastatteluiden mukaan edistämään ennen kaikkea Keski-Suomen alueellista kehitystä.

Kuten luvussa 4.3.2 on kuvattu, JAMK:n T&K-työssä painottuvat projektit pääosin alueellisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Auditointivierailulla ilmeni, että yhteistyössä pyritään aktiiviseen vuorovaikutukseen yhteistyökumppanien kanssa. Yhteistyökumppanit osallistuvat esimerkiksi projektien johtoryhmiin ja saavat siten tietoa myös JAMK:n toiminnasta. Prosesseissa korostetaan myös sitä, että yksiköiden neuvottelukunnissa on työelämän edustajia, jotka osallistuvat koulutuksen suunnitteluun.

Koulutuksen vaikuttavuuden varmistamiseksi JAMK tekee työvoima- ja osaamistarpeisiin liittyvää ennakointityötä osallistumalla alueen muiden toimijoiden ennakointihankkeisiin. Haastatteluiden mukaan konsernin tavoitteena on tuottaa monipuolista ja useasta eri lähteestä koostuvaa tietoa (ml. työllistymisen seurannat, ennusteet) koulutusyksiköiden käyttöön. Tavoitteena on, että jokainen yksikkö saa käyttöönsä sellaista tietoa, jota se tarvitsee laadunvarmistukseensa. Yksiköiden tehtävänä on analysoida omalta osaltaan tuotettua materiaalia ja tehdä esityksiä JAMK:n johdolle toimintansa parantamiseksi. Lisäksi yksiköiden tehtävänä on analysoida valmistuneiden osaamista työnantajille tehdyillä haastatteluilla.

Näiden esimerkkien valossa JAMK:lla on sekä konsernin että yksiköiden tasolla vakiintuneita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen käytänteitä. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella nämä käytänteet näyttäisivät vastaavan varsin hyvin JAMK:n asettamiin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteisiin.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja aluekehitystyön laadunvarmistus

JAMK:ssa aluekehitystyön laadunvarmistuksen perustan muodostavat:

- aktiivisuus ammattikorkeakoulun ja sidosryhmien vuorovaikutuksessa
- aktiivisuus toiminta-alueen tarpeiden kartoittamisessa
- aktiivisuus toiminnan vaikuttavuuden varmistamisessa ja resurssien takaimisessa.

JAMK-konserni ja yksiköt tekevät toimintaympäristön ongelma- ja tarveanalyysjä erilaisten tarpeiden identifioimiseksi. Tiedonkeruuvälineinä käytetään esimerkiksi erilaisia työelämäpalautteita, harjoitteluraportteja ja joskus myös opinnäytetöitä. JAMK:n henkilöstön jäsenyydet erilaisissa toimielimissä tarjoavat hyviä foorumeita vuoropuhelulle erilaisten sidosryhmien kanssa. Jäsenyydet on dokumentoitu JAMK:n BSC-tuloskortin verkostoanalyysimittarin tausta-aineistoon. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella ei kuitenkaan muodostunut selkeää kuvaa siitä, miten aluekehittämisen tavoitteeksi asetettu aktiivisuuden laatu vuoropuhelussa JAMK:n sidosryhmien keskuudessa varmistetaan tai miten toiminta-alueen tarpeiden kartoittamisen laatua varmistetaan.

Koulutuksen laadunvarmistus kattaa JAMK:ssa tutkintotavoitteisen koulutuksen lisäksi myös avoimen ammattikorkeakoulun tarjoaman koulutuksen. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella erikoistumisopintojen, täydennyskoulutuksen laadunvarmistuksen menettelyt ovat JAMK:ssa toimivia. Avoimen ammattikorkeakoulun toiminta hakee vielä paikkaansa konsernissa ja soveltuvia toimintamuotoja suhteessa perusopetukseen. Opintojen integroimiseen ja avoimen väylän mahdolliseen hyödyntämiseen kannattanee kiinnittää jatkossa huomiota. Esimerkiksi ammatillisten erikoistumisopintojen laadunvarmistuksessa hyödynnetään JAMK:n oman erikoistumisopintolautakunnan toimintaa. Lautakunta käsittelee ja arvioi hakemukset ennen kuin ne lähetetään KKA:n alaisen erikoistumisopintolautakunnan käsiteltäviksi.

Koulutusten osallistujien palautetiedot ja niiden käsittely ovat täydennyskoulutuksen laadunvarmistuksessa keskeisessä asemassa. Palautteet käsitellään asiakkaan (tilaajan) kanssa ja niitä hyödynnetään toiminnanohjauksikirjan mukaan seuraavien koulutusten suunnittelussa. Laatukriteerinä on asiakkaiden tyytyväisyys.

Johtopäätökset

- JAMK:n tavoitteena on, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö toteutetaan osana koulutusta ja T&K-työtä. Koulutuksen ja T&K-työn laadunvarmistus on kattavaa ja myös ulkopuolisilla yhteistyötahoilla on mahdollisuus osallistua siihen.

- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunvarmistus kattaa joitakin toiminnan osa-alueita. Keskeisimpiä kehittämiskohteita ovat aktiivisen sidosryhmävuoropuhelun ja sidosryhmien tarpeiden kartoittamisen laadunvarmistus ja niiden työstäminen osaksi laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta.
- JAMK:n ja eri sidosryhmien yhteistyöryhmät ovat tärkeitä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toteuttamisessa.
- Ammatillisten erikoistumisopintojen laadunvarmistus on esimerkillistä. Siinä hyödynnetään JAMK:n oman erikoistumisopintolautakunnan toimintaa. Lautakunta käsittelee ja arvioi hakemukset ennen kuin ne lähetetään KKA:n erikoistumisopintolautakunnan käsiteltäviksi.
- Avoimen ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämisen rinnalla olisi hyödyllistä jatkaa avoimen ammattikorkeakoulun toimintaan soveltuvien laadunvarmistuksen menetelmien kehittämistä.

4.3.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

Tuki- ja palvelutoimintojen tavoitteet ja organisointi

JAMK:ssa ydinprosesseja tukee yksitoista toiminnanohjauksäkäsikirjassa määriteltyä tuki- ja palveluprosessia:

- Kirjasto- ja tietopalvelut
- Opiskelijahallinto
- Uraohjaus ja työelämäintegraatio
- Kansainvälistymispalvelut
- T&K-tukipalvelut
- Laadunvarmistusprosessi
- Viestintäpalvelut
- Henkilöstöpalvelut
- Tietohallinto ja mikrotuki
- Talouspalvelu
- Toimitilapalvelut.

Mainittujen tuki- ja palveluprosessien lisäksi myös kielikeskus mainitaan JAMK:n tavoite- ja tulossopimukset 2006-sopimuskansiossa palveluyksiköksi, joka tuottaa koulutusyksiköiden käyttöön paitsi opetuspalveluita kielten, viestinnän ja kulttuurien välisen viestinnän alueelta, myös henkilöstön kielikoulutusta ja muuta tukea vieraskielisen opetuksen käynnistämiseksi.

Tuki- ja palvelutoimintojen tehtävät on määritelty palvelulupauksessa, joka kuvaa toiminta-ajatuksen lisäksi palvelun kehittämistavoitteet. Tuki- ja palvelutoimintojen toiminnan tavoitteet on määritelty yksityiskohtaisemmin toiminnanohjauksäkäsikirjassa.

Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus

Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksen keskeiset elementit ovat laadunhallinta eli toiminnallisten prosessien määrittely ja kuvaus toiminnanohjauksäkäsikirjassa, strategiisiin prosesseihin kuuluva tavoite- ja tulossopimusmenettely sekä laadunparantamisen menettelyinä benchmarking. Palautetta joistakin tuki- ja palvelutoiminnoista (uraohjauspalvelut, kansainvälistymispalvelut, opintotoimisto, kirjasto) kysytään myös opiskelijoilta JAMK-konsernin yhteisissä opiskelijapalautekyselyissä. BSC-tuloskortissa on tuki- ja palvelutoiminnoille yhteisenä mittarina henkilöstön tyytyväisyys matriisi- ja tukipalveluiden laatuun.

Kaikki yllä mainitut tukipalvelut ovat kuvanneet toiminnalliset prosessinsa toiminnanohjauksäkäsikirjassa. Toiminnanohjauksäkäsikirja sisältää kunkin palvelun alla useita alaprosesseja. Useimmat prosessit on kuvattu myös havainnollisina ns. uimaratakaavioina. Toiminnanohjauksäkäsikirjaan ei sisälly laajempia sanallisia toimintaohjeita vaan ne sijaitsevat GroupWise-asiakirjastossa tai intranetissä. Osa prosessikuvauksista on laadittu lokakuussa 2005. Haastatte- luissa JAMK:n johto toi esiin prosessikuvausten hyödyllisyyden perehdyttä- misen välineinä esimerkiksi henkilöstövaihdosten yhteydessä. Tuki- ja palve- lutoimintojen edustajat toivat esiin prosessikuvausten hyödyn toimintatapo- jen yhtenäistämässä ja prosessien selkeyttämässä.

Esimerkkinä mainitaan opiskelijahallinto, jonka tavoitteena on koordinoi- da ja kehittää ammattikorkeakoulun hakija- ja opiskelijapalveluita, huolehtia opiskelijan oikeusturvasta, valvoa viranomaistoimia sekä ylläpitää ja koordi- noida opiskelijavalinnan- ja hallinnon tietojärjestelmiä. Opiskelijahallinnon prosessien laatukriteereitä ovat:

- säädösten noudattaminen
- virheettömyys
- opiskelijoiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu
- aikataulujen noudattaminen
- oikaisupyyntöjen määrä.

Prosessikuvausten katsotaan ohjaavan dokumenttien hallintaa ja selkeyttäneen eri toimijoiden juridista vastuuta opiskelijahallinnon prosesseissa. Näin ollen kuvauksia voi pitää aidosti toimintaa palvelevina.

Toisaalta toiminnanohjauksäkäsikirjassa on niin paljon prosessikuvauksia, että kokonaisuuden hallinta ja dokumentaation ylläpito muodostuu haasteel- liseksi. Prosessikuvausten suuri määrä voi heikentää niiden käyttökelpoisuutta henkilöstölle ja opiskelijoille suunnattuina viestinnän välineinä. Kuvaukset ovat hyödyllisimpiä tukipalveluhenkilöstölle itselleen. Prosessikuvaukset voi- vat jatkossa auttaa henkilöstöä hahmottamaan tuki- ja palvelutoimintojen teh-

täviä suhteessa muihin prosesseihin ja toisaalta ne luovat edellytykset laadukkaalle palvelulle.

JAMK:n johdon kanssa käytävien yksiköiden tavoite- ja tulosneuvotteluiden tavoitteena on varmistaa opetusministeriön ja JAMK:n kesken solmittu tavoitesopimuksen toteutuminen muuntamalla se osallistavalla ja sitouttavalla menettelyllä yksiköiden tavoite- ja tulossopimuksiksi. Hallintoyksikkö, kielikeskus ja kirjasto ovat laatineet ensimmäistä kertaa varsinaiset tavoite- ja tulossopimukset vuodelle 2005.

Opintotoimisto ja kehitysyksikkö (kansainvälistymispalvelut, laatu- ja arviointi, tutkimus- ja kehitystyön tukipalvelut ja viestintäpalvelut) sopivat tavoite- ja tulosneuvotteluissa rehtorin kanssa tehtävistään ja arvioivat toimintaansa. Kehitysyksikön matriisipäälliköt seuraavat palvelulupauksensa²³ mukaisesti koulutusyksiköiden ja koko JAMK:n BSC-mittareiden arvojen kehitystä ja ryhtyvät tarvittaessa johtopäätösten edellyttämiin toimenpiteisiin. TAHTO-keskus eli talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, toimitilapalvelut sekä tietohallinto käy vastaavan neuvottelun rehtorin kanssa.

Kirjaston tavoitteena on taata palveluillaan laadukkaat oppimisen sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan olosuhteet kehysorganisaatiolleen sekä vastata alueellisessa kirjastoverkossa ammatillisesti suuntautuneesta tiedosta. Kirjaston tavoite- ja tulossopimus sisältää samat elementit kuin koulutusyksiköiden sopimuksetkin. Lisäksi mukana on kirjaston omiin mittareihin perustuva tavoitteenasettelu, osallistuminen T&K-työn kehittäminen ja kansainvälistymiseen. Kirjasto- ja tietopalveluiden laadunvarmistus on hyvin jäsenettyä ja korkeatasoista. Toiminnan tavoitteet, osaprosessit vaihekuvauksineen, dokumentointi ja toteuttajat (ml. kansallinen yhteistyö) on selkeästi määritelty. Erityisen kiitoksen ansaitsevat toiminnan laatuksiteereiden ja mittareiden selkeä ja laadullinen ja käytännönläheinen kuvaus. Vaikuttaa siltä, että JAMK:n kirjasto- ja tietopalvelut kykenevät varmistamaan palveluhenkisen ja asiakasystävällisen toiminnan.

Kielikeskus taas on laatinut oman JAMK:n toiminnanohjauksikirjaan perustuvan laatukäsikirjan ja toteuttanut EFQM-itsearviointin.

Tuki- ja palvelutoimintojen laadun parantamisen menettelyksi on valittu benchmarking. Koska systemaattista vertaispalautetta ei ole mahdollista saada JAMK:n sisältä, tavoitteena on benchmarkingin avulla hankkia palautetta ulkopuolelta. Tähän mennessä on toteutettu opintotoimistojen hakuprosessien benchmarking Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Haastatteluiden mukaan tämä koettiin hyödylliseksi. Kansainvälistymispalvelut ja kielikeskus toivat esiin

²³ Tuki- ja palveluyksiköiden laatukäsikirjat sisältävät yksikön palvelulupauksen, jossa on määritelty yksikön tärkeimmät tavoitteet koulutusyksiköiden palvelemiseksi.

kansallisten verkostojen hyödyllisyyden ideoiden saamiseksi oman toimintansa kehittämiseen. Kehittämissyksikön tavoitesopimuksen 2006 mukaan kansainvälistymispalveluiden kehittämisessä käytetään benchmarking-menetelmää.

Linjausta benchmarking-menetelmän soveltamisesta nimenomaan tuki- ja palvelutoimintojen laadun parantamiseen voidaan pitää tarkoituksenmukaisena ja hyvin perusteltuna. Toisaalta näyttää siltä, että monet tuki- ja palvelutoimintojen edustajat kokevat verkostoitumisen kehittämissimpulssien kannalta tärkeämpänä kuin varsinaisen laadunvarmistusjärjestelmän menettelyt.

Myös matriisikokoukset kuuluvat tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksen menettelyihin. Yksi tuki- ja palvelutoimintojen päälliköistä vieraillee vuorollaan yhdessä koulutusyksiköistä kerran kuussa. Vierailua edeltää yksikön henkilöstölle tehty kysely, jolla kartoitetaan vierailun yhteydessä käsiteltäviä asioita. Matriisikokoukset ovat palaute- ja vuorovaikutustilanteita, jotka ovat haastatteluiden mukaan lisänneet koulutusyksiköiden henkilöstön tietoisuutta tukipalveluista. Myös tuki- ja palvelutoimintojen osallistuminen ristinarviointeihin on koettu näkemyksiä avartavaksi ja laadunvarmistusta tukeväksi.

Johtopäätökset

- Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on kattaa kaikki keskeiset toimintojen osa-alueet. Laadunvarmistus, kuten prosessikuvausten jäsenyntyisyys, vaihtelee jonkin verran eri tukipalveluiden välillä.
- Erityisesti kirjasto- ja tietopalveluiden laadunvarmistus on hyvin jäsenettyä ja korkeatasoista. Toiminnan tavoitteet, osaprosessit, vaihekuvaus, dokumentointi ja toteuttajat (ml. kansallinen yhteistyö) on selkeästi määritelty.
- Prosessikuvaukset ovat osoittautuneet hyödyllisiksi toimintatapojen yhtenäistämässä ja prosessien selkeyttämässä. Esimerkiksi opiskelijahallinnon laatukriteerit on määritelty ansiokkaasti.
- Benchmarking-menetelmän soveltamista tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksessa voidaan pitää tarkoituksenmukaisena ja hyvin perusteltuna. Benchmarkingin käytön jatkuvuuden takaamiseksi olisi hyvä laatia suunnitelma esimerkiksi JAMK:n laatu- ja arviointiryhmän ja sekä tuki- ja palvelutoimintojen yhteistyönä.
- JAMK voisi harkita tukipalveluiden käyttämien benchmarking-kumppaneiden hyödyntämistä myös muun organisaation laadunvarmistuksessa.

4.3.5 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen tavoitteet

JAMK:n visiosta johdetut strategiset tavoitteet on kiteytetty 2004–2006 BSC –strategiakarttaan, jossa strategisen johtamisen osaaminen on yksi neljästä keskeisestä muutosteemasta. Jokaista strategista muutostavoitetta on tarkasteltu myös työyhteisön oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Laatua arvioidaan konsernissa viiden mittarin avulla, joista ydinosaamisen hallinnan –mittari kattaa selkeimmin henkilöstön kehittämisen laadunhallinnan. Mittarin tasokuvauksessa neljännellä tasolla tavoitteeksi on määritelty, että ”Yksiköllä on systemaattinen, konsernin, yksiköiden ja yksilötason strategisten tavoitteiden toteutumiseen tähtäävä henkilöstön kehittämisohjelma”²⁴.

JAMK:ssa henkilöstön kehittämistä ohjataan vuonna 2005 laaditulla henkilöstöpolitiikalla, jonka tavoitteena on edesauttaa ammattikorkeakoulun tehtävien ja tavoitteiden toteutumista sekä vahvistaa ammattikorkeakoulun yhteistä toimintakulttuuria. Henkilöstöpolitiikan tavoitteena on luoda sellaiset toiminnalliset edellytykset ja puitteet, että korkeakoulu yhteisö voi saavuttaa tavoitteensa ja että yksilöt voivat työssään toteuttaa itseään sekä tehdä turvalisesti ja tehokkaasti työtään ammattikorkeakoulun perustehtävän ja sovitut tavoitteet huomioon ottaen²⁵.

Keskeisenä tavoitteena on muun muassa strategisten avaintavoitteiden saavuttamisen tukeminen (koulutuksen laatu, toimintaympäristön ja oman toiminnan kansainvälistyminen, tutkimus- ja kehitystoiminnan vaikuttavuus sekä oman osaamisen jatkuva kehittäminen). Henkilöstöpolitiikan painopistealueiksi on määritelty:

- johtamisen ja strategiatyön kehittäminen
- osaamisen johtaminen
- henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön rekrytoiminen
- palautteen antaminen ja henkilöstön palkitseminen sekä
- työhyvinvoinnista sekä viihtyisästä ja toimivasta työympäristöstä huolehtiminen.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on varmistaa muun muassa se, että JAMK:ssa on sen toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava osaaminen sekä nyt että tulevaisuudessa. Myös kehityskeskusteluissa kiinnitetään huomiota osaamiseen ja kehittymistarpeisiin. Henkilöstöpolitiikan yhteydessä on kuvattu konkreettisina toimenpiteinä keskeiset henkilöstön kehittämisen hankkeet ja toimenpideohjelmat.

²⁴ JAMK:n BSC-tuloskortti/Ydinprosessit, mittarit ja tavoitetasot vuodelle 2006.

²⁵ Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilöstöpolitiikka (9.3.2005).

Henkilöstön kehittämisen laadunvarmistus

Henkilöstön kehittäminen on toiminnanohjauksikäsitteissä kytkeyty osaksi rehtorin ja koulutusyksiköiden välistä tavoite- ja tulossopimusprosessia. Talousjohtaja kommentoi osana tavoite- ja tulossopimusprosessia yksikön esitystä strategisesta budjetista ja henkilöstösuunnitelmasta. Henkilöstösuunnitelma kattaa paitsi ”uuden osaamisen hankinnan” myös henkilöstöpolitiikan tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävät toimenpiteet.

Konsernin henkilöstöpalvelut vastaavat henkilöstöpoliittisten tavoitteiden saavuttamisesta. Toiminnanohjauksikäsitteiden mukaan henkilöstöpalvelujen laadunvarmistus kattaa seuraavat osaprosessit:

- rekrytointi
- perehdyttäminen
- työsopimuksen laatiminen ja työsuhteen aloittaminen
- henkilön työsuhtetietojen muutokset ja niiden tallentaminen
- työsuhteen päättäminen ja työtodistuksen laatiminen
- suunnittelu ja kehityskeskustelu
- matkasuunnitelman ja -laskun laatiminen.

Osaprosesseissa ei ole erikseen määritelty työssä olevan henkilöstön kehittämisen ja osaamisen varmistavaa osaprosessia. Suunnittelu ja -kehityskeskustelun osaprosessin voi kuitenkin katsoa kattavan kokonaisuutena tämän rekrytoinnin ohella todennäköisesti tärkeimmän henkilöstön kehittämisen osa-alueen. Laadunvarmistuksen tavoitteiden selkiyttämiseksi JAMK:ssa voisi olla hyödyllistä pohtia kyseisen osaprosessin nimeämistä uudelleen esimerkiksi ”Henkilöstön kehittämisen” tai ”Henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin” osaprosessiksi. Tämän osaprosessin voisi edelleen jaotella pienemmiksi toimintaketjuiksi. Jäljempänä tässä raportissa suunnittelu- ja kehityskeskustelun osaprosessia on tarkasteltu erityisesti henkilöstön kehittämisen näkökulmasta.

Toiminnanohjauksikäsitteissä kuvattu suunnittelu- ja kehityskeskusteluiden prosessi on kattava. Toiminnan kuvaus etenee loogisesti. Auditointiaineiston mukaan suunnittelu- ja kehityskeskustelulomake ja siihen liittyvä ohjeistus ovat hyvin laadittuja. Ohjeistuksen mukaan suunnittelu- ja kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää, jossa varmistetaan strategisen suunnitteluprosessin, johtamisen, vuosi- ja lukuvuosisyklin sekä suunnittelukokousten avulla, että kaikilla on kokonaiskuva toiminnasta ja kehittämistarpeista. Tavoitteena on varmistaa, että yksikön tavoitteet tulevat samalla työntekijöiden henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Esimerkiksi vierailukohteena olleessa Liiketalouden koulutusyksikössä työntekijä arvioi suunnittelu- ja kehityskeskustelussa omaa onnistumistaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä lisäksi organisaation ja esimiesten antamaa tukea työskentelyyn. Esimies taas arvioi työntekijän on-

nistumista. Keskustelussa sovitaan työntekijän työtehtävistä, vastuista ja kehittämistarpeista seuraavalla suunnitteluperiodilla. Tavoitteista ja tehtävistä sovitaan niin, että ne toteuttavat JAMK:n strategiaa.

Prosessikuvauksen mukaan kukin esimies kokoaa suunnittelu- ja kehityskeskusteluiden pohjalta yhteenvedon henkilöstön kehittämiskohteista. Näiden pohjalta yksikön johto puolestaan määrittelee toimialakohtaiset kehittämistoimenpiteet. Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on koota JAMK-konsernia koskevat kehitystarpeet, analysoida ne ja raportoida tarpeista JAMK:n johdolle. Kun konsernin johto on analysoinut kehitystarpeet ja määrittänyt mahdolliset strategiamuutostarpeet, henkilöstöpalvelut suunnittelee henkilöstöpäällikön johdolla koko konsernin henkilöstöä koskevat toimenpiteet.

Henkilöstökoulutuksen painopistealueet on esitetty JAMK:n henkilöstön kehittäminen ja koulutus 2005–2006 suunnitelmassa²⁶. Samassa yhteydessä on todettu, että henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen painopistealueet, linjat ja tavoitteet määrittää rehtori apunaan kehitysjohtajan, talousjohtajan ja henkilöstöpäällikön muodostama ohjausryhmä. Henkilöstösuunnitelmaan voimakkaasti kytkeytyvän suunnittelu- ja kehittämiskeskustelun prosessin johtajaksi on määritelty talousjohtaja. Prosessin omistajaksi on toiminnanohjauskäsikirjassa määritelty henkilöstöpäällikkö.

Suunnittelu- ja kehityskeskusteluilla on hyvin keskeinen merkitys henkilöstön kehittämisen laadunvarmistuksessa. Tarkastelemalla eri toimijoiden vastuita vaikuttaa siltä, että henkilöstön kehittämisen varsin laajasta ja asiantuntemusta vaativasta tehtäväkentästä vastaavat pääosin talousjohtaja ja henkilöstöpäällikkö. Harkittavaksi jää, olisiko ainakin konsernitasolla syytä pohtia henkilöstön kehittämisen laadunvarmistuksen vastuunjakojen selkiyttämistä. Samalla voisi pohtia, tarvitaanko konsernin tasolla lisää henkilöstön kehittämiseen liittyvää osaamista.

Johtopäätökset

- Laadunvarmistus kattaa suurimman osan henkilöstön kehittämisen osa-alueista. Keskeinen kehittämiskohde on henkilöstöasioihin liittyvien vastuiden tarkempi määrittely konsernin ja yksiköiden välillä. Myös henkilöstön kehittämiseen suunnattujen henkilöstöresurssien kasvattamista voitaisiin harkita.
- Henkilöstön kehittämistarpeiden kartoittaminen osana suunnittelu- ja kehittämiskeskusteluita on systemaattisesti järjestetty.
- Henkilöstöpolitiikan päivittämisen yhteydessä voisi harkita, olisiko mahdollista tuoda koulustarpeiden kartoittamisen ja henkilöstökoulutuksen järjestämisen strategiset linjaukset selkeämmin esille.

²⁶ Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilöstön kehittäminen ja koulutus 2005–2006.

- Henkilöstön kehittämiseen liittyvien suunnitelmien (esimerkiksi henkilöstöpolitiikka) ja varsinaisten henkilöstön kehittämiseen liittyvien suunnitelmien (esimerkiksi koulutussuunnitelma) välistä suhdetta voisi selkeyttää siten, että henkilöstön kehittämiseen liittyvät konkreettiset toimenpiteet (esimerkiksi mahdollisuus osallistua koulutukseen) tulisivat paremmin esille.
- Työhyvinvointimittaukset ja niiden hyödyntäminen on toteutettu esimerkiksi JAMK:ssa voitaisiin harkita työhyvinvointikyselyn linkittämistä selkeämmin henkilöstön kehittämiseen.

4.4 Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen

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

Henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen

Haastatteluiden mukaan JAMK:n henkilökunta johdosta opettajiin on sitoutunut vahvasti laadun kehittämiseen. Haastatteluiden mukaan henkilöstö tietää pääosin, mistä laadunvarmistusjärjestelmässä on kyse, ja mitkä ovat sen tärkeimmät osat. Kaikille ei kuitenkaan ollut täysin selvää, mihin esimerkiksi kerättyä tietoa tarkkaan ottaen käytetään. Henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia laadunvarmistukseen osallistumiseen, mutta vaikuttaa siltä, että käytännössä osallistuminen edellyttää myös yksittäisen henkilön aktiivisuutta.

JAMK:ssa on eri tasoilla toimivia laadunvarmistukseen liittyviä toimielimiä, kuten konsernin laatu- ja arviointiryhmä sekä kaikissa yksiköissä toimivat laaturyhmät tai -neuvostot²⁷. Laatu- ja arviointiryhmässä on edustus kaikista yksiköistä, mikä osaltaan edistää laadunvarmistusta koskevan tiedon välittymistä yksiköistä konsernin tasolla ja päinvastoin. Esimerkiksi yksiköiden laatuneuvostoissa on myös opiskelijoiden edustus. Kuten luvussa 3 on todettu, JAMK:n sisäisessä hallituksessa on ammattikorkeakoululain mukainen opiskelijoiden edustus. Myös tavoite- ja tulosneuvotteluiden vuorovaikutteisuus ja ristiinarviointeihin sisältyvä organisaation kehittymisen periaate näyttäisivät osaltaan lisäävän henkilöstön ja opiskelijoiden mahdollisuuksia osallistua laatutyöhön ja vaikuttaa laadunvarmistusjärjestelmään. Esimerkiksi tuki- ja palvelutoimintojen henkilöstön osallistuminen ristiinarviointeihin on koettu näkemyksiä avartavaksi ja laadunvarmistusta tukevaksi.

²⁷ Tekniikan ja liikenteen yksikössä sekä IT-instituutissa on ISO9001-standardin edellyttämät laatuneuvostot.

Opiskelijoista aktiivisimmat osallistuvat hyvin laadunvarmistukseen, mutta keskimääräisten opiskelijoiden tietotaso on alhaisempi ja osallistuminen vähäisempää. Osallistumismahdollisuuksia koetaan haastateltujen opiskelijoiden mukaan olevan paljon, mutta vain harvat käyttävät niitä toistaiseksi hyväkseen. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa myös siltä, että opiskelijat ovat aktiivisimpia oman yksikkönsä laadunvarmistuksen kysymyksissä, kun taas konsernin taso jää vieraammaksi. Aktiivisilla opiskelijoilla on vastuu laadunvarmistusta koskevan tiedon välittämisestä muille opiskelijoille.

Auditointivierailulla ilmeni, että opiskelijoiden ja henkilöstön välinen kommunikointi on mutkatonta ja välitöntä. Haastatteluissa ilmennyt palautteenantokulttuuri kertoo luottamuksesta henkilöstön ja opiskelijoiden välillä. Kaikkien JAMK:n toimijoiden osallistuminen laadun kehittämiseen kertoo tasa-arvoisesta korkeakoulukulttuurista.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Haastatteluiden perusteella JAMK:n varsinainen laadunvarmistusjärjestelmä ei ole juurikaan tunnettu sidosryhmien parissa. Toisaalta ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laajasti koulutusalaakohtaisiin neuvottelukuntiin. Ulkoiset sidosryhmät ovat myös mukana JAMK:n toiminnan arvioinnissa, sillä ulkoisten sidosryhmien kanssa tehdään esimerkiksi ennakoituihin ja kehittämishankkeisiin liittyvää yhteistyötä. Lisäksi JAMK kerää monin tavoin tietoa ulkoisilta sidosryhmiltään koulutuksesta ja T&K-työstä. Haastatteluiden perusteella JAMK:n johto kannustaa henkilöstöä työelämäyhteyksien luomiseen.

Haastatteluiden perusteella JAMK:n osakeyhtiön hallitus tuntee laadunvarmistusjärjestelmän. Hallituksen jäsenten kautta JAMK saa laajasti palautetta toiminnastaan eri tahoilta.

Johtopäätökset

- Kaikki henkilöstöryhmät osallistuvat hyvin laadunvarmistukseen. Henkilöstö tietää, mistä laadunvarmistusjärjestelmässä on kyse, ja mitkä ovat sen tärkeimmät osat. Henkilökunnan osallistumismahdollisuudet ovat hyvät, vaikka laadunvarmistukseen osallistumista ei aina koetakaan osaksi arki-työtä.
- Opiskelijat ovat vähintään tyydyttävästi mukana laadunvarmistustoiminnassa.
- Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laadunvarmistukseen esimerkiksi yksiköiden neuvottelukunnissa. Muu ulkoisten sidosryhmien osallistuminen vaatii kehittämistä.
- Sidosryhmien osallistumista varsinaiseen laadunvarmistukseen olisi systematisoitava ja lisättävä.

- JAMK:n johto on sitoutunut laadun kehittämiseen. Kaikkien JAMK:n toimijoiden osallistuminen laadun kehittämiseen kertoo tasa-arvoisesta korkeakoulukulttuurista.

4.5 Kytkeytyminen johtamiseen ja ohjaukseen

Auditointikohde 5. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Tavoite- ja tulossopimusprosessi, johtaminen ja toiminnanohjaus

Toiminnanohjauksikäsitteen mukaan ydinprosessien eli koulutuksen ja T&K-työn laatua tuetaan JAMK:ssa strategisilla ohjausprosesseilla sekä tuki- ja palveluprosesseilla. Kuten luvussa 3.3 on todettu, JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä muodostuu kolmesta osa-alueesta: laadunhallinnasta, tilannetta ja tuloja mittaavista seurantatiedoista ja indikaattoreista sekä laadun parantamisesta. JAMK:n johto painottaa sitä, että ammattikorkeakoululla ei ole erillistä laatupolitiikkaa, vaan laadunvarmistusjärjestelmä nähdään osana toiminnanohjauksen. Laadunvarmistuksen tavoitteena on palvella strategioiden ja tavoitteiden toteutumista. Auditointiaineiston mukaan rehtorin ja yksiköiden välinen tulossopimus on jo vuosien ajan ollut JAMK:n vuosisuunnittelun, tavoitteiden ja strategian asettamisen ja arvioinnin tärkein asiakirja.

JAMK:n toiminnanohjauksen ja laadunvarmistusjärjestelmän kytkentä toteutuu kokonaisvaltaisimmin rehtorin ja yksiköiden välisissä tavoite- ja tulossopimusprosessissa. Strateginen suunnittelu tehdään osana kolmivuotisia tavoite- ja tulossopimuksia ja niiden vuosittaista tarkistusta.

Strategioiden jalkauttaminen tehdään yksiköiden tavoite- ja tulossopimusten sekä budjetoinnin yhteydessä laadittavien toimintasuunnitelmien sekä BSC-tuloskortin avulla. Niiden avulla asetetaan JAMK:lle ja yksiköille muutostavoitteita ja sovitaan parantamistoimenpiteistä. Edellisen vuoden toiminnan tavoitteita ja laatua koskevat arvioinnit sisältyvät sopimuksiin. Ne toimivat auditointiaineiston ja haastatteluiden mukaan yhtenä lähtökohtana seuraavaa vuotta koskeville tavoitteille ja suunnitelmille. Auditointivierailulla varmistui, että yksikön tavoite- ja tulossopimusprosessiin (vuodelle 2006) sisältyvät edellisen vuoden toiminnan analyysi sekä raportti niistä strategisista muutoksista, jotka seurannat ja arviointi ovat saaneet aikaan.

Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen kytkennän osalta JAMK:n vahvuusiksi havaittiin systemaattinen ja selkeästi vaiheistettu tavoite- ja tulossopimusprosessi sekä BSC-tuloskortin hyödyntäminen neuvotteluissa.

Toisaalta tavoite- ja tulossopimus on varsin laaja ja siihen liittyvä prosessi monivaiheisena myös työläs. Vuosittainen prosessi sisältää kaksi esityskierrosta sekä JAMK:n kehitysjohtajan antaman palautteen ensimmäisen kierroksen esityksistä ennen varsinaista sopimusneuvottelua. Haastatteluiden perusteella JAMK aikoo yksinkertaistaa tavoite- ja tulosneuvotteluiden sopimusprosessia. Auditointiaineiston valossa toimenpide on perusteltu.

Toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen yhteys on erityisen vahva myös siitä syystä, että kansainvälisesti kilpailukykyisen laadunvarmistusjärjestelmän toteuttaminen oli yksi JAMK:n yhteisistä kehittämishankkeista vuonna 2005. Tavoite- ja tulossopimusprosessissa käsiteltiin laadunvarmistuksen kehittämistä ja sovittiin koulutusohjelmien osallistumisesta ristiinarviointeihin. Niiden toteutumiselle asetettiin BSC-tuloskortin mittareilla seurattavat tavoitteet. Myös koulutusohjelmien EFQM-itsearviointien ja ulkoisten ISO-auditointien suorittamista käsiteltiin tulosneuvotteluissa. Koska muutamissa yksiköissä on ollut käytössä ISO 9001:2000 -standardiin perustuva laadunvarmistusjärjestelmä jo ennen konsernin laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä, keskusteltiin neuvotteluissa myös yksiköiden ja konsernin laatutyön integroimisesta.

Koulutuksen laadunvarmistus, johtaminen ja toiminnanohjaus

Koulutuksen laatua arvioidaan toiminnanohjauksikäsi­kirjan mukaan vuosittain tavoite- ja tulossopimuksessa. Arvioinnissa käytetään BSC-tuloskorttia sekä yksiköiden analyysijä, jotka perustuvat koulutuksen kehittämispalautteisiin sekä EFQM-itsearviointien ja mahdollisten ristiinarviointien tuloksiin.

Koulutuksen laadunhallinnan ja tavoite- ja tulossopimuksissa käsiteltävien asioiden yhteys tuli vaihtelevasti esille yksiköiden tavoite- ja tulossopimuksissa. Esimerkiksi tekniikan ja liikenteen yksikkö on tunnistanut tarpeen kehittää yksikön henkilöstön ohjausosaamista ja kansainvälisiä taitoja Teaching Through English -koulutuksen avulla. Toisena esimerkkinä laadunhallinnan ja tavoite- ja tulossopimuksen yhteydestä oli avoimen AMK:n väylämalli-hanke, jonka liiketalouden yksikkö oli suunnitellut Avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijamäärien laskun seurauksena.

T&K-työn laadunvarmistus, johtaminen ja toiminnanohjaus

T&K-työn parantamismenettelyt perustuvat toiminnanohjauksikäsi­kirjan ja haastatteluiden mukaan yksiköiden vuosittaiseen arviointiin tavoite- ja tulossopimusten analyysiosassa. Arvioinnin lähtökohtina ovat yksiköiden sekä T&K-tukipalveluiden suorittamat projektisalkun ja sen hallinnan arviot. Lisäksi käytetään BSC-tuloskortin mittareiden antamia tietoja. Arvioinnin kohteina ovat:

- projektien aluekehitysvaikutus
- se, miten projektit ovat linjassa JAMK:n strategian ja tavoitteiden kanssa
- tuloskortin tavoitteiden saavuttaminen
- projektisalkun tuloksellisuus
- projektisalkun talouden hallinta.

Neuvotteluita varten tuotettava JAMK:n ja yksiköiden projektisalkun arviointi on systemaattinen ja kokonaisvaltainen.

Auditointivierailulla havaittiin, että T&K-työn laadunvarmistuksen kytkentä toiminnanohjaukseen on kiinteä ja läpinäkyvä. Esimerkiksi informaatioteknologian instituutti pyrkii arvioiden pohjalta suuntaamaan vuonna 2006 projektien paremmin sisäisten osaamiskeskittymien mukaisesti, toteuttamaan aiempaa suurempia hankekokonaisuuksia ja lisäämään hankkeiden alueellista peittoa.

Tulosten seuranta

Toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen kytkentä näkyy vahvasti tulosten seurannassa. Yksiköt ja konserni hyödyntävät systemaattisesti BSC-tuloskortin antamaa tietoa tulosanalyysissä sekä tavoitteiden asettelussa. Tuloskortin avulla seurataan strategisten muutosten toteutumista. BSC-tavoitteet ovat tavoite- ja tulosneuvotteluprosessissa omana kohtanaan. Konsernin kehitysyksikön matriisipäälliköt seuraavat palvelulupauksensa mukaisesti koulutusyksiköiden ja konsernin BSC-mittareiden arvojen kehitystä. Neuvotteluissa käytetään myös muita laadunvarmistusjärjestelmän seurantatiedot ja indikaattorit -osa-alueen tietolähteitä (esimerkiksi AMKOTA ja OPALA).

Sisäisten auditointien, EFQM-itsearviointien ja ristiinarviointien esiin nostamat kehittämiskohteet eivät näy yhtä selvästi tavoite- ja tulossopimuksissa kuin BSC-seuranta. Tulosanalyysissä on kuitenkin käsitelty esimerkiksi seuraavia asioita (vaihtelua yksiköiden välillä):

- ristiinarviointien tulokset
- BSC-tuloskortin mittareiden toteutumien, kuten virtuaaliopintojen tarjonta, suoritukset ja keskeyttäminen
- tutkinnon suorittaneiden tyytyväisyyskyselyn tulokset ja työllistyminen.

Opiskelijapalautteiden hyödyntäminen toiminnanohjauksessa näkyi auditointiaineiston perusteella harvoin konkreettisesti. Esimerkiksi kulttuurialan tulosanalyysissä vuodelta 2005 todetaan, että "tutkintokoulutuksen suorittaneiden palaute oli pääsääntöisesti hyvää tasoa ja ilmenneisiin parantamiskohteisiin paneudutaan seuraavan vuoden aikana".

Strategiset kehittämishankkeet

JAMK:n tavoitteiden toteutumista pyritään tukemaan tavoite- ja tulossopimuksissa sovittavilla strategisilla kehittämishankkeilla. Kehittämishankkeet kuuluvat JAMK:ssa laadunvarmistuksen parantamisen menettelyihin (kts. myös luku 3.3). Hankkeet nimetään sekä konsernille että yksiköille, ja ne myös budjetoidaan erikseen. Auditointiaineiston mukaan hankkeista sovitaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon pohjalta.

Strategisten kehittämishankkeiden yhteyksiä laadunvarmistusjärjestelmän tuottamiin palautetietoihin on jossain määrin vaikea todentaa. Neuvotteluissa käsitellyt strategiset muutosteemat samoin kuin JAMK:n strategiset kehittämishankkeetkin kohdistuvat usein kansallisen korkeakoulupolitiikan tavoitteiden mukaisille alueille, kuten T&K-strategian toimeenpanoon ja kansainvälistymiseen. Näiden tavoitteiden saavuttamista pyritään varmistamaan ja tukemaan laadunvarmistusjärjestelmän avulla. Auditointiaineistosta ja haastatteluista ei kuitenkaan ilmennyt, missä määrin laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa toiminnan muista kehittämistarpeista hyödynnetään päätettäessä strategisista kehittämishankkeista.

Johtaminen ja toiminnanohjaus yksiköissä

Laadunvarmistukseen liittyviä asioita käsitellään myös yksiköiden johtoryhmissä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden yksikössä laatutyö on pysyvästi johtoryhmän kokousten asialistalla. Informaatioteknologian instituutissa on laadunvarmistusneuvosto, johon kuuluvat yksikön johtoryhmän jäsenten lisäksi yksikön laadunvarmistuspäällikkö ja opiskelijaedustajat. Vähintään kerran vuodessa yksikössä toteutetaan johdonkatselmus laadunvarmistuksesta. Yksiköiden omat laadunvarmistuksen sovellukset saattavat heikentää JAMK:n toiminnanohjauksen vaikuttavuutta. Yksiköillä on omissa laadunvarmistuksen sovelluksissaan esimerkiksi laadunhallinnan mittaristoja, jotka ovat osin päällekkäisiä JAMK-konsernin BSC-tuloskortin mittariston kanssa. Näin on esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden yksikössä sekä informaatioteknologian instituutissa.

Haastatteluiden perusteella yksiköiden johtoryhmät ja JAMK:n matriisipäälliköt hahmottavat laadunvarmistuksen kokonaisuuden ja sen yhteyden toiminnanohjausprosessiin. Haastatteluissa tuli myös esille, että ainakin osa opettajista tuntee myös BSC-tuloskortin tehtävät laadunvarmistusjärjestelmässä.

BSC-tuloskortti

Palauttejärjestelmän monipuolisuus ja erityisesti BSC-tuloskortti tukevat vahvasti JAMK:n toiminnanohjausta. BSC-tuloskortti kattaa hyvin strategisen muutoksen teemat ja toimii siten strategisen muutoksen johtamisen ja seurannan työkaluna. JAMK ei ole tyytynyt mittamaan ainoastaan sitä, mitä on

helppo mitata kvantitatiivisesti, vaan on rakentanut myös laadullisia mittareita kriteerien tasokuvauksineen. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella mittareita käytetään systemaattisesti toiminnan analysointiin.

Tällä hetkellä tuloskortti sisältää 17 tavoitetta ja laskentatavasta riippuen²⁸ joko 23 tai 29 määrällistä tai laadullista mittaria. JAMK:n olisi hyödyllistä harkita sitä, että konsernin yhteisen BSC-mittaristoa ja yksiköiden omia mittaristoja sekä muuta tiedontuotantoa yhtenäistettäisiin. Tiedontuotannon rationalisoiminen vähentäisi konsernissa ja yksiköissä tehtävää päällekkäistä työtä. Myös JAMK-konsernin mittareiden karsimista voitaisiin harkita samassa yhteydessä. Näillä toimenpiteillä voitaisiin vahvistaa keskeisten strategisten muutosten saavuttamiseksi.

JAMK:n laatu- ja arviointityön tulosanalyysissä todetaan, että seuranta-tiedon ja mittareiden tiedonkeruun menettelytavat tulee dokumentoida. JAMK:n yhteiseksi kehittämishankkeeksi määritelty yhtenäisen raportointi- ja tilastointimallin sekä tiedon käsittelyn tietojärjestelmän (JAMK-KOTA) rakentaminen on erittäin kannatettavaa. Tiedontuotannon automatisoinnin kehittäminen antaa mahdollisuuden keventää laajan tuloskortin ylläpitoa.

Johtopäätökset

- JAMK:ssa toiminnanohjauksen ja laadunvarmistusjärjestelmän kytkentä toteutuu selkeimmin rehtorin ja yksiköiden välisessä tavoite- ja tulos-sopimusprosessissa. Strateginen suunnittelu tehdään osana kolmivuotisia tavoite- ja tulos-sopimuksia ja niiden vuosittaista tarkistusta. JAMK:lla on näyttöä siitä, että laadunvarmistusjärjestelmää käytetään tuloksekkaasti hyväksi toiminnanohjauksessa ja johtamisessa.
- Laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen kytkennän osalta JAMK:n vahvuuksia ovat systemaattinen ja selkeästi vaiheistettu tavoite- ja tulos-sopimusprosessi sekä BSC-tuloskortin hyödyntäminen neuvotteluissa.
- Muita vahvuuksia ovat palautejärjestelmän monipuolisuus ja erityisesti tuloskortin kattavuus ja monipuolisuus. Tuloskortti kattaa hyvin strategisen muutoksen teemat ja toimii näin strategisen muutoksen johtamisen työkaluna. JAMK on rakentanut myös laadullisia mittareita kriteerien tasokuvauksineen. Niitä käytetään systemaattisesti toiminnan analysointiin.
- Yksiköiden omat laadunvarmistuksen sovellukset voivat heikentää JAMK:n toiminnanohjauksen vaikuttavuutta. JAMK:n olisi hyvä harkita esimerkiksi erilaisten konsernin ja yksiköiden mittaristojen ja niiden tiedontuotannon yhtenäistämistä. Samassa yhteydessä voitaisiin harkita BSC-tuloskortin mittareiden karsintaa ohjausvaikutuksen parantamiseksi.

²⁸ Mittari voi sisältää alakohtia, esimerkiksi Toimintaympäristön näkökulman mittari ToT5M2 Projektitoiminnan vaikuttavuus sisältää 4 mittaria.

- Yhtenäisen raportointi- ja tilastointimallin sekä tiedon käsittelyn tietojärjestelmän (JAMK-KOTA) rakentaminen on erittäin kannatettavaa. Hyödyntämällä tietotekniikkaa tiedontuotantoa voidaan automatisoida ja helpottaa tulokortin ylläpitoa. Tällöin voidaan keskittyä vielä enemmän tulosten analysoimiseen tiedon keräämisen sijasta.

4.6 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Auditointikohde 6. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Dokumentoitua tietoa JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmästä on olemassa merkittävän paljon. Toiminnanohjauskäsikirja, yksiköiden laatukäsikirjat, tavoite- ja tulossopimusten aineisto, BSC-tulokortti, muut käytetyt seurantatiedot ja indikaattorit, yksiköiden omat mittaristot, ristiinarviointien raportit ja Reportronic-projektinhallintatyökalu muodostavat dokumentoidun tiedon perustan.

Kuten luvussa 4.2 on todettu, pääosa JAMK:n laadunvarmistusta koskevasta tiedosta on sijoitettu henkilökunnan ja opiskelijoiden käyttöön JAMK-konsernin intranetiin. Opiskelijoiden käytössä on erityinen R5-verkkosivusto, johon on koottu opiskelijoiden tarvitsemaa tietoa.

Intranetissä oleva tieto ei tällä hetkellä ole kovin selkeästi jäsennettyä. Haastatteluiden perusteella henkilökunnalla on perustiedot siitä, mitä tietoa on saatavilla. Vaikuttaa siltä, että henkilökunta käyttää varsin aktiivisesti intranetiä ja erityisesti sen koulutusohjelmakohtaisia sovelluksia. R5-verkkosivuille on koottu kaikki opiskelijoita koskettava laadunvarmistustieto, mutta opiskelijoiden keskuudessa on toistaiseksi merkittäviäkin eroja siinä, kuinka hyvin tietoa osataan etsiä ja hyödyntää. Tiedon saamisessa painottuu yksittäisten henkilöiden oma aktiivisuus.

Eroja oli myös siinä, kuinka tarpeelliseksi tuotettu tieto koettiin oman työn tai opiskelun kannalta. Tämä on luonnollistakin, koska tietoa tuotetaan erilaisiin tarpeisiin (esimerkiksi tavoite- ja tulossopimus tai opetuksen kehittäminen). Haastatteluiden perusteella henkilöstö on johdon tavoin sisäistänyt sen, että seuraava askel on tiedon levittämisessä ja saavutettavuuden parantamisessa. Luvussa 4.2 kuvatut suunnitelmat intranetin uudistamisesta tähtäävät tiedon parempaan jäsentämiseen ja saavutettavuuteen. Haastatteluisa tuli esille, että JAMK:n johto on tunnistanut laadunvarmistuksesta viestimisen haasteellisuuden.

JAMK kerää runsaasti opiskelijapalautetta toimintansa kehittämistä varten. Palautetiedon vaikuttavuus ei kuitenkaan aina konkretisoidu opiskelijoille, koska vaikutus näkyy vasta palautteen antaneiden opiskelijoiden siirtyttyä eteenpäin opinnoissaan. Toisaalta haastatteluissa tuli esille myös tapauksia, joissa opiskelijoiden antama palaute oli johtanut toimimattomien käytäntöjen muuttamiseen jo opintojakson kuluessa. Esimerkiksi informaatioteknologian instituutti on ottanut käyttöön niin kutsutun puolivälin palautteen, jolla opiskelijat voivat vaikuttaa opintojaksoon jo sen aikana. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että tämän tyyppiset palautteenantomahdollisuudet ja palautteen käsittelytavat lisäävät opiskelijoiden luottamusta laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuteen.

Haastatteluissa tuli esille, että ristiinarviointien koetaan tuottaneen hyödyllistä ja käyttökelpoista tietoa koulutusohjelmien laadusta. Ne koetaan myös toimivaksi tavaksi levittää hyviä käytänteitä JAMK:n sisällä koulutusohjelmasta toiseen. Ristiinarvioinnit mahdollistavat vertaisoppimisen sekä lisäävät JAMK:n sisäistä yhteisöllisyyttä. Ristiinarvioinnit ovat myös lisänneet henkilökunnan ja opiskelijoiden kiinnostusta laadunvarmistukseen.

Johtopäätökset

- JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa suunnitelmallisesti tietoa toiminnan kehittämistä varten. Tietoa tuotetaan kohdennetusti erilaisiin tarpeisiin. Tiedon saatavuuden parantaminen on keskeinen kehittämiskohde. Erityisesti opiskelijoiden keskuudessa erot saatavilla olevan tiedon hyödyntämisessä ovat suuria.
- Intranetissä oleva tieto ei tällä hetkellä ole kovin selkeästi jäsennettyä. Haastatteluiden perusteella henkilökunnalla on perustiedot siitä, mitä tietoa on saatavilla. Opiskelijoiden keskuudessa on toistaiseksi merkittäviäkin eroja siinä, kuinka hyvin tietoa osataan etsiä ja hyödyntää.
- JAMK kerää runsaasti opiskelijapalautetta toimintansa kehittämistä varten. Palautetiedon vaikuttavuus ei kuitenkaan aina konkretisoidu opiskelijoille. JAMK:ssa olisikin hyvä pohtia palautejärjestelmän kehittämistä siten, että palautteen vaikuttavuus tulisi näkyvämmäksi opiskelijoille aina käytännön opetuksen tasolle saakka.
- Koulutusohjelmien ristiinarvioinnit ovat uusi tiedon tuottamisen tapa JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmässä. Ne koetaan hyväksi tavaksi levittää hyviä käytänteitä koulutusohjelmien välillä.

4.7 Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

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

JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on oikea-aikaisten ja validien seurantatietojen tuottaminen tarkoituksenmukaisista asioista strategisen päätöksenteon tukemiseksi.

Toiminnanohjaukäsikirjan mukaan JAMK:n viestintäpalveluiden tavoitteena on kehittää JAMK:n johtamista tukevaa kokonaisviestintää ja brändiä sekä tukea koulutus- ja toimintayksiköiden viestintää ja markkinointia. Viestintäkanavina käytetään muun muassa asiakaslehteä, henkilöstölehteä ja tapahtumamarkkinointia. Viestinnän laadun mittareina käytetään esimerkiksi mediaosumia sekä tunnettuvuutta asiakkaiden ja sidosryhmien keskuudessa. JAMK:ssa olisi hyvä pohtia myös sitä, pitäisikö ulkoisen viestinnän laadunvarmistuksessa ottaa yhdeksi tavoitteeksi se, että ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laadunvarmistukseen tai vaihtoehtoisesti se, että laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa käsitellään systemaattisesti ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Tämä edellyttäisi kohdennetun ja räätälöidyn tiedon tuottamista erilaisille kohderyhmille.

Seuraavat dokumentit ja toiminnot mahdollistavat tällä hetkellä ulkoisten sidosryhmien tiedonsaannin JAMK:n toiminnasta ja laadunvarmistuksesta:

- vuosikertomus
- rahoittajaneuvotteluiden pöytäkirjat
- T&K-projektien ohjausryhmien työskentely
- seututapaamiset
- JAMK:n edustajien osallistuminen alueellisiin ja seudullisiin kehittämiss Hankkeisiin (esimerkiksi osaamisohjelmatyö, maakunnallinen teknologiastrategiatyö, arviointihankkeet).

Sidosryhmät osallistuvat JAMK:n laadunvarmistukseen myös koulutusyksiköiden neuvottelukunnissa, jossa sidosryhmien edustajilla on mahdollisuus tehdä esityksiä JAMK:n toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi JAMK tekee avaintoimijoilleen kyselyitä T&K-työn vaikuttavuudesta.

Kuten todettua, JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa runsaasti seuranta- ja arviointimateriaalia (kts. luku 4.6). Haastatteluissa ilmeni, että neu-

vottelukuntien työhön osallistuvat sidosryhmien edustajat saavat vastuualueeseensa liittyen asianmukaista tietoa käyttöönsä. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella muiden sidosryhmien tietotarpeiden systemaattinen tunnistaminen ja kohdennetun tiedon tuottaminen näille ryhmille vaatisi kehittämistä. Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että niissä tapauksissa, joissa kohdennettua tietoa on JAMK:n toimesta toimitettu sidosryhmille, saatua tietoa on pidetty tarkoituksenmukaisena. Tieto on voinut koskea joko laadunvarmistusjärjestelmää tai JAMK:n saavuttamia tuloksia yleensä. Jotkin yksiköt ovat käsitelleet yhdessä sidosryhmien edustajien kanssa myös sisäisten auditointien tai ristiinarviointien tuloksia. Haastatteluissa ilmeni, että sidosryhmät kokevat myös JAMK:n tekemät vaikuttavuuskyselyt (koulutus, T&K) hyödyllisinä.

Haastatteluiden perusteella sidosryhmät voivat arvioida JAMK:n laadunvarmistuksen tasoa esimerkiksi sen perusteella, millaisia projektihakemuksia JAMK valmistelee. Hakemusten tasoa pidettiin yleisesti hyvänä. Tämä tukee sitä kuvaa, mikä auditointivierailulla syntyi T&K-työn tukipalveluiden toiminnasta. Sidoryhmien edustajien mukaan projektihakemusten ja projektien tasoa arvioidaan muun muassa projektiesitysten temaattiset painotusten ja projektien toteutuksen (ohjausryhmätyöskentely, maksatushakemukset, ohjeistusten noudattaminen) valossa. Yksi JAMK:n projektitoiminnan haasteista onkin se, miten projekteissa syntyneet hyvät käytännöt pystytään levittämään myös muiden projektien ja vaikkapa sidosryhmien käyttöön.

JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmää ei juurikaan tunneta sidosryhmien keskuudessa yksiköiden neuvottelukuntien ja osakeyhtiön hallituksen jäseniä lukuun ottamatta (kts. luku 4.4). JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto ei tällä hetkellä muodosta systemaattista kokonaisuutta sidosryhmien näkökulmasta katsottuna, vaikka järjestelmän tulokset ovatkin yleensä tärkeimpien yhteistyökumppanien saatavilla. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että osa sidosryhmien edustajista kokee sinällään hyvän kehittämistyön tulosten saamisen käyttöönsä työläänä. Vaikuttaakin siltä, että JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa toimivan viitekehyksen laadunvarmistukselle, mutta sidosryhmien osallistumista siihen ei ole vielä jäsennetty riittävän kokonaisvaltaisesti ja konkreettisesti.

Sidosryhmillä oli haastatteluissa myös joitakin konkreettisia toiveita JAMK:n laatutyön suhteen. Näitä toiveita olivat kansainvälisen projektitoiminnan osaamisen kehittäminen ja innovaatio-osaamisen vahvistaminen. Haastatteluiden mukaan JAMK:ssa on aloitettu vuonna 2005 tiimipohjainen valmentautuminen kansainväliseen projektitoimintaan.

Johtopäätökset

- JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto ei tällä hetkellä muodosta systemaattista kokonaisuutta sidosryhmiä ajatellen. JAMK:ssa olisi-kin hyvä pohtia myös sidosryhmien tiedonsaannin helpottamista, kun int-
ranetia uudistetaan.
- JAMK:n kehittämishaasteena on sidosryhmien laadunvarmistukseen liit-
tyvien tietotarpeiden systemaattinen tunnistaminen ja kohdennetun, räätälöidyn tiedon tuottaminen sidosryhmille.
- JAMK tekee avaintoimijoilleen kyselyitä T&K-työn vaikuttavuudesta vuosittain. Menettelyä voidaan pitää hyvänä käytäntönä JAMK:n laadun-
varmistuksessa.

4.8 Menettelytapojen ja rakenteiden toimivuus ja vaikuttavuus

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

Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden toimivuus ja vaikuttavuus

JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä sisältää sekä laatutason säilymiseen tähtääviä menettelyitä, kuten toiminnanohjauskäsikirjaan laaditut toimintaprosessi-
en kuvaukset että dynaamisia laadun parantamisen menettelyitä, kuten erilai-
set arvioinnit ja strategiset kehittämishankkeet. Laadunvarmistusjärjestelmä on
monipuolinen, dynaaminen kokonaisuus.

Riittämättömän laadun tunnistamisen kannalta järjestelmän monipuoli-
suus on sekä vahvuus että potentiaalinen heikkous. JAMK:n johto voi jäsen-
tää riittämättömän laadun tunnistamista sekä konsernin että yksiköiden stra-
tegioiden ja tavoitteiden arvioinnin avulla. Johdon arvion mukaan parhaat vä-
lineet tavoitteiden toteutumisen arvioimiseksi ovat BSC-tuloskortti sekä sys-
temaattinen palaute ja palautteen tulosten analyysi. Kehitysyksikön matriisi-
päälliköt ja opintotoimisto seuraavat palvelulupauksensa mukaisesti koulutus-
yksiköiden ja konsernin BSC-mittareiden arvojen kehitystä.

Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella JAMK:n laadunvarmis-
tusjärjestelmässä on keinoja ongelmien tunnistamiseksi. Esimerkiksi keskeyt-
tämismittarin ja yliaikaisten opiskelijoiden osuuden mittarit kertovat opiske-
luprosessin ongelmista. Haastatteluissa ilmeni, että myös yksiköiden johtajien
mukaan tuloskortti on tärkeä laadunvarmistuksen työkalu.

Toisaalta JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä on hyvin laaja ja komplek-
sinen. Se sisältää suuren joukon erilaisia seurannan ja tilastoinnin aineistoja,
opiskelijapalautteita, laajan BSC-tuloskortin, yksiköiden omia mittareita sekä

erilaisten arviointien (auditointi, EFQM-itsearviointi, ristiinarviointi) tuottamaa tietoa. Ongelmaksi voi muodostua oleellisen informaation poimiminen. JAMK:ssa olisikin hyvä harkita sitä, voisiko laadunvarmistuksen välinevalikoimaa jatkossa yksinkertaistaa.

Palauttejärjestelmän toimivuus ja vaikuttavuus

Auditointiaineiston mukaan JAMK:n opiskelijapalauttejärjestelmä tuottaa reaaliaikaista ja systemaattista tietoa toiminnan laadun kehittämisen tueksi. Palauttejärjestelmän todetaan olevan opiskelijoille suora ja nopea vaikutuskanava kehittämisehdotusten esittämiselle. Järjestelmä koostuu kolmesta osasta:

1. opintojakson päättymisen yhteydessä koottavasta opintojaksopalautteesta
2. opiskelun eri vaiheissa koottavasta laajemmasta opiskelijapalautteesta
3. valmistumisen jälkeen tehtävästä työllistymiskyselystä.

Opiskelijalla on mahdollisuus antaa opiskelijahallintorekisterin (ASIO) työkalun avulla palautetta JAMK:sta oppimisympäristönä, opiskelusta ja ohjauksesta sekä opiskelijoiden ohjauspalveluista.

Auditointivierailulla ilmeni, että haastatellut opiskelijat hahmottavat palauttejärjestelmän rakenteen opintojaksopalautteineen ja opiskeluaikana tehtävine opiskelijapalauttekyseilyineen. Lisäksi esimerkiksi informaatioteknologian instituutissa kerätään opintojakson puolivälissä palautetta. Haastatellut opiskelijat toivat esiin, että opiskelijoille pitäisi viestiä paremmin palautteen vaikutuksista ja kytkeä palautteen antaminen näkyvästi laadunvarmistukseen, jotta palautteen antaminen koettaisiin hyödylliseksi. Haastatellut opiskelijat kokivat myös, että verkossa kerättävän palautelomakkeen muoto voi rajoittaa palautteen antamista. ISO-standardiin perustuvaa laadunvarmistusta noudattavissa yksiköissä opiskelija voi myös tehdä poikkeamailmoituksen, joka käsitellään systemaattisesti.

Opiskelijoilta kerätty palaute keskittyy JAMK:ssa pitkälti opiskelijatytyväisyyteen. Kuten myös luvussa 4.3.1 on todettu, oppimisen ja osaamisen arviointi osana laadunvarmistusjärjestelmää näyttää tällä hetkellä jäävän painoarvoltaan liian vähäiseksi. Oppimisen arviointia ei nähdä samalla tavalla laadunvarmistusjärjestelmään kuuluvana kuin esimerkiksi opiskelijapalaute. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella oppimisen arvioinnin problematisointiin oli eri yksiköissä vaihteleva valmius. Opetuksen ja oppimisen laadun kriteerien tarkastelu koettiin usein vaikeana. Osoituksena oppimisen laadusta nähtiin esimerkiksi työntäjän palaute valmistuneiden työelämässä osoittamasta osaamisesta tai laboratorioharjoitusten sujuvuus. Toisaalta esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden yksikössä oli laadittu arviointikriteeristöjä koulutusohjelmille ja opintojaksoille sekä ohjatulle harjoittelulle, kirjallisille tehtäville, portfolioille ja oppimispäiväkirjoille.

Laadun parantamisen toimivuus ja vaikuttavuus

Järjestelmän laadun parantaminen -osa-alueen yleiskuvauksessa (kts. kaavio 3 luvussa 3.3.) todetaan tavoitteeksi, että systemaattiset parantamistoimenpiteet sisältyvät kaikkiin JAMK:n seuranta- ja arviointiprosesseihin.

EFQM-itsearviointin tavoitteena on kannustaa yksiköitä sisällyttämään laadunhallinta kaikkeen toimintaansa ja saada aikaan jatkuvaa laadun parantamista. EFQM-itsearviointista on laajalti kokemusta vuodelta 2005.²⁹ Henkilötason itsearviointien jälkeen koulutusohjelman henkilöstö ja opiskelijaedustajat kokoontuvat tavoitteenaan löytää konsensus koulutusohjelman lähitulevaisuuden kehittämiskohteista. Tämän perusteella koulutusohjelman on laadittava kehitysuunnitelma, joka sisältää priorisoidut toimenpiteet vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Toiminnanohjauskäsikirjan ja erityisen JAMK:n EFQM-oppaan mukaan konsernin laatupäällikön tehtävänä on laatia vuosittain yhteenveto yksiköiden itsearviointeista ja kehittämissuunnitelmista sekä konsernin tilasta ja kehittämistarpeista itsearviointien perusteella. Auditointiaineiston perusteella näyttää siltä, että tällaista yhteenvetoa ei ole kuitenkaan laadittu.

Haastatteluissa tuli esille, että EFQM-itsearviointia ei koeta yhtä hyödylliseksi kuin muut menetelmät. Menetelmää ei pidetä kaikilta osin toimiva koulutuksen arviointiin, opetuksen kehittämiseen ja toiminnan seurantaan. Henkilökunnan mukaan opiskelijoiden on vaikea vastata osaan kysymyksistä. Sisäisesti toteutettuun ja kvantitatiivisesti painottuneeseen EFQM-arviointiin ei sisälly samankaltaista yhteisöllisyyttä ja innovatiivisuutta tukevaa potentiaalia kuin esimerkiksi koulutusohjelman ristiinarviointiin.

Koulutusohjelmien ristiinarviointin tavoitteena on erityisesti muutoksen ja kehityksen tukeminen. Ristiinarviointit ovat lisänneet henkilöstön arviointiosaamista ja tuottaneet mahdollisuuksia oppia muiden kokemuksista ja näkemyksistä. Haastatteluiden mukaan tukitoimintojen edustajien osallistumista arviointiin on pidetty hyödyllisenä. Ristiinarviointeihin on osallistunut seitsemän koulutusohjelmaa³⁰, joten menetelmästä on melko paljon kokemuksia.

Auditointivierailulla havaittiin, että ristiinarviointia pidetään yleisesti hyvänä työkaluna JAMK:n johdon ja henkilöstön parissa. Se tukee muilta oppimista ja hyvien käytänteiden levittämisestä sekä myönteisen laatukulttuurin

²⁹ Kielikeskus, useimmat sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmat, kolme liiketalouden koulutusohjelmaa, International Business, palveluiden tuottaminen ja johtaminen, vaatetusala, Music Management, viestintä, maaseutuelinkeinot, tietotekniikka, logistiikka ja Logistic Engineering.

³⁰ Tietojenkäsittely, Nursing, palvelujen tuottaminen ja johtaminen, liiketalouden koulutusohjelman Tiimiakatemia toteutusmalli, fysioterapia sekä paperikoneteknologia.

syntymistä. Haastatteluiden mukaan ristiinarviointi on vahvistanut myös halua oppia toisten koulutusohjelmien hyvistä käytännöistä, mikä kuvastaa näkyvästi innovatiivista toimintakulttuuria. Ristiinarviointi on tuonut esiin tarpeen määrittellä JAMK:n pedagoginen strategia (kts. myös luku 4.3.1).

Parantamistoimenpiteitä toteutetaan erityisen systemaattisesti sertifioidun laatujärjestelmän mukaan toimivien yksiköiden sisäisten auditointien perusteella. ISO 9001:2000 -järjestelmää noudattavat tekniikan ja liikenteen yksikkö sekä informaatioteknologian instituutti tekevät yhteistyötä sisäisten auditointien toteuttamisessa, mikä on koettu hyödylliseksi ja yhteisöllisyyttä tukevaksi. Sisäisen auditoinnin tarkoituksena on selvittää,

- onko laadunhallintajärjestelmä tehokas ja toimiiko se suunnitellulla tavalla,
- onko laadunhallintajärjestelmässä tai toiminnassa kehittämistarpeita ja mitä ne ovat
- vastaako toiminta ISO 9001:2000 -järjestelmän vaatimuksia.

Sisäisessä auditoinnissa havaittavat puutteet dokumentoidaan, ja puutteiden osalta sovitaan korjaavat toimenpiteet, joille laaditaan suunnitelmat vastuukilöineen ja seurantoinen. Toimenpiteiden toteutumista valvotaan seuraavan auditoinnin yhteydessä. Toiminnanohjauksen käsikirjan mukaan sisäisen auditoinnin tulosten perusteella päätetään prosessien kehittämisestä, joka dokumentoidaan tavoite- ja tulossopimuksen analyysiosaan. ISO-laadunvarmistukseen kuuluu ulkoisten auditointien suorittama auditointi. Auditointivierailulla ilmeni, että informaatioteknologian instituutin ulkoisissa auditoinneissa on viime vuosina havaittu niukasti poikkeamia. Tämän seurauksena yksikkö on keskustellut auditoinnin hyödyllisyydestä toiminnan kehittämisessä. Toistaiseksi auditoinnista ei kuitenkaan ole päätetty luopua.

Myös ristiinarvioinnin osalta haasteena on kehittämistarpeiden toteuttamisen seuranta, kuten JAMK:n laatutyön tulosanalyysissa on todettu. Auditointiaineiston mukaan esimerkiksi matkailu-, ravitsemis- ja talousalan yksikkö aikoo vuonna 2006 toteuttaa palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelman ristiinarviointiraportissa annetun suosituksen arvioida työelämässä vaadittavia asiantuntijuusalueita. Tämä tehdään toteuttamalla Maratavisio 2015 -ennakointihanke.

Johtopäätökset

- JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä on monipuolinen ja dynaaminen kokonaisuus. Järjestelmä sisältää välineitä riittämättömän laadun tunnistamiseksi. Toisaalta laadunvarmistusjärjestelmän laajuus voi myös heikentää laadunvarmistusjärjestelmän kannalta olennaisten asioiden tunnistamista.

- Eri toimijaryhmien haastatteluissa tuli vahvasti esiin ajatus koulutusohjelmien EFQM-itsearviointin luopumisesta. Koulutusohjelman kokonaisuutta tarkastellaan myös ristiinarvioinnissa, jonka voidaan ajatella toimivan paremmin innovatiivisuutta ja kehittämistä tukevana kuin kvantitatiivisesti painottunut EFQM. JAMK:n tulisi arvioida menetelmän todellinen hyöty suhteessa muihin menetelmiin, joilla arvioidaan koulutusohjelmia ja niiden suhdetta toimintaympäristön muutoksiin. Ilman kehittämistä EFQM-sovellus ei näytä nykyisellään palvelevan koulutusohjelmia.
- JAMK:n olisi huolellisesti pohdittava sinänsä systemaattisen ISO 9001:2000 -järjestelmän auditointien hyödyllisyyttä silloin, kun auditointi nostaa harvoin esiin kehittämistarpeita.
- Laadunvarmistuksen kehittämismenettelyt keskittyvät tällä hetkellä melko paljon toimintaprosessien yksityiskohtien toimivuuden arviointiin. Pedagogisen strategiatyön rinnalla toimintaprosessien kattavuutta voitaisiin arvioida myös opetuksen kehittämisen näkökulmasta. Koulutusohjelmien ristiinarviointi vaikuttaa tässä suhteessa lupaavalta työkalulta edellyttäen, että hyvien käytänteiden levittämisestä huolehditaan.
- Palautetiedon ja opiskelun ongelmia kuvaavien mittareiden antaman tiedon merkitys opiskeluprosessin häiriöiden tunnistamisessa on jäsenetty hyvin.
- Tiedontuotannon automatisoinnilla voitaisiin lisätä laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaan tietoon perustuvaa reagoitiherkkyttä ongelmallisten kysymysten tunnistamisessa. Kun tarvittavaa tietoa saadaan levitettyä nopeasti organisaatiossa (esimerkiksi osavuosisiraportit opiskelun ongelmista), voidaan myös ongelmiin puuttua varhaisessa vaiheessa.

4.9 Laadunvarmistustiedon hyödyntäminen kehittämisen välineenä

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

JAMK:n strategiset ohjausprosessit, ydinprosessit ja tuki- ja palveluprosessit on kuvattu yksityiskohtaisesti toiminnanohjauskäsikirjassa. Prosessikuvauksien yhteydessä on esitetty toiminnan kuvaus vaiheittain sekä siihen liittyvät dokumentit, vastuulliset toteuttajat ja prosessin laatukriteerit. Prosessien yhteydessä on kuvattu myös se, mitä seuranta- ja palautetietoja eri yhteyksissä hyödynnetään.

Konsernitason strategiset ohjausprosessit

Strategia- ja johtamisprosessit on jaettu strategian laadinnan, toimeenpanon sekä arvioinnin ja päivittämisen osaprosesseihin. Näiden osalta erityisesti strategian toimeenpanon prosesseissa on selkeästi tuotu esille seurantatiedon keruu, toiminnan arviointi ja kehittämishdotukset (jatkuva sekä tavoite- ja tulosneuvotteluiden yhteydessä tapahtuva) osana strategian toimeenpanon vaiheena. Myös käytettävät seuranta-aineistot (Tilastokeskus, AMKOTA ja konsernin sisäiset BSC-raportit) ja seurantatietojen keruun vastuuhenkilöt on selkeästi määritelty (matriisitoiminnot, tukipalvelut ja koulutusyksiköt) toiminnanohjauskäsikirjassa.

Varsinaisen strategian laadinnan sekä arvioinnin ja päivittämisen osaprosesseissa palautetiedon hyväksikäyttö ja palautteen vaikuttavuus sen sijaan jää auditointiaineiston perusteella vähemmälle huomiolle. Erityisesti strategioiden päivittämisessä ja niiden toimeenpanon arvioinnissa käytettävän seurantatiedon voisi tuoda selkeämmin esille.

Arviointi- ja palautetiedon hyväksikäyttö voisi olla osa prosessikohtaisia laatukriteerejä, jotka nykyisessä muodossaan ovat kuvailevia listoja toteutetuista toimenpiteistä. Erityisesti strategian toimeenpanon laatukriteereissä voisi olla enemmän laadullista kuvausta siitä, mihin ja kenen esille tuomiin tarpeisiin toteutettavat strategiset kehittämishankkeet perustuvat. Hyvän pohjan tälle antaa se, että strategisten kehittämishankkeiden laatukriteeri-kuvauksessa on jo mainittu, että hankkeiden onnistuminen ja vaikutukset raportoidaan ja arvioidaan osana rehtorin ja yksiköiden (ml. hallintoyksikkö) tavoite- ja tulosneuvotteluprosessia.

Tavoite- ja tulossopimusprosessit

Seurantatiedon hyödyntäminen on otettu esimerkillisesti huomioon tavoite- ja tulossopimusprosesseissa. Tämä koskee sekä tavoitesopimusprosessia OPM:n ja JAMK:n kesken että konsernin sisäisiä rehtorin ja koulutusyksiköiden ja rehtorin ja muiden yksiköiden välisiä tavoite- ja tulosneuvotteluprosesseja. Toiminnan kuvauksessa on selvästi tuotu esille seurantatiedon käyttö ja toiminnan vastuuhenkilöt. Myös asiaan liittyvä dokumentointi on yksityiskohdasta. Palautetietojen käyttöä ei sen sijaan ole sisällytetty laatukriteereihin.

Esimerkiksi auditointiaineistona olleessa JAMK:n rehtorin ja sosiaali- ja terveysalan yksikön välisessä tavoite- ja tulossopimuksessa on esitetty tiiviisti oleellinen palautetieto, johon perustuen on esitetty yksikön toimintaa koskevat kehittämis- ja muutostarpeet sekä aloitteet konsernin yhteisiksi kehittämishankkeiksi. Jos palautetiedon hyödyntämistä halutaan jatkossa korostaa entisestään, myös tulossopimusasiakirjan liitteissä voisi olla entistä selkeämpi yhteenvedo seurannan ja arvioinnin pohjalta nousevista kehittämistoimenpiteistä.

Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessin kuvaus vaikuttaa yksityiskohtaiselta ja vaihekuvauksista käy ilmi, että toiminta perustuu hyvin monelta eri taholta saatuun tietoon. Laatukriteeriksi on yksinkertaisesti asetettu kustannustehokas toiminta. Budjetin toteutumista seurataan ja arvioidaan strategiaryhmässä neljä kertaa vuodessa. Osakeyhtiön hallitus seuraa budjetin toteutumista kokouksissaan.

Ydinprosessit: Koulutus

JAMK:n tutkintotavoitteiden koulutuksen ja muun koulutuksen koulutusprosessit on kuvattu loogisesti toiminnanohjauksikäsitteissä. Osaksi jokaista koulutusprosessia on määritelty seurannan ja arvioinnin osaprosessi. Lisäksi akkreditointi ja mahdollisen akkreditointihakemuksen laatiminen on kuvattu ammatillisten erikoistumisopintojen yhteydessä.

Toiminnanohjauksikäsitteissä koulutusprosessien seurannassa ja arvioinnissa keskitytään opiskelijahallinnollisiin kysymyksiin. Siksi olisi erityisen tärkeää, että koulutusprosessien seurannan ja arvioinnin sekä palautteen keruun ja hyödyntämisen käytäntöjä täydennettäisiin koulutusyksiköiden laatuksikäsitteissä. Toiminnanohjauksikäsitteissä ja yksiköiden laatuksikäsitteiden välistä rajapintaa voisi niveltää erityisesti koulutusprosessien osalta. Se vahvistaisi myös sitä, että JAMK:n organisaation eri tasojen laadunvarmistusjärjestelmän osat aidosti tukisivat ja täydentäisivät toisiaan.

Sekä konsernin että yksiköiden laatuksiprozessien kuvauksien päivittämisen yhteydessä voisi pohtia, olisiko mahdollista tuoda selkeämmin esille, mihin järjestelmän tuottamaan tietoon eri tahot tukeutuvat arvioissa koulutusprosessien (suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin) onnistumista. Seuranta ja arviointi on toiminnanohjauksikäsitteissä kytketty osaksi kokonaisprosessia, mutta dokumentoinnin perusteella jää epäselväksi, miten seurantatietoa käytetään hyväksi laadunvarmistuksessa ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

Ydinprosessit: tutkimus- ja kehitystoiminnan prosessit

Myös tutkimus- ja kehitystoiminnan prosessikuvaukset ovat toiminnanohjauksikäsitteissä yksityiskohtaisia. Projektitoimintaprosessin eri vaiheiden dokumentaatio, toteuttajat ja laatukriteerit on määritelty.

Projektitoimintaprosessin tunnistusvaiheessa projekti-idea kuvataan ja arvioidaan. Vaiheen tavoitteina ovat systemaattinen toimintaympäristön ongelma- ja tarveanalyysi, ongelmien ja tarpeiden identifiointi sekä projekti-idean kuvauksen laatiminen näiden pohjalta. Projekti-idea arvioidaan tunnistusvaiheen arviointityökalulla ja päätös projektin käynnistämisestä tehdään arvioinnin perusteella. Projektitoimintaprosessin tunnistusvaiheessa tehdään myös esiselvitys, jonka tavoitteena on kerätä ja analysoida toimintaympäristön kehi-

tystarpeita koskevaa tietoa päätöksenteon pohjaksi. Esiselvityksen tuottama tieto lisätään projektihallintajärjestelmään ja samalla päivitetään projekti-idean tiedot.

Projekti toteutetaan laadittujen työsuunnitelmien mukaisesti. Projektin etenemistä seurataan arvioinnin ja palautteiden pohjalta. Virallisen projektikansion sisältö on kuvattu tarkasti.

Projektin toteutusvaiheeseen sisältyvä projektin päättäminen (ml. projektin dokumentaatio) on kuvattu toiminnanohjauskäsikirjassa huolellisesti. Projektiasiakirjojen säilyttämismenettely perustuu JAMK:n arkistonmuodostussuunnitelmaan ja rahoittajien antamiin ohjeisiin. Kaikki sähköisen dokumentit tallennetaan projektihallintajärjestelmään.

Projektitoimintaprosessin arviointivaiheessa päättynyt projekti arvioidaan. Tavoitteina ovat toiminnan arviointi sekä projektin toteutuksesta ja tuloksista oppiminen. Näillä pyritään vaikuttamaan JAMK:n kehittämiseen ja ohjelmatyöhön. Projektin loppuarviointi suoritetaan projektihallintajärjestelmää hyödyntäen. Kustakin projektista tehdään toiminnanohjauskäsikirjan mukainen ulkoinen vaikuttavuusarvio.

Tuki- ja palveluprosessit

Tuki- ja palveluprosessien laadunvarmistus on kattavaa. JAMK:n laadunvarmistuksen kokonaisuuden kannalta tuki- ja palvelutoimintojen sekä koulutusyksiköiden keräämän palautteen niveltäminen toisiinsa olisi hyödyllistä. Samalla vältettäisiin päällekkäisen tiedon keräämistä ja tiedon keräämistä voitaisiin jopa vähentää. Tämä näkökulma voisi tulla vahvemmin esille tuki- ja palvelutoimintojen palvelulupauksissa.

Arviointi- ja palautetiedon hyödyntäminen ja vaikuttavuus

Haastatteluissa opiskelijoiden käsitykset palautetiedon hyödyntämisestä toiminnan kehittämiseksi vaihtelivat. On odotettavissa, että esimerkiksi tiettyyn opintojaksoon tai opetukseen liittyvät kehittämissuhteet eivät välttämättä konkretisoidu opinnoissaan jo seuraavia kursseja tekeville opiskelijoille. Opiskelijoiden motivaation säilyttämiseksi olisi erittäin tärkeää pohtia keinoja, joilla palautteen vaikuttavuus tehtäisiin opiskelijoille näkyväksi (kts. myös luku 4.4). Myös jotkut työelämän edustajat toivoivat haastatteluissa, että heidän antamansa palautteen merkitys olisi nykyistä näkyvämpää.

Henkilökunnan osalta auditointiryhmä tarkasteli palautetiedon vaikuttavuutta erityisesti henkilöstön kehittämisen osalta (kts. myös luku 4.3.5). Henkilöstön kehittämistarpeiden kartoittamisen menetelmänä käytetyllä suunnittelu- ja kehittämiskeskustelulla on JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmässä keskeinen rooli. Haastatteluihin osallistuneet opettajat eivät kuitenkaan pääsään-

töisesti yhdistäneet kehityskeskusteluja laadunvarmistusjärjestelmään. Kehityskeskusteluiden merkitys korostuu entisestään, koska JAMK:ssa niiden tarkoituksena on selkiyttää jokaisen työntekijän vastuuta konsernin ja koulutusyksiköiden tehtävien viemisessä yksilötasolla. Tämä havainto ei kuitenkaan tarkoita välttämättä sitä, että suunnittelu- ja kehityskeskustelut eivät täyttäisi tehtäväänsä – molempiin suuntiin. Laadunvarmistuksen vaikuttavuuden ja läpinäkyvyyden kannalta voitaisiin pohtia, pitäisikö tämä laadunvarmistuksen tehtävä tuoda vielä selvemmin esille kehityskeskusteluiden ohjeistuksessa, varsinaisten keskusteluiden yhteydessä sekä kehittämistarpeisiin pohjautuvien henkilöstön kehittämishankkeiden suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä.

Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että laadunvarmistuksen kannalta konsernin eri tasoilla kerätään riittävästi oleellista arviointi- ja palautetietoa, jota myös käytetään hyväksi harkituissa kehittämistoimissa. Konsernissa ja koulutusyksiköissä palautetiedon hyödyntäminen tuli esille erityisesti tuki- ja palveluprosessien laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Palautetiedon hyödyntäminen koulutuksen laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä sen sijaan vaatii vielä kehittämistä. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella ei muodostunut selkeää kuvaa siitä, kuinka konsernitasolla JAMK:ssa kerättyä opiskelijapalautetta hyödynnetään yksiköissä opetuksessa tai esimerkiksi uusien koulutusohjelmien suunnittelussa. Koulutusyksiköiden ja koko konsernin vastuujako palautetiedon keräämisessä voitaisiin jäsentää selkeämmin laadunvarmistuksen dokumentaatioon. Lisäksi voitaisiin kuvata, mitä yksiköiden kokoamia tietoja käytetään hyväksi konsernitasolla ja mitä yksikkötasolla. Yksiköiden hyvät käytännöt olisi saatava näkyvämmiksi sekä konsernin ulkopuolelle että konsernin sisällä. Näin yksiköt voisivat tehokkaasti hyötyä toistensa hyvistä käytännöistä.

Laadunvarmistukseen kuuluu myös sen varmistaminen, että kaikki asianomaiset tahot voivat aidosti antaa palautetta. Auditointivierailun perusteella JAMK:n laatutyö on avointa ja kaikki henkilöstöryhmiä sitouttavaa. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti myös laatukulttuurin juurruttamiseen ja henkilöstön haluun osallistua laatutyöhön.

Johtopäätökset

- JAMK:ssa kerätään organisaation eri tasoilla riittävästi tarkoituksenmukaista arviointi- ja palautetietoa, jota käytetään hyväksi harkituissa kehittämistoimissa.
- Koulutusyksiköiden ja koko konsernin vastuujakoa palautetiedon keräämisessä voitaisiin jäsentää selkeämmin laadunvarmistuksen dokumentaatioon. Lisäksi laadunvarmistuksen dokumentaatioissa voitaisiin kuvata, mitä yksiköiden kokoamia tietoja käytetään hyväksi konsernissa ja mitä tietoja yksiköissä.

- Projektien ulkoisia vaikuttavuusarvioita voidaan pitää hyvänä käytänteenä JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmässä.
- JAMK:n avoin laatutyö sitouttaa henkilöstöä ja luo edellytykset laatukulttuurin juurtumiselle organisaatioon.

4.10 Laadunvarmistusjärjestelmän seuranta, arviointi ja kehittäminen

Auditointikohde 10. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmässä on menetelmiä järjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmä hyödyttää täysipainoisesti toiminnan kehittämistä, ja jatkossa voitaisiinkin lähinnä keskittyä järjestelmän yksinkertaistamiseen ja laadun tuottamiseen rakennetun laadunvarmistusjärjestelmän avulla. Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä on hyvä huomioida myös se, että kun samoja arviointimenetelmiä käytetään tarpeeksi pitkään, lakkaavat ne tavallisesti tuottamasta uutta tietoa kehittämistyön pohjaksi. JAMK:lla on näyttöä siitä, että konsernin laadunvarmistusjärjestelmä on yhtenäistänyt yksiköiden toimintaa entistä laadukkaamman toiminnan saavuttamiseksi.

Haastatteluiden mukaan JAMK:n johdolla on selvä näkemys laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisestä. Laadunvarmistuksen nivoutuminen toiminnanohjaukseen ja johtamiseen toteutuu johdon tavoitteiden mukaisesti. Auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella tavoite- ja tulossopimusprosesseissa kyetään nostamaan esille konsernia ja yksiköitä koskevia kehittämiskohteita myös laadunvarmistuksen kehittämisen osalta.

Ristiinarviointimenetelmän kehittäminen on osoitus innovatiivisesta laatutyöstä, jonka tavoitteena on parantaa koulutuksen laatua ja vertaisoppimisen edellytyksiä JAMK:n sisällä. Ristiinarviointi on myös nostanut esiin uusia kehittämiskohteita, kuten vahvistanut tarpeen laatia konsernille pedagoginen strategia.

JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä sisältää lukuisia erilaisia elementtejä ja menetelmiä. Kun järjestelmää kehitetään edelleen, olisi pohdittava, mitkä näistä palvelevat parhaiten laadunvarmistukselle ja toiminnanohjaukselle asetettuja tavoitteita. Menetelmien suuri määrä voi myös kuormittaa henkilöstöä ja vaikeuttaa laadunvarmistuksen nivoutumista kaikille toiminnan tasoille.

Kuten todettua, EFQM-itsearviointia pidettiin haastatteluissa monissa yhteyksissä heikoiden kehittämistyötä palvelevana laadunvarmistuksen menetel-

mänä. Myös ulkoisten ISO-auditointien kohdalla tuli esille se, etteivät ne enää juurikaan nosta esille uusia kehittämiskohteita. Tämä vahvistaa sitä olettamusta, että oltuaan pitkään käytössä laadunvarmistuksen menetelmien teho uuden tiedon tuottamisessa heikkenee.

Johtopäätökset

- JAMK:lla on menetelmiä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmä toimii JAMK:n tavoitteiden mukaisesti toiminnanohjaukseen ja johtamiseen nivoutuneena.
- Jatkossa olisi mahdollista harkita laadunvarmistusjärjestelmän yksinkertaistamista.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- JAMK:n käyttämät laadunvarmistuksen menetelmät jäsenyvät hyvin laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudeksi osana kokonaisstrategiaa ja valituilla menetelmillä on harkitut tehtävät järjestelmässä. Järjestelmä on dynaaminen ja kehittyvä kokonaisuus.
- Toiminnanohjauksen ja laadunvarmistusjärjestelmän kytkennän osalta vahvuuksia ovat systemaattinen ja selkeästi vaiheistettu tavoite- ja tulos-sopimusprosessi sekä BSC-tuloskortin hyödyntäminen neuvotteluissa.
- Toiminnanohjauksessa hyödynnetään monipuolisesti palautejärjestelmää ja BSC-tuloskorttia. Tuloskortti sisältää myös laadullisia mittareita tasokuvauksineen. Mittareita käytetään systemaattisesti toiminnan analysointiin.
- JAMK:n laadunvarmistuksen dokumentaatio on kattavaa. Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatiota tukee se, että JAMK:n tavoite- ja tulos-sopimusprosessi on hallittu ja sen aikana annetaan yksiköille palautetta toiminnan laadun kehittämistä varten.
- JAMK on tunnistanut T&K-työn laadunvarmistuksen kehittämiskohteet. Kehittämiskohteiden tunnistaminen mahdollistaa laadunvarmistuksen systemaattisen kehitystyön jatkamisen.
- Tuki- ja palvelutoimintojen prosessikuvaukset ovat osoittautuneet hyödyllisiksi toimintatapojen yhtenäistämässä ja prosessien selkeyttämisessä. Myös tuki- ja palvelutoimintojen osallistuminen ristiinarviointeihin on koettu hyödylliseksi.

Hyvät käytänteet

- Koulutusohjelmien ristiinarviointi on vuonna 2004 JAMK:ssa kehitetty arviointiryhmien, koulutusohjelmien ja koko organisaation kehittämisprosessi. Menetelmä tukee arviointiosaamisen kehittämistä ja eri yksiköiden hyvien käytäntöjen levittämistä.

- Osa JAMK:n koulutusyksiköistä käsittelee sisäisten auditointien ja ristiin-arviointien tuloksia yhdessä ulkoisten sidosryhmiensä edustajien kanssa. Käytäntö edistää JAMK:a ja sen laadunvarmistusjärjestelmää koskevan tiedon saatavuutta sidosryhmien keskuudessa.
- JAMK hyödyntää kerättyä opiskelijapalautetta mallikkaasti toimintansa kehittämisessä.
- Ammatillisten erikoistumisopintojen laadunvarmistus on JAMK:ssa esimerkillistä. JAMK:n oma erikoistumisopintojen lautakunta käsittelee hakemukset ennen kuin ne lähetetään KKA:n erikoistumisopintojen lautakunnan käsiteltäviksi.
- T&K-työn laadunvarmistus on kattavaa lähes kaikilla toiminnan tasoilla. Erityisesti T&K-tukipalveluiden toimesta tehtävä laadunvarmistus on systemaattista ja kattavaa. Tästä esimerkkinä voidaan mainita se, että projektien eri vaiheiden arviointia ja siten myös laadunvarmistusta helpottamaan on luotu pilotointivaiheessa olevia työvälineitä.
- Kirjasto- ja tietopalveluiden laadunvarmistus on hyvin jäsentynyttä ja korkeatasoista. Toiminnan tavoitteet, osaprosessit vaihekuvauksineen, dokumentointi ja toteuttajat (ml. kansallinen yhteistyö) on selkeästi määriteltä. Erityisen kiitoksen ansaitsevat toiminnan laatukriteereiden ja mittareiden selkeä laadullinen ja käytännönläheinen kuvaus.

5.2 Kehittämissuosituksot

- JAMK:ssa olisi perusteltua harkita laadunvarmistusjärjestelmän yksinkertaistamista. Myös laadunvarmistusjärjestelmän kokonaiskustannuksiin (konserni ja yksiköt) olisi hyvä kiinnittää huomiota, jotta järjestelmä toimisi kustannustehokkaasti.
- Oppimisen arvioinnin laadunvarmistus (menetelmät ja kriteerit) osana laadunvarmistusjärjestelmää vaatii kehittämistä.
- JAMK:ssa olisi kehitettävä arviointimenettelyitä, jotka tukisivat valmis-teilla olevan pedagogisen strategian toteuttamista. Koulutusohjelmien ristiin-arviointi on tässä suhteessa lupaava työkalu.
- BSC-tuloskortin kehittämisessä oli hyvä kiinnittää huomiota siihen, että tuloskortti palvelisi entistä paremmin strategisen muutoksen teemojen viestintää JAMK:n tavoitteiden mukaisesti. Myös tuloskortin mittareiden ja seurantakohteiden määrää voitaisiin hallitusti vähentää.
- JAMK:ssa olisi hyödyllistä pohtia, olisiko henkilöstöasioiden laadunvarmistukseen liittyvää vastuunjako syytä selkiyttää ja tarvitaanko lisää hen-

kilöstön kehittämisen osaamista. Tässä yhteydessä voitaisiin harkita myös pedagogisen kehittämisen lisäresursointia sekä konsernin tasolla että yksiköissä.

- Yhtenäisen raportointi- ja tilastointimallin sekä tiedon käsittelyjärjestelmän (JAMK-KOTA) rakentaminen on erittäin kannatettavaa. Hyödyntämällä tietotekniikkaa tiedontuotantoa voidaan automatisoida ja helpottaa tuloskortin ylläpitoa. Tällöin voidaan keskittyä vielä enemmän tulosten analysoimiseen tiedon keräämisen sijasta.
- Sidosryhmien tehtäviä laadunvarmistusjärjestelmässä olisi selkeytettävä. Varsinkin sidosryhmien tiedonsaantia olisi hyödyllistä kehittää systemaattisen ja kohdennetun tiedontuotannon muodossa.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä

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

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto on auditointiryhmän esityksestä päättänyt kokouksessaan 13.3.2006, että Jyväskylän ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<p>1. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet.</p>	<p>Korkeakoulun toimintoihin ei sisälly laadunvarmistusmenettelyjä.</p>	<p>Osan korkeakoulun toiminnosta sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja, mutta ne eivät muodostaa järjestelmämerkennettä, vaan ovat toisistaan erillisiä.</p>	<p>Laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnosta ja laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärakenteen.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa lähes kaikki tai kaikki korkeakoulun toiminnot ja siihen sisältyvät menettelytavat ja prosessit muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.</p>	
<p>2. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio, johon sisältyy laatu politiikan, toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyy laatupolitiikkaa, toimintoja, toimijoita ja vastuuta ei ole määritetty, eikä dokumentoitu.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmään sisältyvien vastuiden ja toimintojen määrittely ja dokumentointi on puutteellista, eikä laadunvarmistustoimintoja ole organisoitu riittävästi.</p>	<p>Toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi, ymmärrettävästi ja konkreettisesti määriteltäviä ja dokumentoituja. Dokumentit ovat helposti kaikkien saatavilla. Organisointi on toimiva.</p>	<p>Lisäksi ilmenee, että toiminnat ja työnjako myös käytännössä noudattavat dokumentaatiota ja organisointi on erittäin hyvin toimivaa ja tehostaa laadunvarmistusta.</p>	
<p>3. Perustehtävien laadunvarmistuksen toimintojen ja prosessien kattavuus.</p> <p>3 a) Tutkintotavoitteinen koulutus</p>	<p>Perustehtävien toiminnossa ja prosesseissa ei ole laadunvarmistusta.</p> <p>Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa ei ole laadunvarmistusta.</p>	<p>Järjestelmä kattaa yksittäisiä, pääasiassa tutkintotavoitteisen koulutuksen toimintoja ja prosesseja.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueita.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa joitakin yksittäisiä tutkimuksen / tutkimus- ja kehitystyön osa-alueita.</p>	<p>Järjestelmä kattaa useita perustehtävien laadunvarmistuksen toimintoja ja prosesseja.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa useita tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueita.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa useita tutkimuksen / tutkimus- ja kehitystyön osa-alueita.</p>	<p>Järjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki korkeakoulun perustehtävät.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osa-alueet.</p> <p>Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset tutkimuksen / tutkimus- ja kehitystyön osa-alueet.</p>	
<p>3 c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö</p>	<p>Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön osa-alueilla ei ole laadunvarmistusta.</p>	<p>Laadunvarmistus kattaa joitakin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön osa-alueita.</p>	<p>Laadunvarmistus kattaa useita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön osa-alueita.</p>	<p>Laadunvarmistus kattaa kaikki keskeiset yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön osa-alueet.</p>	

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

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

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

LIITE 2: Auditointivierailun ohjelma 11.–13.1.2006

Ensimmäinen vierailupäivä 11.1.2006

9.00–9.30	Auditointiryhmän kokous
9.30–9.50	Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja laadunvarmistusjärjestelmän esittely
10.00–11.00	JAMK:n johdon ja laatupäällikön haastattelu (5 henkilöä)
11.10–12.10	Yksiköiden johtajien haastattelu (8 henkilöä)
12.10–13.00	Lounas
13.00–14.00	Opetushenkilökunnan haastattelu (7 henkilöä)
14.10–15.10	Opiskelijoiden haastattelu (6 henkilöä)
15.20–16.20	Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu (6 henkilöä)
16.30–17.30	Korkeakoulun sidosryhmien edustajien haastattelu kahdessa rinnakkaisessa ryhmässä (yhteensä 9 henkilöä)
17.30–19.00	Auditointiryhmän kokous

Toinen vierailupäivä 12.1.2006

9.10–11.45	Yksikkökohtaiset vierailukäynnit: informaatioteknologian instituutti ja liiketalouden Jämsänkosken yksikkö Molemmissa yksiköissä kaksi ryhmähaastattelua: 1. Opetushenkilökunta ja opiskelijat 2. T&K-henkilöstö, työnantajat ja sidosryhmät
12.15–13.00	Lounas
13.00–15.30	Yksikkökohtaiset vierailukäynnit: sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö Kaksi ryhmähaastattelua: 1. Opetushenkilökunta ja opiskelijat 2. Kehitysyksikkö (ml. T&K-toiminta), työnantajat ja sidosryhmät
15.30–18.30	Auditointiryhmän kokous

Kolmas vierailupäivä 13.1.2006

9.10–10.30	Yksikkökohtaiset haastattelut: Opintotoimisto (8 henkilöä)
10.45–12.00	Yksikkökohtaiset haastattelut: Avoin ammattikorkeakoulu (9 henkilöä) ja T&K-toiminnan laadunvarmistus (7 henkilöä)
12.15–13.30	Lounas ja loppukeskustelu JAMK:n johdon kanssa

LIITE 3: JAMK:n toimittamat auditointikohteittaiset näytöt ja näytteet

1. JAMK:n sisäinen tavoite- ja tulossopimuskäytäntö

- JAMK:n koulutusyksikön ja rehtorin (toimitusjohtajan) välinen tavoite- ja tulossopimus vuodelle 2006
- Sosiaali- ja terveystieteiden yksikön tavoite- ja tulossopimuksen valmistelua kuvaavia dokumentteja
- Rehtorin sekä sosiaali- ja terveystieteiden yksikön välinen tavoite- ja tulossopimus

2. JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio

- Laatu- ja arviointityön strategia (1998)
- Toiminnanohjauksen käsikirja (TOHJO 3.0)
- BSC-strategiakartta
- BSC-mittariston tulokset vuodelta 2004 ja tavoitteenasettelu vuodelle 2006
- BSC-mittareiden kuvaukset ja vastuujako 2006 (konserni)
- Johtajien ja päälliköiden tehtäväkuvaukset ja yksiköiden organisointi

3. a Tutkintotavoitteinen koulutus

- Ristiinarviointikäsikirja
- Ristiinarviointisuunnitelma
- Julkaisuluettelo valmistuneista ristiinarviointiraporteista
- Opiskelijapalaute 2 kyselyn raportti
- Vuosi valmistumisesta sijoittumisseuranta -raportti

3. b Tutkimus- ja kehitystyö

- Kuvaus Reportronic-projektinhallintajärjestelmän ja arviointityökalujen käytöstä
- Tuloste projektin arviointityökaluista

3. c Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

- VERO-opistolle toistuvasti järjestetyn koulutuksen palautejärjestelmä Liiketalouden koulutusyksikössä (useita dokumentteja palautejärjestelmän eri osista)

3. d Tuki- ja palvelutoiminnot

- Opintotoimistojen hakuprosessien benchmarking JAMK – Savonia-ammattikorkeakoulu. Loppuraportti 9.11.2005

3. e Henkilöstön kehittäminen

- Kuvaus suunnittelu- ja kehityskeskusteluiden toteuttamisesta liiketalouden koulutusyksikössä
- JAMK:n henkilöstöpolitiikka
- Kuvaus henkilöstökoulutuksen painopistealueista
- JAMK:n suunnittelu- ja kehityskeskustelulomake

4. Ulkoisten sidosryhmien ja opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen (esimerkkinä informaatioteknologian instituutti)

- IT-instituutin neuvottelukunnan kokousten pöytäkirjoja (5 kpl)
- Elektroniikkatiimin asiantuntijakokouksen 14.4.2004 pöytäkirja "Elektroniikan teemapäivä"
- Automaation asiantuntijaryhmän kokouksen 11.5.2005 pöytäkirja
- IT-instituutin laatuneuvoston kokouksen 31.10.2005 pöytäkirja

5. Tavoite- ja tulosneuvotteluiden kytkentä strategiseen vuosikelloon (esimerkkinä luonnonvara-instituutti)

- rehtorin sähköpostiviesti 4.3.2003
- TATU 2004 ohjeet
- Luonnonvarainstituutin kehittämispäivien 19.8.2004 ohjelma
- Ote Luonnonvarainstituutin johtoryhmän muistiosta 24.8.2004
- Ote Luonnonvarainstituutin suunnittelukokouksen muistiosta 18.11.2004
- Luonnonvarainstituutin kehittämispäivien muistio 30.11.2004
- Luonnonvarainstituutin johtoryhmän muistio 7.3.2005

6. Verkkoympäristön hyödyntäminen laadusta viestimisessä henkilöstölle ja opiskelijoille

- Tuloste Soten laatufoorumista
- Eperi-henkilöstölehden esimerkinumero
- Muistio henkilöstölehti Eperin toimituskunnan kokouksesta
- Tuloste intranetin etusivulta ja laatuasioiden etusivulta
- Tuloste Opinpolun etusivulta
- Tuloste opintojaksosta ZZPA0100 Ura ja ammatillinen kehittyminen (5SoA1)
- Tuloste ASIO-järjestelmästä (opiskelijatoiminnot)

7. JAMK:n opinnäytetyökäytänne ja Matkailu, -ravitsemis- ja talousalan (Marata) opinnäytteiden tulosten levittäminen työelämään

- Tuloste kirjaston verkkosivujen kohdasta Opinnäytetyöt
- Opinnäytetyön alakohtaiset ohjeet matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla

- JAMK:n matkailu-, ravitsemis- ja talousalan kirjastotoimikunnan kokouspöytäkirja 7.3.2000
- Ohje opinnäytetyöhön liittyvistä käytänteistä
- Malli opinnäytetyön lausunnosta
- Opinnäytetyöryhmän kokouspöytäkirjan liite 27.1.2005
- Ohje Opinnäytetyöstä artikkeliksi
- Kirjastotoimikunnan kokouspöytäkirja 11.1.2005
- Kustannussopimus
- Julkaistut artikkelikokoelmat
- Marataklubin kokouskutsu ja kokousmuistio 19.5.2003
- Ruoka Suomi-teemaryhmän tiedote 1/2004
- Nurminen A.: Hyvän olon lähteeltä elinvoimakeittiöön. Artikkelikokoelma.

8. EFQM-itsearviointi laadun parantamisen menettelynä kielikeskuksessa

- Opas EFQM-koulutusohjelman itsearviointimittarista
- EFQM-koulutusohjelman itsearviointimittarin arviointialueiden tasokuvaukset
- Koulutusohjelmien EFQM-itsearviointisuunnitelma 2005–2006
- Kutsu mittaukseen
- Kielikeskuksen tulokset
- Konsensuskokouksen pöytäkirja (sis. kehityshankkeen asettamisen)
- Asetutun tiimin pöytäkirja

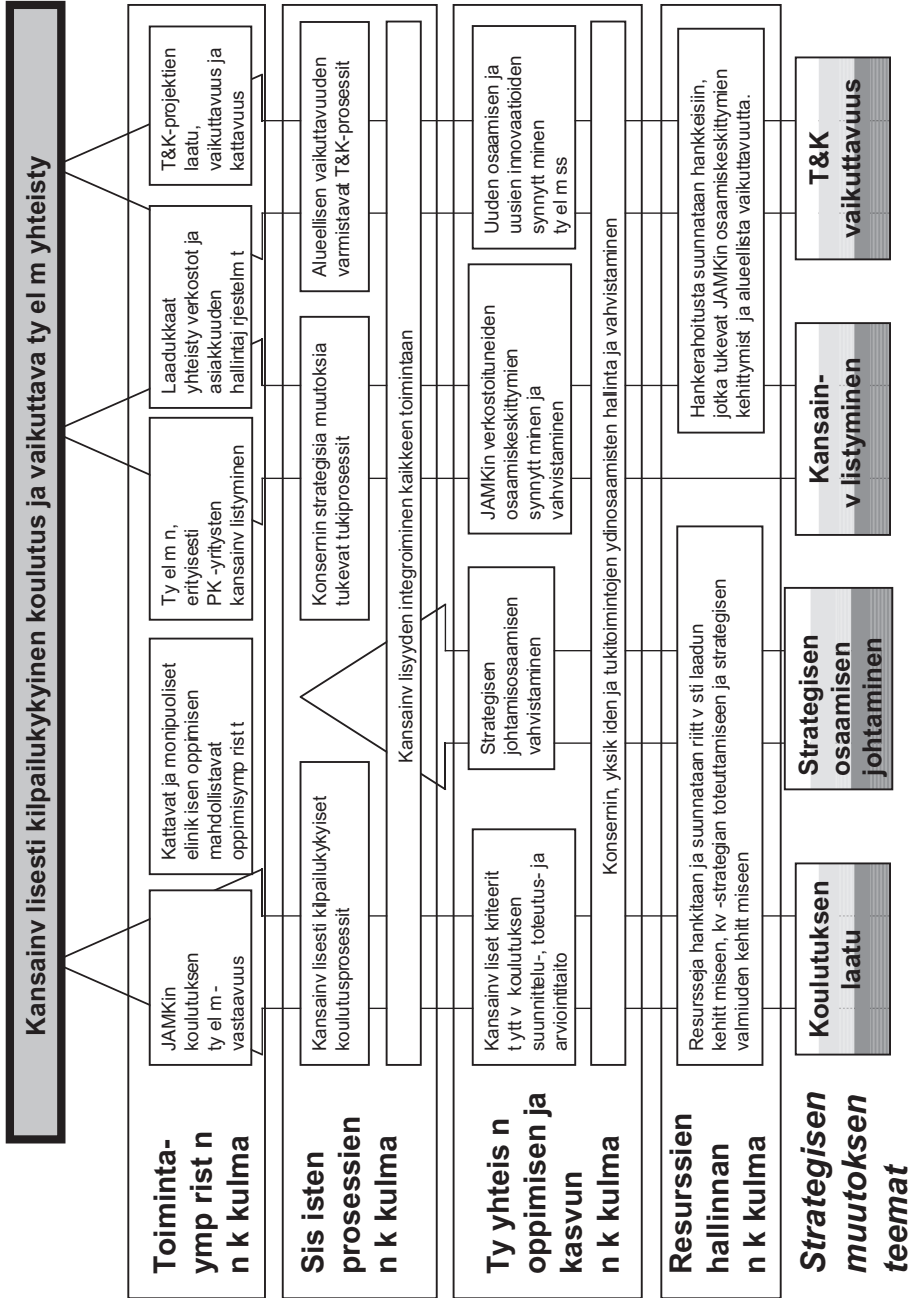
9. JAMK:n laadunvarmistusjärjestelmään kuuluvien tietojen käsittely osana koulutusyksikön johdon tekemää katselmusta (esimerkkinä Tekniikan ja liikenteen yksikkö)

- Tekniikan ja liikenteen yksikön toimintakäsikirjan kohta TK03/6 katselmointiprosessin kuvaus
- Katselmuskokouksen asialista
- Johdon katselmuksen muistio 1/2005

10. Laatusuorituksen vuosiraportit

- Laatu- ja arviointityön vuosiraportti 2004
- Laatu- ja arviointiryhmän toimintaraportti 2002
- Laatu- ja arviointiryhmän toimintaraportti 2004

LIITE 4: JAMK:n BSC-strategiakartta



TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Kauko Hämäläinen, Ismo Kantola, Reetta Martinen, Matti Meriläinen, Maire Mäki & Kati Isoaho

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

- arvioida, miten korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä toimii laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä
- arvioida laadunvarmistusjärjestelmää suhteessa ennalta ilmoitettuihin 10 auditointikohteeseen ja tehdä esitys siitä, läpäiseekö korkeakoulu auditoinnin vai edellyttääkö laadunvarmistusjärjestelmää uusinta-auditointia
- tukea korkeakoulun kehittämistä antamalla palautetta laadunvarmistusjärjestelmän vahvuuksista ja kehittämiskohteista
- osoittaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksen ja arvioinnin avulla korkeakoulun yhteistyökumppaneille laadunvarmistusjärjestelmän toimivuus ja luotettavuus.

Auditointi perustui JAMK:n ennalta toimittamaan auditointiaineistoon ja auditointivierailuun, joka tehtiin JAMK:un 11.–13.1.2006.

Auditointiraportin mukaan JAMK:n strategia, laadunvarmistusjärjestelmä ja laadun kehittämisen menetelmät muodostavat selkeän kokonaisuuden. Valituilla laadunvarmistuksen menetelmillä on harkitut tehtävät järjestelmässä. Järjestelmä on dynaaminen ja kehittyvä kokonaisuus. Laadunvarmistuksen dokumentaatio on kattavaa ja dokumentaatiota tukee se, että JAMK:n tavoite- ja tuloneuvotteluprosessi on hallittu. JAMK:n toiminnanohjauksessa ja toiminnan kehittämisessä hyödynnetään monipuolisesti palautejärjestelmää ja BSC-tuloskorttia. JAMK on kehittänyt koulutusohjelmien arviointia varten ristiinarviointimenetelmän, joka on osoitus innovatiivisesta laatuystiöstä. T&K-työn laadunvarmistus on kehittyneitä erityisesti projektien osalta.

Auditointiryhmä esittää raportissaan JAMK:lle seuraavat kehittämissuositukset:

1. JAMK:ssa olisi perusteltua harkita laadunvarmistusjärjestelmän yksinkertaistamista. Myös laadunvarmistusjärjestelmän kokonaiskustannuksiin (konserni ja yksiköt) olisi hyvä kiinnittää huomiota, jotta järjestelmä toimisi kustannustehokkaasti.
2. Oppimisen arvioinnin laadunvarmistus (menetelmät ja kriteerit) osana laadunvarmistusjärjestelmää vaatii kehittämistä.
3. JAMK:ssa olisi kehitettävä arviointimenettelyitä, jotka tukisivat valmisteilla olevan pedagogisen strategian toteuttamista. Koulutusohjelmien ristiinarviointi on tässä suhteessa lupaava työkalu.
4. BSC-tuloskortin kehittämisessä oli hyvä kiinnittää huomiota siihen, että tuloskortti palvelisi entistä paremmin strategisen muutoksen teemojen viestintää JAMK:n tavoitteiden mukaisesti. Myös tuloskortin mittareiden ja seurantakohteiden määrää voitaisiin hallitusti vähentää.
5. JAMK:ssa olisi hyödyllistä pohtia, olisiko henkilöstöasioiden laadunvarmistukseen liittyvää vastuunjako syytä selkiyttää ja tarvitaanko lisää henkilöstön kehittämisen osaamista. Tässä yhteydessä voitaisiin harkita myös pedagogisen kehittämisen lisäresursointia sekä konsernin tasolla että yksiköissä.
6. Yhtenäisen raportointi- ja tilastointimallin sekä tiedon käsittelyjärjestelmän (JAMK-KOTA) rakentaminen on erittäin kannatettavaa. Hyödyntämällä tietotekniikkaa tiedontuotantoa voidaan automatisoida ja helpottaa tuloskortin ylläpitoa. Tällöin voidaan keskittyä vielä enemmän tulosten analysoimiseen tiedon keräämisen sijasta.
7. Sidosryhmien tehtäviä laadunvarmistusjärjestelmässä olisi selkeytettävä. Varsinkin sidosryhmien tiedonsaantia olisi hyödyllistä kehittää systemaattisen ja kohdennetun tiedontuotannon muodossa.

Auditointiryhmän mukaan Jyväskylän ammattikorkeakoulu täyttää Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle, että Jyväskylän ammattikorkeakoulu läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulu, ammattikorkeakoulu

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Författare

Kauko Hämäläinen, Ismo Kantola, Reetta Marttinen, Matti Meriläinen, Maire Mäki & Kati Isoaho

Sammandrag

Målet för den av Rådet för utvärdering av högskolorna utförda auditeringen av kvalitetssäkringssystemet vid Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) var att

- utvärdera hur högskolans kvalitetssäkringssystem fungerar som kvalitetshandlings- och utvecklingsverktyg
- utvärdera kvalitetssäkringssystemet i förhållande till 10 på förhand uppgivna auditeringsobjekt och ge förslag om högskolan skall godkännas i auditeringen eller om kvalitetssäkringssystemet kräver omdatering
- stödja högskolans utveckling genom att ge återkoppling på styrkeområden och utvecklingsobjekt i kvalitetssäkringssystemet
- med hjälp av en beskrivning och bedömning av högskolans kvalitetssäkringssystem påvisa systemets funktionsförmåga och tillförlitlighet för högskolans samarbetspartner.

Auditeringen baserade sig på det auditeringsmaterial som JAMK hade sänt in på förhand och på ett auditeringsbesök på högskolan 11.-13.1.2006.

Auditeringsrapporten visar att yrkeshögskolans strategi, kvalitetssäkringssystem och kvalitetsutvecklingsmetoder bildar en klar helhet. De valda kvalitetssäkringsmetoderna har välöversvägda uppgifter i systemet. Systemet är en dynamisk helhet i utveckling. Dokumenteringen av kvalitetssäkringen är heltäckande och stöds av att yrkeshögskolans mål- och resultatförhandlingsprocess är balanserad. I styrningen och utvecklingen av verksamheten utnyttjas återkopplingsystemet och styrverktyget BSC mångsidigt. För utvärderingen av utbildningsprogrammen har JAMK utvecklat en korsbedömningsmetod, som påvisar innovativt kvalitetsarbete. Kvalitetssäkringen av FoU-arbetet är utvecklad, i synnerhet i fråga om projekt.

Auditeringsgruppen lägger i sin rapport fram följande utvecklingsrekommendationer för JAMK:

1. Det vore motiverat att överväga en förenkling av kvalitetssäkringssystemet. Även totalkostnaderna för kvalitetssäkringssystemet (koncernen och enheterna) kunde med fördel ägnas uppmärksamhet så att systemet fås att fungera kostnadseffektivt.
2. Kvalitetssäkringen (metoder och kriterier) när det gäller bedömningen av lärande kräver utveckling som en del av kvalitetssäkringssystemet.
3. JAMK kunde utveckla utvärderingsmetoder som stöder genomförandet av den pedagogiska strategin, som är under beredning. Korsbedömningen av utbildningsprogrammen är här ett lovande verktyg.
4. I utvecklandet av BSC-kortet kunde större uppmärksamhet fästas vid att resultatkortet blir ett ännu bättre verktyg för kommunikationen om olika teman i den strategiska förändringen, i enlighet med målen för JAMK. Också en balanserad minskning av antalet mätare och uppföljningsobjekt på resultatkortet kunde vara på sin plats.
5. JAMK kunde ha nytta av att dryfta eventuella anledningar att klargöra ansvarsfördelningen i samband med kvalitetssäkringen av personalärenden, och om det behövs större kompetens i personalutveckling. Här kunde man också överväga större resurstilldelning för den pedagogiska utvecklingen såväl på koncernnivå som i enheterna.
6. Att man konstruerar en enhetlig rapporterings- och statistikföringsmodell och ett informationsbehandlingssystem (JAMK-KOTA) är väl värt att understödjas. Genom att utnyttja informationstekniken kan man automatisera dataproduktionen och underlätta användningen av resultatkort. Man kan då koncentrera sig än mer på resultatanalys i stället för på datainsamling.
7. Intressentgruppernas uppgifter i kvalitetssäkringssystemet borde klarläggas. I synnerhet skulle det vara nyttigt att utveckla intressentgruppernas informationstillgång i en systematisk och inriktad produktionsform.

Auditeringsgruppen anser att Jyväskylän ammattikorkeakoulu fyller de kriterier som Rådet för utvärdering av högskolorna ställer på kvalitetssäkringssystemen som helhet och på säkringen av kvaliteten på de grundläggande uppgifterna. På denna grund föreslår auditeringsgruppen för Rådet för utvärdering av högskolorna att Jyväskylän ammattikorkeakoulu godkänns i utvärderingen.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, yrkeshögskola

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Auditing the Jyväskylä Polytechnic quality assurance system

Authors

Kauko Hämäläinen, Ismo Kantola, Reetta Marttinen, Matti Meriläinen, Maire Mäki & Kati Isoaho

Abstract

Carried out by FINHEEC, the objective of the audit of the quality assurance (QA) system followed by Jyväskylä Polytechnic (JAMK) was

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

The audit was based on the material prepared and delivered in advance by the Polytechnic, as well as on the audit visit that took place between 11 and 13 January 2005.

According to the report on the audit performed, JAMK's strategy, QA system and quality enhancement methods constitute a clear whole. The selected QA methods have deliberated functions within the system. The system is a dynamic and developing entity. The QA documentation is comprehensive, further supported by the fact that JAMK has a well-controlled objective and result negotiation processes. In steering and developing its operations, JAMK utilises the feedback system and Balance Scorecards (BSC) in a versatile way. JAMK has developed a cross-evaluation system for the evaluation of its degree programmes, an additional proof of innovative quality work. The quality assurance related to R&D work is at an advanced level, especially in R&D projects.

In its report, the auditing group makes the following development recommendations to the Polytechnic:

1. JAMK should perhaps simplify its QA system. The overall costs of the QA system (Group and units) should also be addressed in order for the system to operate in a cost-efficient manner.
2. QA related to the evaluation of learning (methods and criteria) needs further development as an element of the overall QA system.
3. JAMK needs to develop evaluation procedures to support the implementation of the pedagogic strategy currently prepared. The cross-evaluation of the degree programmes is a promising tool in this respect.
3. When developing the use of the Balanced Scorecard, attention should be paid to the BSC system increasingly serving the communication needs related to the strategic change themes in line with the JAMK objectives. The number of BSC indicators and follow-up targets could be decreased in a controlled manner.
5. It would be useful for JAMK to consider whether the division of labour in the QA related to HR issues should be clarified and whether there is a need to enhance the competence in HR development. In this respect, it could be advisable to allocate additional resources to pedagogic development both at Group and at unit level.
6. The construction of a uniform platform comprising both a reporting and statistic model and a data processing system (JAMK-KOTA) is highly recommendable. Increased utilisation of IT potentials would render information production more automatic, thereby facilitating the maintenance of BSC files. This would help to sharpen the focus on the analysis of the results, rather than on the collecting of information.
7. The functions of the stakeholders within the QA system should be clarified. It would be particularly advisable to enhance their access to information through systematic and targeted information production.

The auditing group finds that Jyväskylä Polytechnic meets the criteria set by FINHEEC on quality assurance systems and the quality assurance of its basic tasks. Therefore, the auditing group proposes to FINHEEC that Jyväskylä Polytechnic pass the audit.

Keywords

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

KORKEAKOULUJEN ARVIointINEUVOSTON JULKAISUJA

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

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Ståhle, P. & Urponen, K.: *Tampereen yliopiston opetuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
2:2000 Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: *From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions*. Helsinki: Edita.
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: *External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku*. Helsinki: Edita.
- 4:2000** Almfelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: *Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland*. Helsinki: Edita.
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: *Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): *Yliopistokoulutuksen laatuyksiköt 2001–2003*. Helsinki: Edita.
7:2000 Liuhanen, A.-M. (toim.): *Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2001–2003*. Helsinki: Edita.
8:2000 Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): *Evaluation of Education for the Information Industry*. Helsinki: Edita.
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): *Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities*. Helsinki: FINHEEC.
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): *Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 11:2000** *Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003*. Helsinki: Edita.
12:2000 *Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003*. Helsinki: Edita.
13:2000 Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2000*. Helsinki: Edita.
14:2000 Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: *Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report*. Helsinki: Edita.
- 15:2000** Almfelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: *Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: *Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university*. Helsinki: Edita.
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: *Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: *Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies*. Helsinki: Edita.
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: *Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammatti-korkeakoulu*. Helsinki: Edita.
- 20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: *Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu*. Helsinki: Edita.
- 21:2000** Almfelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: *Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 1:2001** Valttonen, H.: *Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa*. Helsinki: Edita.
2:2001 Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: *Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi*. Helsinki: Edita.
- 3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): *Erikoistumisopintojen akkreditointi*. Helsinki: Edita.
4:2001 Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: *Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Ekspertiza obrazovanija i nauc'no-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)*. Helsinki: Edita.
- 5:2001** Kinnunen, J.: *Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle*. Helsinki: Edita.
- 6:2001** Löfström, E.: *Benchmarking korkeakoulujen kieltenopetuksen kehittämisessä*. Helsinki: Edita.
7:2001 Kaartinen-Koutaniemi, M.: *Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti*. Helsinki: Edita.
- 8:2001** Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001*. Helsinki: Edita.
9:2001 Welander, C. (red.): *Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola*. Helsingfors: Edita.
10:2001 Valttonen, H.: *Learning Assessment at the Sibelius Academy*. Helsinki: Edita.
11:2001 Ponkala, O. (toim.): *Terveysalan korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta*. Helsinki: Edita.
12:2001 Miettinen, A. & Pajarre, E.: *Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta*. Helsinki: Edita.
13:2001 Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Miellityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: *Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa*. Helsinki: Edita.
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: *Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics*. Helsinki: Edita.
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): *A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): *Ammattikorkeakoulun jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi*. Helsinki: Edita.
2:2002 Kallio, E.: *Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?* Helsinki: Edita.
3:2002 Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: *Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi*. Helsinki: Edita.
- 4:2002** Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: *Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajankoulutuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 5:2002** Toikka, M. & Hakkarainen, S.: *Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissä. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu*. Helsinki: Edita.
- 6:2002** Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: *Suomen avoin yliopisto. Avoinen yliopisto-opetuksen arviointiraportti*. Helsinki: Edita.
- 7:2002** Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-A., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: *Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland*. Helsinki: Edita.
- 8:2002** Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: *Mahdollinen korkeakoulu yhteisö. Lahden korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi*. Helsinki: Edita.
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: *With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic*. Helsinki: Edita.
10:2002 Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L.: *Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking*. Helsinki: Edita.
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): *Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen*. Helsinki: Edita.
12:2002 Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2002–2003*. Helsinki: Edita.

- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): *Benchmarking korkeakoulujen kehittämistävälineenä*. Helsinki: Edita.
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): *Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics*. Helsinki: Edita.
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobs-son, M. & Miikkulainen, L.: *Ammattikorkeakoulun kieltenopetus tienhaarassa. Kieltenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa*. Helsinki: Edita.
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: *Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: *Yliopistojen opiskelijajavaintojen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 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*. Helsinki: Edita.
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: *Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics*. Helsinki: Edita.
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): *Viisi aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2004–2006*. Helsinki: Edita.
- 3:2003** Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: *Arktiset haasteet ja mahdollisuudet. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi*. Helsinki: Edita.
- 4:2003** Varis, T. & Saari, S. (Eds.): *Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib*. Helsinki: Edita.
- 5:2003** Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): *Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2004–2006*. Helsinki: Edita.
- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: *Suomalaisista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppateiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): *Laatua ammattikorkeakouluihin*. Helsinki: Edita.
- 8:2003** Parjanen, M.: *Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaisen yliopistoon*. Helsinki: Edita.
- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H.: (toim.): *Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi*. Helsinki: Edita.
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: *Follow-up review of the Helsinki University of Technology*. Helsinki: Edita.
- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: *Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities*.
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: *Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuysiköt 2003–2004*. Helsinki: Edita.
- 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*. Helsinki: Edita.
- 14:2003** Kantola, I. (toim.): *Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking*. Helsinki: Edita.
- 15:2003** Ala-Vähälä, T.: *Hollannin peli. Ammattikorkeakoulujen master-tutkinnot ja laadunvarmistus*. Helsinki: Edita.
- 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*. Helsinki: Edita.
- 17:2003** Baran, H., Toivakka, P. & Järvinen, J.: *Slavistiikan ja baltologian koulutuksen ja tutkimuksen arvioinnin seuranta*. Helsinki: Edita.
- 1:2004** Kekäle, T., Heikkilä, J., Jaatinen, P., Mylly, H., Piilonen, A.-R., Savola, J., Tynjälä, P. & Holm, K.: *Ammattikorkeakoulujen jatkokutkintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: *NOVA ARCADIA – Sammanhällning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcadia – Nylands svenska yrkeshögskola 2003*. Tammerfors: Tammer-Paino Oy.
- 3:2004** Hautala, J.: *Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 4:2004** Rauhalu, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: *Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: *Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 6:2004** Stähle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weiho, U. & Seppälä, H.: *Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatuystön auditointi*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 7:2004** *Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: *Perämerenkaaren ammattikorkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 9:2004** Moitus, S. & Seppälä, H.: *Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 10:2004** Moitus, S. & Saari, S.: *Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 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*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): *Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: *Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): *Laatua, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 4:2005** *Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 5:2005** *Auditering av högskolornas kvalitetsäkringsssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007*. Tammerfors: Tammer-Paino Oy.
- 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*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: *Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 3:2006** Kekäle, T., Iloakso, A., Katajovuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: *Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 4:2006** *Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- 5:2006** Hämäläinen, K., Kantola, I., Marttinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: *Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*. Tampere: Tammer-Paino Oy.