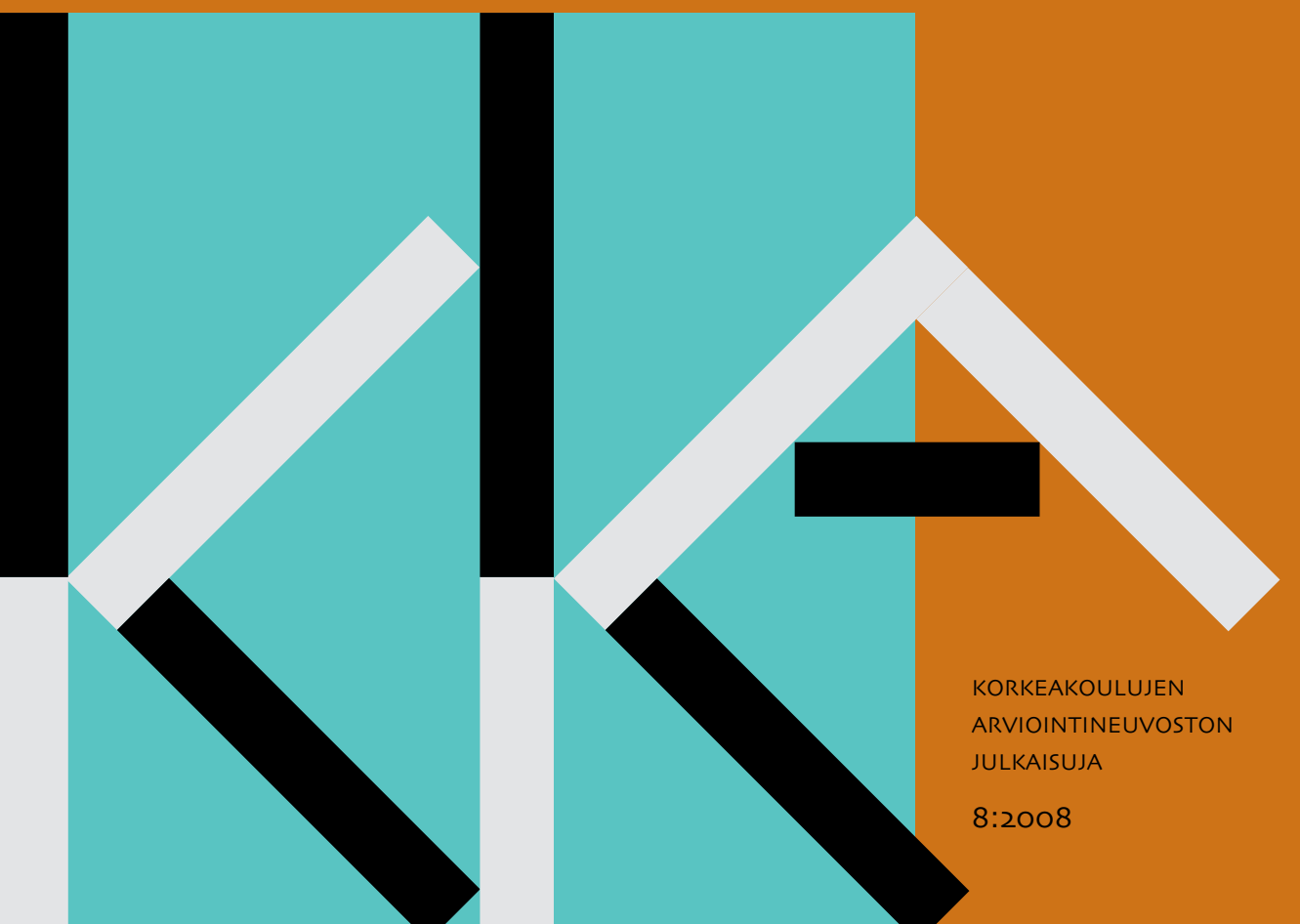


Veijo Hintsanen • Mikko Höynälänmaa
Marjo-Riitta Järvinen • Asko Karjalainen
Niko Peltokangas • Kirsi Hiltunen

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi



KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

8:2008

ISBN 978-952-206-087-7 (painettu)

ISBN 978-952-206-088-4 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Esa Print Oy

Tampere 2008

Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuoteen 2011 mennessä kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit. Keskeinen tavoite on tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita¹ ja osoittaa, että Suomessa toimii pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus. Auditointien yksi tavoite on siten myös vaikuttaa suomalaisten korkeakoulujen kilpailukykyyn globaaleilla koulutusmarkkinoilla. Kansallisena tavoitteena on koota ja välittää laadunvarmistuksen hyviä käytänteitä, edistää niiden leviämistä korkeakoululaitoksessa ja siten kehittää korkeakoulutusta kokonaisuudessaan.

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

Auditointimallin kehittämisvaihe toteutettiin vuosina 2005–2007, ja parhailtaan on käynnissä menetelmän vakiinnuttaminen. Marraskuussa 2007 Korkeakoulujen arviointineuvosto julkaisi auditointikäsi­kirjan uuden laitoksen², jossa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Käsi­kirja seuraa aikaisemman käsi­kirjan yleisiä periaatteita ja menettelytapoja, mutta siihen on tehty joitakin tarkennuksia ja täsmentäviä muutoksia korkeakouluilta ja auditoojilta kehittämisvaiheessa kerätyn palautteen sekä arviointineuvoston omien kokemusten perusteella.

Auditointimallin kehittämisvaiheen aikana auditointiin 15 korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmät. Korkeakouluilta saatujen palautteiden ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat selvästi vauhdittaneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista kehittämistä ja menettelytapoja. Laadunvarmistus näyttää sekä tuottaneen välineitä korkeakoulujen sisäiseen johtamiseen että

¹ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki: Multiprint. (http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso)

² Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi­kirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2007.

ohjanneen korkeakouluja kehittämään toimintojaan kokonaisuutena. Voidaan hyvin sanoa, että auditointiprosessit ja julkinen raportointi korkeakoulujen järjestelmistä ovat lisänneet ja syventäneet laatua koskevaa keskustelua sekä korkeakoulujen ja niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta.

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

Riitta Pyykkö, professori

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

Auditointiryhmä	7
1 Johdanto	10
1.1 Auditoinnin tavoitteet	10
1.2 Auditoinnin kohteet	10
2 Auditointiprosessi	12
2.1 Auditointisopimus	12
2.2 Auditointiaineisto	12
2.3 Auditointivierailu	13
2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	14
3 Vaasan ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä	15
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	15
3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot	16
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat	18
4 Auditointitulokset	21
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	21
4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	26
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	26
4.2.2 Tutkimus- ja kehitystyö	29
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	32
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	34
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	37
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	39
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	42
4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	45
4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	45
4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	46
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	48
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	50

5	Johtopäätökset	53
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	53
5.2	Kehittämissuositukset	54
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä	55
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	55

Liitteet

1:	Auditointivierailun ohjelma 23.–25.4.2008	56
2:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	57

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Rehtori **Veijo Hintsanen**, Hämeen ammattikorkeakoulu

Kasvatustieteen lisensiaatti FM Veijo Hintsanen on toiminut Hämeen ammattikorkeakoulun rehtorina vuodesta 1996 alkaen. Hän on toiminut ammattikasvatushallituksen ylitarkastajana, yli-insinöörinä, toimistopäällikkönä ja osastopäällikkönä 1972–1991, opetushallituksen johtajana 1991–1995, Hämeen va. ammattikorkeakoulun johtavana rehtorina 1993–1995 ja Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän pääjohtajana vuodesta 1995 alkaen. Hintsasella on laaja 15 vuoden kokemus kansainvälisestä korkeakouluyhteistyöstä. Hänellä on ollut lukuisia asiantuntija- ja luottamustehtäviä kotimaassa: nuorisosteen koulutuskokeilujen ja ammattikorkeakoulukokeilujen seurantar ryhmän jäsen 1992–1994, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston puheenjohtaja 1996–2000, yliopistojen maisteriohjelmien arvioinnin johtoryhmän jäsen 2001–2002 (KKA), KKA:n asettaman arviointiryhmän puheenjohtaja Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarvioinnissa 2002–2003, valtakunnallisen ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokokeilun koordinaatio- ja seurantar ryhmän puheenjohtaja 2002–2005 sekä ylemmän amk-tutkinnon kehittämisyhteistyön ohjausryhmän puheenjohtaja vuodesta 2006 alkaen.

Jäsenet

Kehityspäällikkö **Mikko Höynälänmaa**, Jaakko Pöyry Group Oyj

Diplomi-insinööri Mikko Höynälänmaa on toiminut Jaakko Pöyry Group Oyj:ssä vuodesta 1989 lähtien. Tätä ennen hän työskenteli Nokian (sekä Suomessa että Yhdysvalloissa) ja Oy Advanced Forest Automation Ab:n palveluksessa. Höynälänmaa omaa laajan ja monipuolisen kokemuksen erilaisista tutkimus- ja kehitysprojekteista. Hän on tehnyt yli kymmenen vuotta yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa. Hän on toiminut vuodesta 2003 lähtien EVTEK-ammattikorkeakoulun mediatekniikan koulutusohjelma-neuvoston puheenjohtajana sekä EVTEK:n hallituksessa. Höynälänmaa toimii myös Automaatioväylä-lehden hallituksessa Suomen automaatioseuran edustajana ja Kunnossapitoyhdistyksen käyttövarmuussuunnittelutoimikunnan puheenjohtajana. Vuonna 2005 Höynälänmaa oli jäsenenä Kymenlaakson ammattikorkeakoulun auditointiryhmässä.

Laatu- ja arviointipäällikkö **Marjo-Riitta Järvinen**, Lahden ammattikorkeakoulu

Kasvatustieteen tohtori Marjo-Riitta Järvinen on työskennellyt Lahden ammattikorkeakoulussa vuodesta 2002 alkaen tutkijana sekä arvioinnin ja ennakoinnin kehittäjänä, nykyisessä tehtävässään vuodesta 2006 alkaen. Tätä ennen Järvinen on toiminut Turun yliopiston kasvatustieteiden laitoksella aikuiskasvatuksen ja -koulutuksen yliassistenttina 1998–2002, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksessa Opit töihin -tutkimus- ja kehittämishankkeen vetäjänä 1997–1998 ja Turun yliopiston Koulutussosiologian tutkimuskeskuksessa tutkijana ja tutkimusassistenttina 1992–1996. Hän on kirjoittanut lukuisia artikkeleita ja julkaisuja ammatilliseen koulutukseen, ammattikorkeakoulutukseen, koulutuspolitiikkaan, arviointiin ja ennakkointiin liittyen. Vuonna 2005 Järvinen oli jäsenenä Pirkanmaan ammattikorkeakoulun auditointiryhmässä.

Opetuksen kehittämispäällikkö **Asko Karjalainen**, Oulun yliopisto

Kasvatustieteen tohtori Asko Karjalainen toimii opetuksen kehittämispäällikkönä Oulun yliopistossa. Hän on toiminut aiemmin assistenttina, yliassistenttina, tutkijana, tuntiopettajana ja suunnittelijana Oulun yliopistossa sekä 20 vuoden ajan henkilöstökouluttajana lukuisissa yliopistoissa, korkeakouluissa ja muissa koulutusorganisaatioissa. Karjalainen on osallistunut valtakunnalliseen koulutussuunnitteluun: tutkintorakenteen suunnitteluun, korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnin suunnitteluun ja Bolognapromoottorien työryhmään. Tutkimuksen aiheinaan hänellä on koulutusorganisaation merkitysrakenteet, laadullisen tutkimuksen metodologia, oppimisen arviointi ja tenttikäytänteet, arvioinnin teoria sekä koulutusorganisaatioiden laadunarviointi. Lisäksi Karjalainen on julkaissut korkeakouluopetuksen kehittämistä tukevaa oppimateriaalia oppimisen arviointiin, opetusmenetelmiin ja opetus-suunnitelmatyöhön liittyen sekä suunnitellut ja johtanut useita yliopisto-opetuksen ja sen arvioinnin kehittämisen hankkeita.

Niko Peltokangas, Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto – SAMOK ry

Tradenomi Niko Peltokangas on toiminut vuosina 2004–2007 Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto – SAMOK ry:n työryhmissä ja vuonna 2007 liiton koulutuspoliittisen työryhmän puheenjohtajana. Oulun seudun ammattikorkeakoulussa opiskellut ja työskentelevä Peltokangas on

hoitanut vuonna 2007 opiskelijakunnan puheenjohtajan ja vuosina 2005–2006 päätoimisen hallituksen puheenjohtajan tehtäviä. Hän teki opiskelijakunnalle myös prosessiajattelun käyttöönottoa käsittelevän opinnäytetyönsä. Ammattikorkeakoulun hallituksen sekä muiden hallintoelinten ja työryhmien jäsenenä ollut Peltokangas osallistui Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointiin vuonna 2007.

Sihteeri

Projektisuunnittelija **Kirsi Hiltunen**, KKA

1 Johdanto

1.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulukohtaisen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena on:

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

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

1.2 Auditoinnin kohteet

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

Auditoinnin kohteina ovat:

1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus
 - a) Tutkintotavoitteinen koulutus³

³ Tutkintotavoitteisella koulutuksella tarkoitetaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin tutkintoihin johtavaa koulutusta. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja ammattikorkeakoulututkinnot, toisen syklin tutkintoihin ylemmät korkeakoulututkinnot sekä ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. Kolmannen syklin tutkijankoulutuksen tutkintoja ovat jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaatintutkinnot ja tohtorintutkinnot.

- b) Tutkimus / tutkimus- ja kehitystyö
 - c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö⁴
 - d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
 - e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
 5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
 - a) korkeakoulun sisällä
 - b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
 6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
 7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

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

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

⁴ Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sisältävät tässä myös täydennyskoulutuksen (ml. erikoistumisopinnot) sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen.

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Vaasan ammattikorkeakoulu sopivat auditoinnin toteuttamisesta auditointisopimuksen muodossa. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteiden lisäksi auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus tai kansainvälisyys ja auditoinnissa käytettävä kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä korkeakoulun sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Sopimusneuvottelu pidettiin 13.12.2007. Auditointi sovittiin toteutettavaksi kotimaisen auditointiryhmän toimesta suomen kielellä.

2.2 Auditointiaineisto

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

Vaasan ammattikorkeakoulun toimittama auditoinnin perusaineisto oli seuraava:

- Kuvaus ammattikorkeakoulun organisaatiosta
- Kuvaus ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä
- Laadunvarmistusjärjestelmän kehityshistoria
- Toimintajärjestelmä
- Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen toiminnanohjaukseen
- Laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysi
- Laadunvarmistusjärjestelmän osoittamat keskeiset kehittämiskohteet.

Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta. Jokaisesta seitsemästä auditointikohteesta ja niiden alakohdista on oltava jokin näyte tai näyttö. Aineistosta tulee käydä ilmi, mikä näyttö liittyy mihinkin auditointikohteeseen. Vaasan ammat-

tikorkeakoulun aineisto saapui auditointisopimuksessa todettuun määräpäivään 7.3.2008 mennessä ja se toimitettiin välittömästi edelleen auditointiryhmän jäsenille.

Auditointiryhmä pyysi ammattikorkeakoululta seuraavat lisäaineistot:

- Kuva/toimintakaavio (A4-kokoinen kuvallinen tarkennus) laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannasta, arvioinnista ja kehittämisestä
- Yhteenvedo laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen (ml. menettelytavat ja tulokset)

Auditointiryhmällä oli auditoinnin aikana pääsy ammattikorkeakoulun intranet-järjestelmään, jonka tarjoama materiaali täydensi kirjallista materiaalia.

Vaasan ammattikorkeakoulun hallintojohtaja Ossi Koskinen ja opetusjohtaja Raijaliisa Laakkonen vierailivat 26.3.2008 auditointiryhmän kokouksessa esittelemässä ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää ja verkkosivuilla olevaa auditointiaineistoa.

2.3 Auditointivierailu

Auditointiryhmän puheenjohtaja rehtori Veijo Hintsanen ja auditointia Korkeakoulujen arviointineuvostossa koordinoiva suunnittelija Kirsi Hiltunen vierailivat 31.3.2008 Vaasan ammattikorkeakoulun kehittämispäivien yhteydessä järjestetyssä auditoinnin informaatiotilaisuudessa, jossa keskusteltiin auditoinnin tavoitteista, kohteista ja kriteereistä sekä käytännön toteutuksesta. Tilaisuudessa pitivät puheenvuoron ammattikorkeakoulun rehtori Jouko Paaso, henkilökuntaa edustaneet lautupäällikkö Tarja Kettunen ja lektor Kenneth Norrgård sekä korkeakoulun opiskelijakunta VAMOK:n edustaja opiskelija Joni Koski.

Varsinainen auditointivierailu järjestettiin 23.–25.4.2008. Sen tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Vierailun ohjelma laadittiin auditointikäsikirjassa kuvatun mallin mukaisesti (liite 1). Ensimmäisen päivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli korkeakoulun johtoa, osastonjohtajia, opetushenkilökuntaa, tuki- ja palvelutoimintojen edustajia, hallinto- ja tukipalveluiden edustajia ja opiskelijoita sekä korkeakoulun sidosryhmien edustajia.

Auditointiryhmä vieraili toisena ja kolmantena päivänä etukäteen valituissa yksiköissä, joita olivat sosiaali- ja terveysala toimialayksikkönä (ml. hoitotyö ja sosiaalityö), tutkimus- ja palveluyksikkö, opintoasiainyksikkö sekä konekniikan ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmat. Näiden lisäksi ryhmän jä-

senet tutustuivat ylempien ammattikorkeakoulututkintojen laadunvarmistukseen. Auditointiryhmä haastatteli jokerikohteena ammattikorkeakoulun sellaista opetushenkilökuntaa, joka ei kuulunut laatu- tai opetuksen kehittämistyöryhmiin. Auditointivierailu päättyi korkeakoulun johdon loppuhaastatteluun.

2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

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

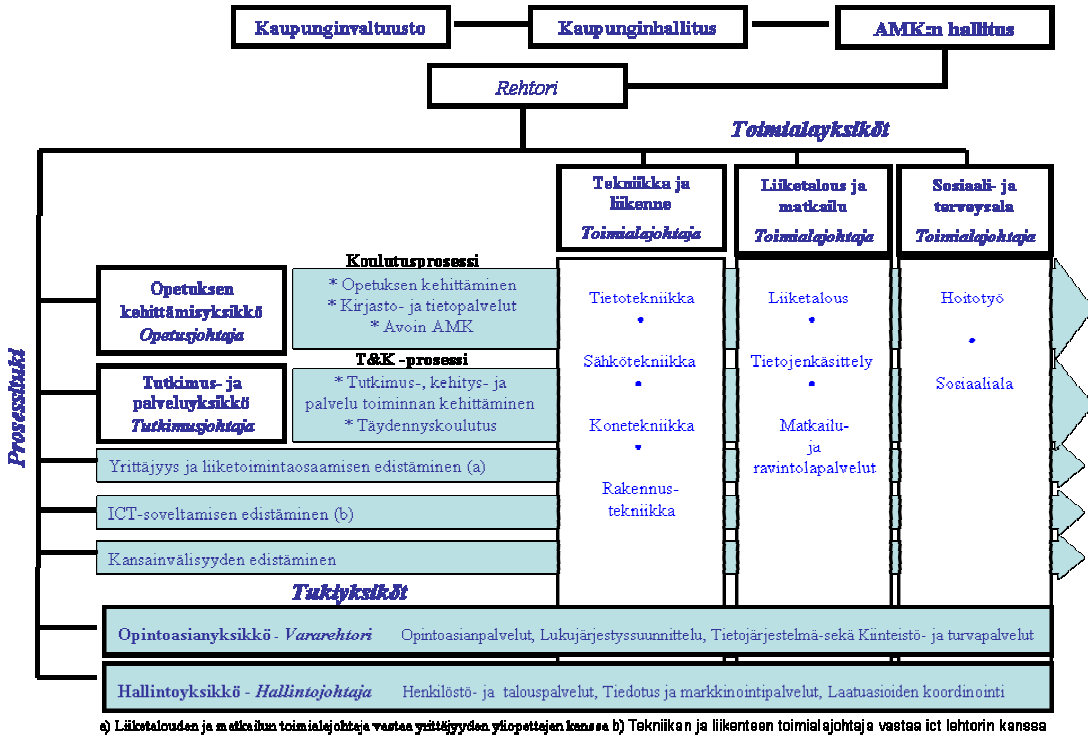
3 Vaasan ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

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

Vaasan ammattikorkeakoulu tarjoaa koulutusta sekä tutkimus- ja kehityspalveluja liiketaloudessa ja matkailussa, sosiaali- ja terveystaloudessa sekä tekniikassa ja liikenteessä. Opiskelijoita on 3500 ja päätoimista henkilöstöä noin 250. Ammattikorkeakoulun painopistealueita ovat korkeatasoinen teknologia, kansainvälinen kauppa ja matkailu sekä kehittyneet hoito- ja hyvinvointipalvelut, joissa erityistä huomiota kiinnitetään kansainvälisyyteen, monikielisyyteen ja yrittäjyyteen. Ammattikorkeakoulun ylläpitäjä on Vaasan kaupunki. Sen yleistä hallintoa hoitavat hallitus ja rehtori.

Vaasan ammattikorkeakoulussa on tekniikan ja liikenteen, liiketalouden ja matkailun sekä sosiaali- ja terveystalouden toimialayksiköt. Ammattikorkeakoulu tarjoaa opetusta kolmella kielellä (suomi, ruotsi ja englanti) kaikkiaan 17 amk-tutkintoon ja kolmeen ylempään amk-tutkintoon johtavassa koulutusohjelmassa sekä erikoistumisopinnoissa. Opiskeluun liittyy olennaisena osana yhteistyö työelämän kanssa, ja valtaosa ammattikorkeakoulun opiskelijoista jää Pohjanmaan maakunnan alueelle valmistumisensa jälkeen. Ammattikorkeakoulu on organisoitunut prosessimaiseen matriisiorganisaatioon, jossa koulutusprosessin kehittämisen tuesta vastaa opetuksen kehittämissyksikkö ja tutkimusprosessin tuesta tutkimus- ja palveluyksikkö. Näiden lisäksi ammattikorkeakoulussa on opintoasiainyksikkö sekä hallintoyksikkö.



Kuva 1. Vaasan ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio

3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Vaasan ammattikorkeakoulun toiminta-ajatuksena on koulutuksen sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan avulla vastata työelämän ja opiskelijoiden tarpeisiin ja odotuksiin tuottaen kansainvälisiä ammatillisia osaajia ja tutkimus- ja kehitystoiminnan tuloksia, jotka luovat alueellista lisäarvoa. Ammattikorkeakoulun visiona 2010 on olla ammatillisten osaajien johtava kouluttaja ja aluekehittäjä sekä tunnettu informaatioteknologian ja liiketoimintaosaamisen soveltaja, erityisesti energiatekniikan ja yrittäjyyden alueilla. Lisäksi ammattikorkeakoulun tavoitteena on sijoittua viiden parhaan ammattikorkeakoulun joukkoon opetusministeriön tuloksellisuusmittareilla arvioituna.

Organisaatiossa on henkilöstön kanssa yhteisesti laadittu arvoperusta, joka toimii kuvauksena siitä, millaiseen toimintakulttuuriin tulee niin esimiesten kuin koko muunkin henkilöstön aina omassa toiminnassaan pyrkiä. Vaasan ammattikorkeakoulun arvot ovat:

Asiantuntemus

Tuotamme asiantuntijoita työelämälle ja varmistamme oman osaamisemme ja asiantuntemuksemme jatkuvalla oppimisella.

Asiakaslähtöisyys

Ennakoimme ja tunnemme asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja laadukkaalla toiminnalla vastaamme näihin.

Kestävä kehittäminen

Tuotamme lisäarvoa Vaasan alueelle jatkuvasti toimintaamme pitkäjänteisesti ja innovatiivisesti kehittäen.

Toisten kunnioittaminen

Rakennamme keskinäistä luottamusta kunnioittamalla jokaista ihmisenä ja annamme avoimesti positiivista ja rakentavaa palautetta.

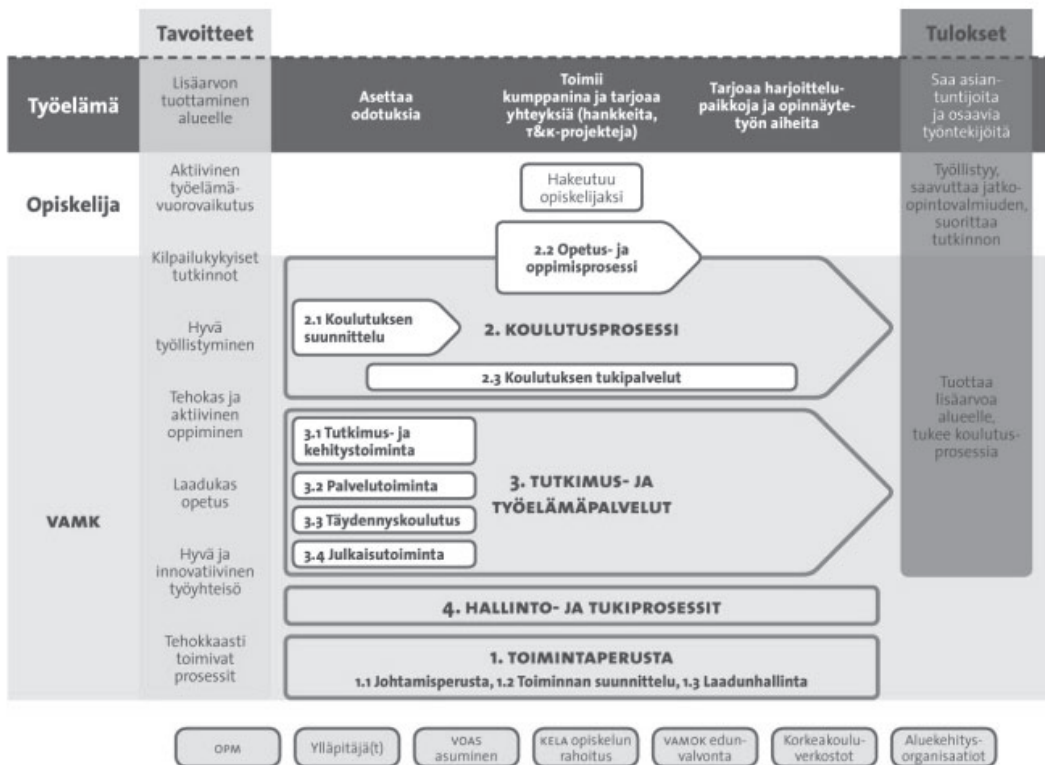


Kuva 2. Vaasan ammattikorkeakoulun johtamisperusta

3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän⁵ tavoitteena on edistää johtamisperustassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista ja tukea ammattikorkeakoulun henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien toimintaa ja toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on kilpailukyvyn turvaaminen asiakastytyväisyyttä, prosessien tehokasta toimintaa ja henkilöstön työtyytyväisyyttä lisäämällä.

Ammattikorkeakoulun toimintajärjestelmässä kuvataan yhteisesti sovitut periaatteet ja menetelmät, joilla ammattikorkeakoulun toimintaa ja laatua johdetaan. Toimintajärjestelmässä esitetään tärkeimmät ammattikorkeakoulun toimintaa ylläpitävät prosessit (koulutusprosessi, t&k-prosessi sekä hallinto- ja tukiprosessit) ja määritellään niille prosessinomistajat. Toimintajärjestelmään koetaan kaikki prosesseihin liittyvä ohjeistus.



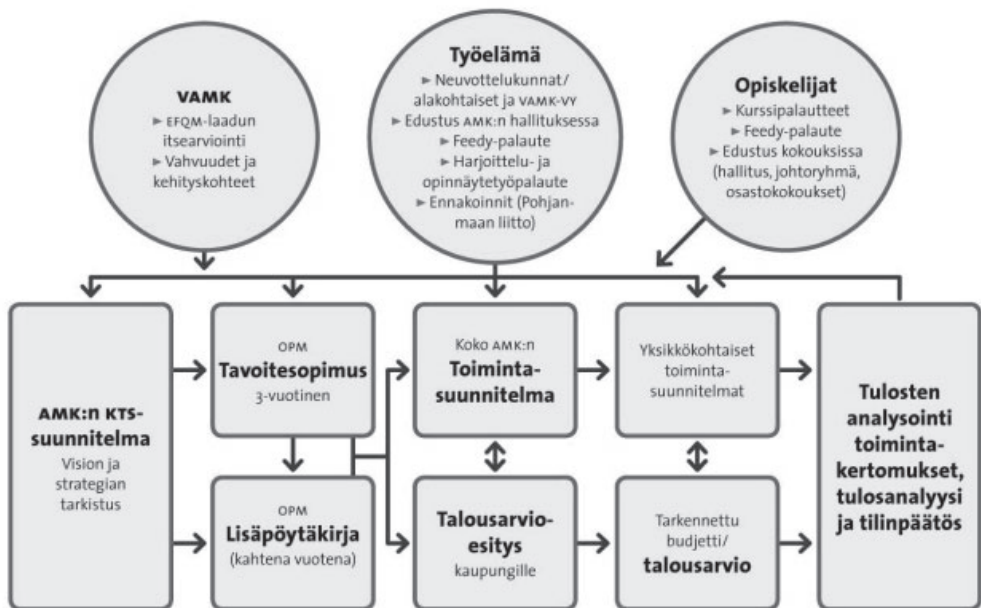
Kuva 3. Kokonaiskuva Vaasan ammattikorkeakoulun toiminnasta ja toimintakäsi- kirjasta

⁵ Vaasan ammattikorkeakoulun laatutyöhön liittyvässä materiaalissa käytetään termejä ”laadunvarmistusjärjestelmä” ja ”laadunhallintajärjestelmä” vaihtelevasti. Auditointiraportissa näistä käytetään termiä ”laadunvarmistusjärjestelmä”, vaikkakin tarkasti ottaen laadunhallinta on vain osa laadunvarmistusta.

Ammattikorkeakoulun laatu politiikassa painotetaan, että ”laatuajattelussa on kysymys jokapäiväisestä käytännön toiminnasta, ei erillisestä asiasta tai projektista”. Toimintajärjestelmään kuvatut yhteiset menettelytavat määrittelevät niin strategisen kuin operatiivisenkin tason käytännön toiminnan siten, että menettelytavat ovat tehokkaita ja kaikkien tiedossa.

Laadunhallinnan lähtökohtana ovat pää- ja tukiprosesseissa määritellyt ja kuvatut toiminnot. Toimintajärjestelmän laatudokumenttien käsittelyyn ja hyväksymiseen on määritelty toimintamalli. Toimintaa arvioidaan palautejärjestelmällä, tuloksia tasapainotetulla tulosmittaristolla (Balanced Scorecard, BSC) ja järjestelmän toimivuutta EFQM-itsearviointimenetelmällä ja sisäisillä auditoinneilla. Tuloksia seurataan palautejärjestelmien avulla.

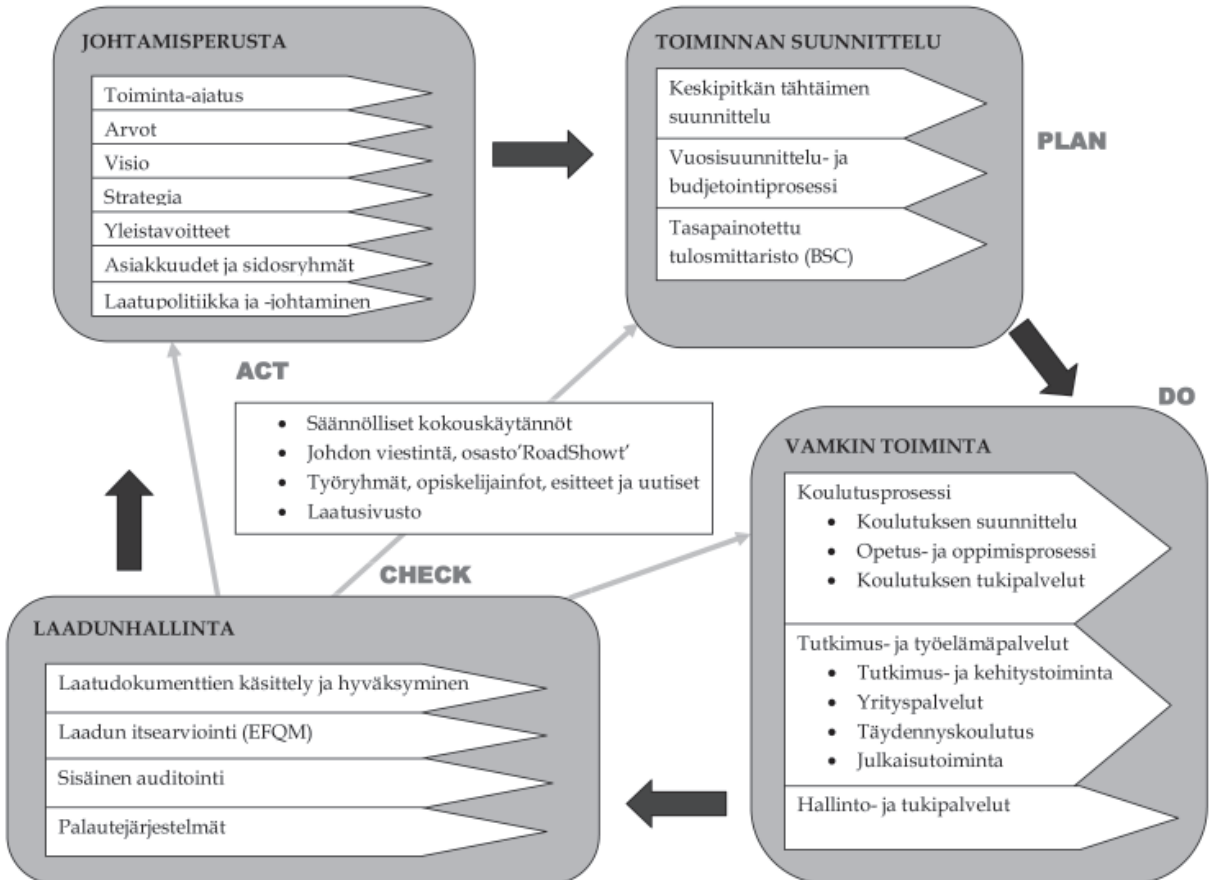
Vaasan ammattikorkeakoulun toiminnan suunnittelu pohjautuu tietoon ja näkemykseen, joka on saatu työelämältä, opiskelijoilta sekä laadun itsearviointilla (EFQM). Toiminnan suunnittelu lähtee liikkeelle keskipitkän tähtäimen suunnittelusta (KTS), jonka yhteydessä tarkastellaan toimintaympäristön muutostrendejä sekä ammattikorkeakoulun johtamisperustan toimivuutta muuttuvaan ympäristöön nähden. Toiminnan suunnittelu jatkuu kuvan 4 mukaisesti opetusministeriön tavoiteasetanta huomioiden toimintasuunnitelmien ja talousarvion laadinnalla. Täältä pohjalta laaditaan myös tarkemmat numeeriset tavoitteet määrittelevä BSC-mittaristo. Tasapainotettu tuloskortti laaditaan jokaiselle budjettivastuulliselle yksikölle ja osastolle niiden omat lähtökohdat huomioiden, mutta kuitenkin siten, että eri opetusastojen tuloskortit ovat mahdollisimman identtiset.



Kuva 4. Vaasan ammattikorkeakoulun suunnitteluprosessi

Sähköisen auditointimateriaalin mukaan laatutyö on organisoitu ammattikorkeakoulussa siten, että laatutyön ohjausryhmänä toimii rehtorin vetämä johtoryhmä. Myös ammattikorkeakoulun varsinaisessa johtoryhmässä käsitellään laatuun liittyviä asioita, mutta lisäksi tietyin väliajoin järjestetään laatutyön ohjausryhmän kokouksia, joissa käsitellään vain laatutyöhön liittyviä asioita. Hallintojohtajan vetämään laaturyhmään puolestaan kuuluu edustajia kaikilta aloilta. Laatutiimiin kuuluu kaksi laatukoordinaattoria ja laatupäällikkö.

Ammattikorkeakoulun toimittaman perusaineiston toimintakaavioista siinänsä ei ilmene laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus, mutta auditointiryhmän pyytämänä lisäaineistona korkeakoulu toimitti seuraavan kuvallisen tarkennuksen laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannasta, arvioinnista ja kehittämisestä:



Kuva 5. Vaasan ammattikorkeakoulun kehittämisen kehä

4 Auditointitulokset

4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi ja konkreettisesti määriteltyjä ja dokumentoituja. Vastuunjako on pääosin toimiva, vaikkakin toteutettujen organisaatiomuutosten osalta vastuut ovat eräiltä osin vielä selkiytymisvaiheessa. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio on kehityvässä vaiheessa.

Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden määrittely ja kytkeytyminen korkeakoulun strategiaan tavoitteisiin

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet on pääosin integroitu toiminnan tavoitteisiin. Tavoitteet on kirjattu toimintakäsikirjaan, joka kattaa ammattikorkeakoulun johtamisperustan, toiminnan suunnittelun, laadunhallinnan sekä keskeisten prosessien (koulutusprosessi, tutkimus- ja työelämäpalvelut, hallinto- ja tukiprosessit) ja niiden osaprosessien kuvaukset.

Ammattikorkeakoulun visioksi on kirjattu viiden parhaan ammattikorkeakoulun joukkoon nouseminen. Keinoina vision toteuttamisessa ovat koko ammattikorkeakoulua koskevat pedagoginen strategia, t&k-strategia ja henkilöstöstrategia sekä toimialakohtaiset osaamisstrategiat. Strategioiden toteuttamisen keinoja ovat arviointiaineiston perusteella tavoitteet, jotka on ryhmitelty tasapainotetun tulokortin (BSC) neljään ulottuvuuteen (asiakkaat, prosessit, talous ja henkilöstö). Ammattikorkeakoulun yleisinä ja yhteisinä tavoitteina mainitaan korkea asiakastyytyväisyys, tehokkaat prosessit sekä tyytyväinen henkilöstö. Toimintakäsikirjan rakennetta esittävään kuvaan (ks. kuva 3) on kirjattu koko joukko strategisia tavoitteita, jotka muodostavat tärkeän lähtökohdan pääprosessien toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle.

Laadunvarmistus on ammattikorkeakoulun toimittaman auditoinnin perusaineiston mukaan osa normaalia arkityötä, ja se muodostuu useista eri osaluista. Sen mukaisesti myös toiminnan tavoitteita on esitetty kunkin osaluheen yhteydessä. Yleistavoitteet on esitetty toimintajärjestelmän johtamispe-

rusteita kuvaavassa osassa. Toiminnan suunnittelu on kytketty opetusministeriön tavoitesopimusprosessiin ja sen aikatauluihin sekä keskipitkän aikavälin että vuositasolla tapahtuvan suunnittelun ja seurannan osalta. Toimintasuunnitelmat ja niihin liittyvä tavoitteenasettelu sekä BSC-tulosmittareihin perustuva seuranta muodostavat koko ammattikorkeakoulua ja sen yksiköitä keskeisesti ohjaavan menettelyn. Jokapäiväisen toiminnan laadunvarmistuksen tukeksi rakennetut prosessikuvaukset sisältävät lyhyessä muodossa myös kunkin osaprosessin tavoitteet.

Laadunvarmistusjärjestelmän keskeisen dokumentaation sisältävästä toimintakäsikirjasta on vaikea löytää selkeää määrittelyä itse laadunvarmistusjärjestelmän ja sen kehittämisen keskeisistä tavoitteista. Laadunhallintaa kuvaavan prosessin tavoitteet on määrittely selkeästi. Niiden mukaan tarkoituksena on edistää johtamisperustassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista ja tukea ammattikorkeakoulun henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien toimintaa ja toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on myös kilpailukyvyyn turvaaminen asiakastyytyväisyyttä, prosessien tehokasta toimintaa ja henkilöstön työtyytyväisyyttä lisäämällä.

Johdon haastattelussa laadunvarmistusjärjestelmän kokonaistavoitteeksi määriteltiin jatkuvan kehittämisen prosessi, jossa yhtenä keskeisenä menettelynä on BSC-pohjainen tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen. Toimintojen yhtenäistäminen ja uusien vastuumäärittelyjen käytännön toteutus ovat auditointivierailun haastattelujen perusteella laadunvarmistusjärjestelmän tärkeitä tavoitteita. Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaation ja haastatteluisa saatujen palautteiden vertailu vahvistaa käsitystä koko laadunvarmistusjärjestelmän ylätasoinen tavoitteiden määrittelyn kehittämistarpeista.

Esitetyt tavoitemäärittelyt kuitenkin tukevat hyvin ammattikorkeakoulun strategisten tavoitteiden saavuttamista. Haastattelujen perusteella on pääteltävissä, että myös käytännön toteutus on edennyt näissä asioissa pääsääntöisesti hyvin.

Toimintojen, toimijoiden ja vastuiden määrittely

Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnot, toimijat ja vastuut on määrittely toimintakäsikirjassa, joka kattaa varsin hyvin ammattikorkeakoulun perustoiminnot. Rehtorilla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnasta myös laadunvarmistuksen osalta. Hän päättää ammattikorkeakoulun yleistavoitteista ja laadunhallinnan keskeisten dokumenttien käsittelystä ja hyväksymisestä. Laatuasioiden valmistelun koordinoinnista vastaa hallintojohtaja, jonka vastuulla on myös ammattikorkeakoulun vuosittainen EFQM-itsearviointi. Laadunvarmistusjärjestelmän keskeisen dokumentaation valmistelutyöstä vastaa

laatupäällikkö yhdessä yksiköiden toimijoiden kanssa. Laatupäällikkö vastaa myös ammattikorkeakoulun sisäisestä auditoinnista ja palautejärjestelmästä. Laatutyön ohjausryhmänä toimii rehtorin vetämä johtoryhmä. Ammattikorkeakoulun johtoryhmälle on määritelty useassa prosessikuvauksessa laadunvarmistusasioihin liittyvää päätösvaltaa.

Opetusosastoilla on keskeinen vastuu sekä koulutusprosessista että t&k-prosessista ja niiden laadunvarmistuksesta. Osastonjohtajilla on siten keskeinen rooli erityisesti laadunvarmistusjärjestelmän jalkauttamisessa päivittäiseen työhön. Osastoista muodostettujen toimialojen johtamisesta vastaavat toimialajohtajat. Opetusjohtaja ja tutkimusjohtaja vastaavat pääprosessien yleisestä kehittämisestä sekä toimialojen ja osastojen toimintojen tukemisesta. Vastuumäärittelyjen selkeyden osalta johtamisjärjestelmä on haasteellinen.

Toimintajärjestelmää kuvaava toimintakäsikirja rakentuu prosessikuvauksista, joista käyvät lyhyesti ilmi kunkin prosessin ja osaproessin tavoitteet, prosessin kuvaus ja vastuumäärittelyt. Kokonaisuus antaa vahvan perustan toimintojen kehittämiselle. Prosessien toimivuutta koskevan seurantaosan kehittäminen on kuitenkin monilta osin vielä kesken. Tämä on ymmärrettävää, kun järjestelmä on paikoin hyvinkin nuori. Keskeiset perusprosessit ovat kuitenkin toimineet järjestelmän mukaisesti jo usean vuoden ajan.

Prosessien vastuumäärittelyt ovat joiltakin osin ristiriidassa prosessien omistajuumäärittelyjen kanssa. Eräissä tapauksissa prosessin omistajalle ei ole merkitty mitään vastuita prosessin vastuumäärittelyissä. Ammattikorkeakoulu on itsekkin tunnistanut omistajuuteen liittyvät haasteet: perusaineiston SWOT-analyysissä todetaan, että omistajuuden sisäistäminen vaatii vielä aikaa. Pääosiltaan prosessikuvaukset ovat kuitenkin hyvin loogisia, ja haastattelujen perusteella ne kuvaavat hyvin käytännön toimintaa.

Dokumentoinnin ja vastuunjaon toimivuus käytännössä

Toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan liittyvä laadunvarmistuksen dokumentaatio on pääosiltaan kunnossa. Tavoitteelliset toimintasuunnitelmat ja niihin liittyvä toiminnan tuloksellisuuden seuranta, toimintajärjestelmän prosessikuvaukset vastuumäärittelyineen sekä monipuolinen palautejärjestelmä muodostavat laadunvarmistusjärjestelmän päivittäistä työtä ohjaavan kokonaisuuden, joka haastatteluissa saadun palautteen perusteella toimii pääsääntöisesti varsin hyvin myös käytännössä. Opetusprosessin osalta kehitystyö on pidemmällä kuin t&k-prosessissa. Tukipalvelujen osalta prosessit toimivat haastattelujen perusteella myös käytännössä, mutta sisäisen asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen kaipaa vielä jatkotyötä.

Osassa prosessikuvauksia vastuut on pilkottu hyvin pieniin osiin (esim. opintojakson toteutus/opinnäytetyö). Tällöin saattaa jäädä epäselväksi, kuka viime kädessä vastaa kokonaisuuden kehittämisestä. Taulukoissa päätösvastuu voi olla esimerkiksi osastonjohtajalla, mutta epäselväksi jää, miten varmistetaan se, että kaikki osastonjohtajat ymmärtävät vastuunsa samalla tavalla. Toimintakäsikirjassa todetaan, että esimiehillä on laatuvastuu ja toisaalla, että laatuvastuu kuuluu kaikille. Haastatteluissa yksi osastonjohtajista ymmärtää laatuvastuunsa niin, että hänen tehtävänsä on pitää osasto pystyssä. Toinen näkee laatuvastuunsa työelämän tarvetta vastaavan koulutuksen kehittämisessä. Vaikka kyse olisi väljästi tulkiten samasta asiasta, olisi tuonkin esimerkin valossa kuitenkin hyvä tuoda selvemmin esille, mitä vastuu konkreettisesti tarkoittaa ja miten se jakaantuu eri toimijoiden kesken. Tästä asiasta ei saatu vahvaa näyttöä vierailun aikana.

Haastattelujen mukaan toimintakäsikirja on käytännön työkalu. Sieltä haetaan ohjeita ja tietoa siitä, kuka vastaa toiminnasta. Etenkin uusissa tilanteissa ja perehtymisvaiheessa haetaan toimintaohjeita. Opettajille käyttökelpoisiin tietoihin liittyy opetusprosessiin.

Ammattikorkeakoulun monipuoliset palautejärjestelmät toimivat pääosin hyvin myös käytännössä, mutta niihin kohdistuu myös kritiikkiä erityisesti vastausaktiivisuuden ja ajoituksen osalta. Palautejärjestelmien runsaus saattaa jatkossa tuottaa ongelmia. Myös tulostietojen käsittelyssä ja hyödyntämisessä on saadun palautteen perusteella vielä kehitettävää.

Muutokset toimintojen organisoinnissa aiheuttavat siirtymävaiheessa haasteita sekä vastuiden määrittelyyn että laadunvarmistuksen toimivuuteen. Myös tietohallintojärjestelmän uudistamisvaihe saattaa jonkin aikaa vaikeuttaa järjestelmän toimivuutta. Pidemmällä aikavälillä uudistukset kuitenkin selkeyttävät ja tehostavat toimintaa.

Prosessikuvaukset kattavat ammattikorkeakoulun toiminnan. Kokonaisuudesta on kuitenkin vaikea löytää kuvausta koko laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden arvioinnista ja kehittämisestä useamman vuoden aikajännteellä. Siihen liittyvät osatoiminnot ovat dokumentaation ja haastattelujen perusteella olemassa, mutta niistä muodostuvan järjestelmän kokonaiskuvaus tulevien vuosien osalta puuttuu. Vuosittain toistuvat prosessit on kuvattu hyvin, mutta harvemmin toteutettavien arviointien ajoituksesta on vaikea saada luotettavaa kuvaa. Esimerkiksi itsearviointeja on tehty vuosina 2001 ja 2007.

Yhteenveto

- Laadunvarmistusjärjestelmän keskeinen dokumentaatio on koottu sähköiseen toimintakäsikirjaan, joka kattaa ammattikorkeakoulun johtamisperustan, toiminnan suunnittelun, pääprosessien toiminnan ja laadunhallinnan prosessit. Prosessikuvauksissa on määritelty selkeästi toiminnot, tavoitteet, toimijat ja vastuut. Huomattava osa aineistosta on kuitenkin tuotettu viimeisen vuoden aikana, ja dokumenteissa on paikoin vielä puutteita.
- Vastuunjako muodostaa moniportaisen järjestelmän, joka on pääosiltaan myös käytännössä toimiva. Toteutettujen organisaatiomuutosten osalta vastuut ovat eräiltä osin vielä selkiytymisvaiheessa.
- Tavoitteiden osalta kehittämistarvetta on laadunvarmistusjärjestelmän kokonaistavoitteiden määrittelyssä ja moniportaisen tavoitejärjestelmän yksinkertaistamisessa. Tavoitteiden hahmottamista helpottaisi, jos laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset kokonaistavoitteet olisivat näkyvissä heti järjestelmän kuvauksen alussa. Samalla koko tavoitehierarkia selkiytyisi ja laadunvarmistusjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden suhde strategioihin ja toiminnan keskeisiin tulostavoitteisiin tulisi paremmin näkyviin.
- Ammattikorkeakoulun strategiarakenne kuvastaa kehitysvaihetta, jossa ammattikorkeakoulu on siirtymässä perinteisestä linjaorganisaatiosta prosessipohjaiseen matriisiorganisaatioon. Koko ammattikorkeakoulua koskevien strategioiden rinnalla ovat vielä toimialakohtaiset osaamisstrategiat, joiden merkitys ei auditoinnin aikana täysin selkiytynyt. Varsinaista ristiriitaa näistä ei kuitenkaan näytä aiheutuvan, vaikka järjestelmän selkeyden kannalta strategiat voisivat olla koko ammattikorkeakoulua koskevia.
- Huomattava osa laadunvarmistusjärjestelmän osa-alueista on ollut intensiivisen kehittämistyön kohteena viimeisen kahden vuoden aikana. Vaikka dokumentaatioissa on paikoin vielä kehittämistarpeita, keskeisten toimintojen osalta laadunvarmistus on jo sekä dokumentaation että toiminnan osalta varsin hyvässä kunnossa.
- Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on raskas. Dokumentaatiota ja palautejärjestelmiä on runsaasti. Kehittämistyön yhteydessä yksi tärkeä tarkastelukohde voisi olla järjestelmän keventäminen.

4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

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

Laadunvarmistuksen toiminnot ja prosessit

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistuksen keskeisiä toimintoja ja prosesseja Vaasan ammattikorkeakoulussa ovat pedagogisen strategian kehittäminen ja toteuttaminen, toimialakohtaisten osaamisstrategioiden kehittäminen ja toteuttaminen, tavoitteellisten vuositason toimintasuunnitelmien laadinta ja toteutumisen seuranta (BSC-tulosmittaristo), prosessien ja osaprosessien kuvausten kehittäminen ja soveltaminen päivittäisessä työssä, monipuolisen palautejärjestelmän sekä kattavan kokouskäytännön hyödyntäminen. Myös kehittyvä itsearviointikäytäntö ja ilmapiirimittaukset ovat osa laadunvarmistusta. Sekä henkilöstön että opiskelijat kattava kehityskeskustelukäytäntö on tärkeä laadunvarmistuksen toiminto tutkintotavoitteisessa koulutuksessa.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistuksen toimintojen ja prosessien kehittämiseen on panostettu voimakkaasti erityisesti parin viime vuoden aikana. Henkilöstö ja opiskelijat on aikaisempaa kattavammin otettu mukaan laadunvarmistustyöhön. Sähköiset järjestelmät mahdollistavat nopean tiedonkulun ja joustavan osallistumisen sekä kehittämiseen että palautteen antamiseen.

Laadunvarmistuksen kattavuus

Ammattikorkeakoulun laadunvarmistus kattaa hyvin koko tutkintotavoitteisen koulutuksen. Haastattelujen perusteella tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeiset prosessit toimivat pääsääntöisesti hyvin myös käytännössä. Opiskelijoiden esille tuoma riittämätön laatu liittyy toteutumattomiin opintokokonaisuuksiin ja lukuvuoden ensimmäisen periodin työjärjestysten myöhäiseen valmistumiseen.

Sekä henkilöstö että opiskelijat pitävät palautejärjestelmiä tärkeinä vaikuttamisen välineinä. Palautejärjestelmät kattavat hyvin ammattikorkeakoulun tutkintotavoitteisen koulutuksen toiminnot. Järjestelmien runsaus herättää tosin kysymyksen niiden toimivuudesta pidemmällä aikajänteellä.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen

Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämiseen tietoa sekä toiminnan tuloksellisuutta mittaavan BSC-järjestelmän että monipuolisen palautejärjestelmän kautta. Palautejärjestelmien tuottamaa tietoa käytetään sekä toiminnan suunnitteluun että toiminnan välittömiin korjaustoimenpiteisiin. Opiskelijahaastattelujen perusteella on pääteltävissä, että järjestelmä on kehittynyt viimeisten parin vuoden aikana huomattavasti erityisesti opiskelijapalautteen vaikuttavuuden osalta. Opiskelijoilta saadulla palautetiedolla on ollut välitöntä vaikutusta opetuksen kehittämiseen ja epäkohtien korjaamiseen. Opintojaksopalautetta on kerätty useiden vuosien ajan.

Osa laadunvarmistuksen kokonaisuudesta on kuitenkin vasta rakennettua, eikä vaikuttavuutta voi vielä kaikilta osin perustellusti arvioida. Ammattikorkeakoulun toimittaman aineiston perusteella BSC-järjestelmä on saatu laajamittaisesti toimimaan vasta vuonna 2007.

Luovan toiminnan ja innovatiivisuuden tukeminen

Kaikki haastatellut ryhmät näkevät erityisesti palautejärjestelmien tukevan ja edistävän luovaa toimintaa ja innovatiivisuutta. Myös neuvottelukunnat, kehittämissryhmät ja kehityskeskustelut nähdään positiivisina tekijöinä innovatiivisuuden tukemisessa.

Uusien ideoiden syntymistä ja toteuttamista tuetaan paitsi edellä kuvatuilla toiminnoilla myös opetushenkilöstön työelämäyhteyksien kehittämistä ja työelämäyhteistyötä tukevalla aikaresurssilla sekä t&k-toiminnan kehittämiseen liittyvillä toimilla. Uusille yliopettajille asetettu 50% tutkimustyövelvoite on esimerkki näistä kehittämistoimista.

Riittämättömän laadun tunnistaminen

Koko ammattikorkeakoulun tasolla riittämätön laatu tunnistetaan pääasiassa AMKOTA-järjestelmän indikaattorien ja opetusministeriön niistä tekemien vertailevien perusteella. Ammattikorkeakoulun johtoryhmä suorittaa vuosittain myös EFQM-pohjaisen kokonaisarvion ammattikorkeakoulun toimintojen laadusta. Koulutusohjelmien ja opetusosastojen toiminnan tuloksellisuuden ja siten myös laadun tunnistamisen keskeisenä välineenä on BSC-järjestelmä. Sen lisäksi opetusprosessiin liittyy laadun jatkuvaa seurantaa sekä opetuksen että oppimisen laadun suhteen.

Opetusprosessiin liittyvä riittämätön laatu tulee tavallisimmin esille opiskelijapalautteessa. Opiskelijat voivat antaa palautetta kunkin opintojakson päättymisen yhteydessä, mutta myös suorana (face to face) palautteena opintojakson aikana. Lisäksi käytössä on sähköinen Feedy-palauttejärjestelmä, jossa voi antaa palautetta myös opintojaksojen aikana. Valmistumisvaiheessa olevat

opiskelijat antavat palautteen Opala-järjestelmään. Sen lisäksi opetusjohtaja kerää valmistumisvaiheessa olevilta opiskelijapalautteen koko koulutusohjelmasta.

Palautejärjestelmä on kattava, mutta myös raskas. Uhkana on palautteen antajien väsyminen ja passivoituminen palautteen antamiseen. Tästä on merkkejä havaittavissa palautejärjestelmän useimpien prosessien kohdalla. On myös nähtävissä, että huomattava osa opiskelijoista kokee jälkikäteen annettavan palautteen hiukan turhauttavana, kun sillä ei useimmiten enää ole vaikutusta omaan opiskeluun.

Opiskelijoiden oppimiseen ja osaamiseen liittyvä riittämätön laatu tunnustetaan sekä opintojaksokohtaisessa oppimisen/osaamisen arvioinnissa että opiskelijoiden opintojen etenemisen vuosittaisen seurannan yhteydessä. Ryhmäohjaajilla on tässä prosessissa keskeinen rooli. Jokaisen opiskelijan kanssa vuosittain käytävät kehityskeskustelut toimivat sekä riittämättömän laadun tunnistamisen että korjaamisen välineinä. Harjoittelujaksoista ja opinnäytetöistä kerätään palaute myös työelämältä.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että riittämättömän laadun käsittelyyn ja korjaaviin toimenpiteisiin yleensä ryhdytään. On myös nähtävissä, että järjestelmä on viime vuosien aikana kehittynyt merkittävästi ja kehittyminen näyttää jatkuvan. Riittämättömän laadun tunnistusjärjestelmä on kattava, mutta sen toimivuuden varmistaminen on mittava haaste. Palautejärjestelmien runsaudesta saattaa muodostua ongelma sekä palautteen antajien että palautteen käsittelijöiden väsymisen johdosta.

Yhteenveto

- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta.
- Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa hyvin tutkintoon johtavan koulutuksen toiminnot.
- Järjestelmä tuottaa riittävästi tietoa ja sitä käytetään koulutuksen laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.
- Palautejärjestelmien kehittämisessä saattaisi olla aihetta palautteen keräämisen parempaan ajoitukseen ja järjestelmäkokonaisuuden keventämiseen.

4.2.2 Tutkimus- ja kehitystyö

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yksittäisiä tutkimus- ja kehitystyöhön liittyviä toimintoja. T&k-toiminta on ollut viime vuosien aikana voimakkaan kehittämisen kohteena, mikä näkyy myös toiminnan seurannassa ja arvioinnissa. T&k-toiminnan kehittämisen kannalta relevantin tiedon kerääminen ja hyödyntäminen on vielä puutteellista. Menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu. Kokonaisuudessaan t&k-toiminnan laadunvarmistus on alkavassa kehitysvaiheessa.

Laadunvarmistuksen toiminnot ja prosessit

Vaasan ammattikorkeakoulun toimintajärjestelmässä tutkimus- ja kehitystoiminta sijoittuu tutkimus- ja työelämäpalveluihin. Tutkimus- ja kehitystoiminnan lisäksi tutkimus- ja työelämäpalveluihin kuuluvat yrityspalvelut, täydennyskoulutus ja julkaisutoiminta. T&k-toiminnan keskeisimpiä laadunvarmistuksen elementtejä ovat strategiatyö ja vuosisuunnitteluprosessi, t&k-toiminnan prosessikuvaukset sekä palautekyselyt. Vuosisuunnitteluprosessi on BSC-tuloskortin osalta vielä kesken – t&k&p-tuloskorttia (tutkimus-, kehitys- ja palvelutoiminta) ei ole vielä laadittu.

T&k-toiminnan prosessin tavoitteena on palvella työ- ja elinkeinoelämän tarpeita ja olla osa ammattikorkeakoulun opetustoimintaa. Prosessi jakautuu seuraaviin aliprosesseihin: projektirahoituksen hankkiminen, projektisuunnitelman laatiminen, projektin toteuttaminen sekä projektin päättäminen ja tulosten hyödyntäminen. Prosessikuvauksen mukaan toimialajohtaja vastaa yksikkönsä ja osastonjohtaja osastonsa t&k-toiminnasta. Tutkimusjohtajan tehtävänä on tukea ja koordinoita t&k-toimintaa ja sen kehittämistä. Toimintakäsikirjassa todetaan, että opiskelijat osallistuvat t&k-toimintaan opintojaksojen toteutuksissa tekemällä opinnäytetöitä, projekteja sekä suorittaessaan opintoihin sisältyvää harjoittelua. Tämä on ristiriidassa tutkimus- ja kehitystyön strategian määrittelyn kanssa. Strategiassa todetaan, että opiskelijoiden harjoittelun ei katsota olevan tutkimus- ja kehitystyötä.

Prosessikuvauksen mukaan t&k-prosessin toimivuutta mitataan lähinnä työelämä- ja opiskelijapalautteen avulla. Lisäksi hyödynnetään projektien palautteita (itsearvioinnit) sekä opetusministeriön käyttämiä tuloksellisuusmitareita.

Ammattikorkeakoulu arvioi t&k-strategiassaan oman t&k-toimintansa olevan vasta kehitysprosessinsa alkuvaiheessa. Strategian avulla pyritään toiminnan selkiyttämiseen ja kehityksen suunnan näyttämiseen. Strategiassa on määriteltä t&k-toiminnan painopistealueet, joihin uudet hankesuunnitelmat pyritään nivomaan. Painopisteet on nostettu osastojen vahvuuksista. T&k-toi-

minnan volyymin lisääminen on yhtenä keskeisenä tavoitteena. Myös opetuksen ja t&k-toiminnan integroiminen tunnustetaan tärkeäksi kehittämiskohdeeksi. Resursointiin kiinnitetään enemmän huomiota. Kun uusia yliopettajan opetusvirkoja julistetaan avoimeksi, tavoitteena on, että puolet viranhaltijan tehtävistä liittyy t&k-työhön ja puolet opetukseen (50/50-periaate).

Julkaisutoiminta on vasta käynnistymässä ja toiminnan kehittämiseen on nimetty oma vastuuhenkilö. Ensimmäinen julkaisu oli painossa auditoinnin aikana. Suunnitelmissa on, että yliopettajien tehtävänkuvaan sisällytetään vaatimus t&k-toimintaan osallistumisesta ja vähintään yhden julkaisun tuottamisesta/vuosi. Lisäksi suunnitellaan tiukempien osastokohtaisten tavoitteiden ja vastuiden asettamista, yliopistoyhteistyön lisäämistä tutkimusohjelmien osalta (esim. energia-alan tutkimus) sekä yleensäkin sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin tehostamista.

Tutkimus- ja palvelutoiminnasta laaditaan oma toimintasuunnitelma vuosittain. Toimintasuunnitelmassa määritellään seuraavan vuoden kehittämiskohdeet. Suunnittelu pohjautuu tulos- ja palautetietoihin. Kahdessa viimeisimmässä toimintasuunnitelmassa nousee vahvasti esille t&k-toiminnan ja opetuksen integroinnin haasteet. T&k-organisaation hajauttaminen lähelle yksiköitä, yliopettajien toimenkuvaan liitettävä t&k-vaatimus sekä Yritysklinikkatoiminta ovat konkreettisia keinoja lähentää opetusta ja tutkimus- ja kehitystyötä. Toimenpiteillä ei ole vielä ollut toivottua vaikutusta, sillä tutkimus- ja palveluyksikkö arvioi vuoden 2008 toimintasuunnitelmassa yhdeksi heikkoudeksi t&k-toiminnan integroimisen opetukseen.

Pienimuotoisia projekteja integroidaan opetukseen Yritysklinikan avulla. Sen on todettu olevan etenkin mikroyrityksille hyvä ja edullinen tapa kehittää toimintaa. Yritysklinikkatoiminta on käynnistynyt alkuaan matkailu-, ravitsemus- ja talousalalla, mutta myös liiketalous ja ympäristötekniikka ovat osallistuneet toimintaan. Tavoitteena on, että jatkossa kaikki alat ovat mukana Yritysklinikan toiminnassa. Opettajien, opiskelijoiden ja toimeksiantajien palaute projektitoiminnasta on ollut pääsääntöisesti hyvää, ja motivaatiota projekteihin osallistumiseen sekä projektien tarjoamiseen on kaikilla tahoilla.

Haastatteluisissa nostettiin esille myös Technobothnia-laboratorio, jossa tehdään yhteistyötä eri korkeakoulujen kesken. Elinkeinoelämä on jo totuttanut tilaamaan lähinnä tekniseen palvelutoimintaan liittyviä mittauksia ja testauksia. Opettajien mukaan Technobothnia on erinomainen ympäristö tehdä projekteja. Myös ulkomaiset opiskelijat osallistuvat Technobothniassa tehtäviin projekteihin.

Tutkimus- ja palveluyksiköllä ei ole omia hankkeita vaan hankkeiden ”koti” on osastoilla. Yksikön tehtävänä on tukea osastoja. Tällä pyritään osaltaan turvaamaan yhteys opetukseen. T&k-toiminnan tukipalveluhenkilöstö on

hajautettu osastoille, mikä on haastattelujen perusteella aktivoanut toimintaa. Jokaisella osastolla on tkp-koordinaattori ja hänen tukenaan osastoilla toimii lähinnä yliopettajista koostuva taustatiimi. Haastatteluissa käy ilmi, että taustatiimitoiminta ei ole vielä kaikilla osastoilla käynnistynyt.

Tutkimus- ja työelämäpalveluyksikkö arvioi hankevalmisteluihin liittyvän osaamisen omaksi vahvuudekseen. Käytössä on erilaisia ideointityökaluja. Hankesuunnittelua tuetaan tarvittaessa, esimerkiksi aloittelevia hankesuunnittelman tekijöitä tuetaan enemmän. Hyvänä käytäntönä nousee esille osastoille jaettu hankesuunnittelua tukeva siemenraha. Ammattikorkeakoulussa on laadittu projektipäällikön opas, joka ohjeistuksen mukaan on käytävä läpi ensimmäisen kerran heti projektin alussa ja toisen kerran ensimmäisen maksatushakemuksen yhdessä. Projektipäällikön lisäksi mukana ovat taloussihteeri ja tutkimus- ja palveluyksikön projektikoordinaattori.

Laadunvarmistuksen kattavuus ja laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen

T&k-toiminnan aliprosesseille on määritelty omat mittarit toimintakäsikirjassa. Esimerkiksi tutkimusjohtajan vastuulla olevien aliprosessien (projektisuunnittelman laatiminen ja projektirahoituksen hankkiminen) seurannassa käytetään vuositasolla jätettyjen ja hyväksytyjen rahoitusanomusten määrää. Projektin toteuttamisen seurannan mittarit ovat tavoitteet ja aikataulussa pysyminen sekä budjetin toteuma. Projektin päättämiseen ja tulosten hyödyntämiseen liittyvät mittarit ovat julkaisujen määrä, projektin tavoitteiden toteutuminen sekä budjetin toteuma. Edellä mainittuja mittarituloksia ei käsitellä toimintasuunnitelmassa eikä myöskään t&k-toiminnan tuloskortissa. Epäselväksi jää, missä yhteydessä ko. tuloksia käsitellään.

Projektien päättyessä palautetietoa voidaan kerätä projektiin osallistuneilta tahoilta (työelämän edustajat, projektihenkilöstö, opiskelijat). Tähän ei ole olemassa yhtenäistä mallia tai kyselylomaketta. Tavoitteena on, että kerättyä tietoa hyödynnetään uusien projektien suunnittelussa. Haastatteluissa käy ilmi, että Yritysklinikkatoiminnasta kerättyä palautetta on hyödynnetty klinikan toiminnan kehittämisessä.

T&k-toimintaa seurataan ja arvioidaan työelämä- ja opiskelijapalautteiden sekä erityisesti opetusministeriön tuloksellisuusmittareiden valossa (henkilötyövuodet, laajuus, oppiminen t&k-hankkeissa, julkaisut). Näiden mitta-
reiden tuloksia seurataan koko ammattikorkeakoulun tasolla sekä osastokoh-
taisissa tuloskorteissa. Projekteista kerätään palautetta ja tehdään itsearviointe-
ja esim. loppuraportoinnin yhteydessä. Suunnitteilla on resurssipankki, johon
voidaan koota projektien hyvät käytännöt. Työelämäpalautetta kerätään tällä
hetkellä eri tavoin, mutta haastattelujen mukaan tulossa on yhtenäinen työ-

elämäpalautelomake. Epäselväksi jää tiedusteluista huolimatta, miten yksittäisten projektien arviointitieto kootaan yhteen ja miten arvioidaan ja kehitetään t&k-toimintaa ja prosessin toimivuutta kokonaisuutena. Määrällisten mittareiden rinnalla ei juuri näy laadullista arviointia (esim. suhteessa strategiaan tavoitteisiin). Haastatteluiden yhteydessä kävi myös ilmi, että tavoitteena on kehittää palautteen keräämistä. Kun t&k-toiminta on oman kehitysprosessinsa alkuvaiheessa, samaa voidaan sanoa t&k-toiminnan seurannasta ja arvioinnista.

Yhteenveto

- T&k-henkilöstön hajauttaminen osastoille on aktivoanut t&k-toimintaa ja lähentänyt sitä opetusprosessiin. Vastuiden hajauttaminen voi kuitenkin olla toiminnan kehittämisen kannalta riski, ellei kokonaisuuden koordinoinnista vastaavalla johtajalla ole selkeästi määriteltyä toimivaltaa suhteessa muihin johtajiin.
- Työelämäpalautetta kerätään eri tavoin, mutta haastattelujen mukaan tulossa on yhtenäinen työelämäpalautelomake. Epäselväksi jää tiedusteluista huolimatta, miten yksittäisten projektien arviointitieto kootaan yhteen ja miten arvioidaan ja kehitetään t&k-toimintaa ja prosessin toimivuutta kokonaisuutena.
- Vuosisuunnitteluprosessi on BSC-tuloskortin osalta vielä kesken.
- T&k-toimintaa seurataan määrällisillä tulostuloksilla, mutta laadullinen arviointi on vähäistä. Myös vaikuttavuuden arvioinnissa on vielä kehitettävää.
- Yksiköiden välinen yhteistyö näyttää vähäiseltä t&k-toiminnassa.
- Opetuksen ja tutkimus- ja kehitystoiminnan integrointi on edelleen keskeinen kehittämiskohde. Tämän ammattikorkeakoulu on myös itse tunnistanut.

4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yksittäisiä yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen, vaikuttavuuteen ja aluekehitystyöhön liittyviä toimintoja. Opintoihin liittyvää palautetietoa käytetään toimintojen kehittämisen välineenä. Muilta osin palautetiedon hankkiminen ja käyttö on vielä satunnaista. Menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunvarmistus on alkavassa kehitysvaiheessa.

Laadunvarmistuksen toiminnot ja prosessit

Vaasan ammattikorkeakoulun ylläpitäjänä on Vaasan kaupunki. Tästä johtuen yhteys ammattikorkeakoulun ja kaupungin välillä on kiinteä. Myös yhteydet Vaasan yliopistoon ja ruotsinkieliseen Svenska Yrkeshögskolaniin ovat kiinteät useiden yhteisten hankkeiden ja säännöllisesti kokoontuvien yhteistyöryhmien ansiosta.

Koulutusohjelmien opetussuunnitelmiin kuuluvat harjoittelujaksot ja opinnäytetyöt muodostavat merkittävän vuorovaikutusverkoston, kun sekä harjoittelujaksot että opinnäytetyöt tehdään yrityksissä tai yrityksille tai muille ammattikorkeakoulun ulkopuolisille työnantajille. Ammattikorkeakoulun palautejärjestelmä kattaa systemaattisen palautteen hakemisen sekä harjoittelujaksoista että opinnäytetöistä.

Ammattikorkeakoululla on neuvottelukuntajärjestelmä, jota ollaan juuri muuttamassa toimialakohtaisesta osastokohtaiseksi. Neuvottelukunnissa on sidosryhmäedustajien ohella myös opiskelijaedustus sekä luonnollisesti myös osastojen itsensä edustus. Neuvottelukuntien kokoontumistiheys ei anna mahdollisuuksia syvälliseen asioihin paneutumiseen, mutta ne toimivat yhtenä vuorovaikutuskanavana ammattikorkeakoulun ja sidosryhmien välillä. Toiminta on pöytäkirjojen perusteella pääosin informatiivista.

Laadunvarmistuksen toiminnot ja prosessit ovat painottuneet opetusprosessin puolelle. Tämä näkyy myös ammattikorkeakoulun toiminnan tuloksellisuutta kuvaavissa indikaattoreissa. Hyvät yhteistyöverkostot antaisivat mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen myös t&k- ja palveluprosesseissa. Haastattelujen perusteella kehittämistyö on käynnistetty.

Laadunvarmistuksen kattavuus ja laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen

Laadunvarmistuksen palautejärjestelmä on kattava harjoittelujaksojen ja opinnäytetöiden osalta. Neuvottelukuntajärjestelmän haasteena on sidosryhmien edustajien ajankäyttö ja sitoutumismahdollisuudet ammattikorkeakoulun asettamien ryhmien työhön. Toimintojen kehittämisen kannalta olisi kuitenkin hyödyllistä edelleen lisätä sidosryhmien vaikuttamismahdollisuuksia erityisesti toimintojen suunnitteluvaiheeseen. Aluekehitystyö ei tule vahvasti esille ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmässä.

Sekä harjoittelujaksoihin että opinnäytetöihin liittyvän palautetiedon hyödyntämisestä on selvää näyttöä sekä yksittäisten opettajien että kokonaisen koulutusohjelmien tasolla. Palautteen perusteella on tehty korjaavia toimenpiteitä sekä ajoituksiin että sisältöihin.

Innovatiivisuuden tukeminen ja riittämättömän laadun tunnistaminen

Yhteistyö yritysten ja yhteisöjen kanssa tukee etenkin opinnäytetyövaiheessa uusien innovaatioiden tuottamista. Haastattelujen perusteella myös palautejärjestelmien koetaan tukevan ja edistävän innovatiivisuutta.

Riittämättömän laadun tunnistaminen perustuu pääosin edellä kuvattuihin palautejärjestelmiin. Ne palvelevat hyvin opetuksen laadun kehittämistä ja osaltaan myös yhteiskunnallista vuorovaikutusta, mutta eivät järjestelmätasolla varmista ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen riittävää vaikuttavuutta ja aluekehitystyötä. Sama ongelma liittyy myös neuvottelukuntiin. Ne kyllä edistävät asiaa, mutta eivät yksin voi varmistaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja sen riittävyttä.

Yhteenveto

- Laadunvarmistusjärjestelmä edistää yhteiskunnallista vuorovaikutusta, vaikuttavuutta ja aluekehitystyötä, mutta ei vielä varmista sen riittävyttä.
- Toimintojen kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä edelleen lisätä sidosryhmien vaikuttamismahdollisuuksia erityisesti toimintojen suunnittelu- vaiheeseen. Aluekehitystyö ei tule vahvasti esille ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmässä.
- Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa hyvin opintoihin liittyvät toiminnot. Järjestelmä tuottaa muiltakin osin hyödyllistä tietoa, mutta järjestelmällisyydessä ja tiedon hyödyntämisessä on vielä puutteita.

4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

Vaasan ammattikorkeakoulun tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus kattaa yksittäisiä toimintoja, eri tasolla ja tarkkuudella. Tiedon keräämistä on yhtenäistetty ja uusia, kaikille tukipalveluille yhteisiä palautekyselyjä on kehitetty, mutta käyttöönotto on kesken. On kuitenkin näyttöä, että saatua tietoa käytetään toiminnan kehittämiseksi. Menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu. Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on kokonaisuutta tarkasteltaessa alkavassa kehitysvaiheessa.

Laadunvarmistuksen toiminnot ja prosessit

Koulutuksen tukipalvelut sisältävät opiskelijahaku- ja valintapalvelut, opiskelijapalvelut, opintotukipalvelut, kirjasto- ja informaatiopalvelut sekä työjärjestuksen laadinnan. Suurin osa näistä tukipalveluista kuuluu opintoasiainyksikön vastuualueelle. Hallinto- ja tukiprosessit muodostavat toimintajärjestelmässä oman kokonaisuutensa ja niiden alle sijoittuvat henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietotekniset palvelut, tiedotus ja markkinointi, turvallisuuden

hallinta, materiaalin hallintaprosessi sekä asiakirjojen hallintaprosessi. Koulutuksen tukipalveluprosessin ja hallinto- ja tukiprosessin aliprosessit on kuvattu erilaisella tarkkuudella. Esimerkiksi kirjasto- ja informaatiopalvelu on mallinnettu selvästi tarkemmin kuin monet muut prosessit.

Tukipalvelut osallistuvat vuosisuunnitteluprosessiin. Tukipalvelut laativat omat toimintasuunnitelmansa, jotka aineiston perusteella ovat parin sivun mittaisia. Toimintasuunnitelmat pohjautuvat koko ammattikorkeakoulun toimintasuunnitelmaan ja niissä on lyhyt katsaus edellisen vuoden toimintaan, kehittämistarpeisiin ja henkilöstöresursseihin. Sen sijaan tukipalveluiden tulokortit ovat vielä laatimatta, vaikka näyttöaineiston mukaan tasapainotettu tulokorttimittaristo on saatu käytännössä toimivaksi vuoden 2007 lopussa. Mittariston prosessikuvauksessa todetaan, että tulokortti laaditaan jokaiselle budjettivastuulliselle yksikölle ja osastolle niiden omat lähtökohdat huomioiden. Haastattelujen perusteella mittareiden kehittäminen on kuitenkin vielä alkuvaiheessa.

Keskeisimpänä laadunvarmistuksen menettelytapana nousee haastatteluisa esille palautejärjestelmä. Tukipalvelut saavat palautetta ensisijaisesti opiskelijakyselyjen kautta. Viestintää ohjaa vahvasti myös henkilöstön palaute. Eri tukipalveluilla on ollut omia palautekyselyjään ja esimerkiksi kirjastoissa toteutetaan joka toinen vuosi kaikille ammattikorkeakouluille yhteinen valtakunnallinen kysely, jonka perusteella kirjastoista tehdään ns. ranking-lista. Palautejärjestelmään on suunniteltu uusi, kaikille yhteinen tukipalvelukysely, joka on toteutettu opiskelijoille ensimmäistä kertaa vuoden alussa. Opintoasiainyksikön mukaan uuden tukipalvelukyselyn tulokset eivät ole vielä käytössä (auditointivierailun aikana huhtikuun lopussa). Yhteinen tukipalvelukysely on suunnitteilla myös henkilöstölle (toteutetaan syksyllä 2008). Lisäksi palautetta saadaan eri työryhmien kokouksissa, joihin tukipalvelujen edustajat osallistuvat.

Opintoasiainyksikön henkilöstöä haastateltiin erikseen. Laadunvarmistus näyttäytyy opintoasiainyksikön henkilöstölle vahvasti prosessikuvausten kautta. Prosessikuvausten tekeminen on tehnyt tukipalvelutoiminnan näkyvämmäksi. Koetaan, että on hyödyllistä tarkastella tukipalvelujen vastuualueita.

Laadunvarmistuksen kattavuus

Laadunvarmistus ei kata kaikkia toimintoja samalla tarkkuudella. Huomio kiinnittyy siihen, että ura- ja rekrytointipalvelut ei sisälly koulutuksen tukipalveluihin eikä siitä ole prosessikuvausta toimintakäsikirjassa. Haastattelussa käy ilmi, että ura- ja rekrytointipalvelut on hajautettu osastoille ja sitä toteutetaan olemassa olevilla resursseilla (koordinaattorit). Vierailun aikana ei sel-

vinnyt, kuka koordinoi ura- ja rekrytointipalvelujen kokonaisuutta tai mihin prosessiin ura- ja rekrytointipalvelut kuuluu tai kuka vastaa sen kehittamisestä.

Kansainvälistymisen prosessikuvaus sisältää ainoastaan opiskelija- ja opettajavaihdot Suomeen ja Suomesta. Strategisten linjausten mukaan kansainvälistymisen tulisi olla paljon muutakin, varsinkin kun ammattikorkeakoululla on vahva kansainvälinen leima. Haastatteluissa käy ilmi, että kv-toimisto oli prosessikuvausten pilottiryhmänä. Tuolloin kuvaukset päätettiin aloittaa neljästä prosessista. Keskusteluja on käyty siitä, että jatkossa tarvitaan ehkä enemmän prosessikuvauksia.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen

Palautteiden perusteella on tunnistettu kehittämishaasteita, joihin on pyritty vastaamaan mm. resursointia lisäämällä tai käynnistämällä kehittämisprojekti (esim. kansainvälisen harjoittelun kehittämisprojekti). Myös Feedy-palautteen pohjalta on tehty korjaavia toimenpiteitä. Yksi toimivimmista laadunvarmistuksen työkaluista on välitön vuorovaikutus eri toimijoiden kesken ja konkreettiset asiakaspalvelutilanteet, joissa palautetta saa yleensä välittömästi ja siihen on mahdollista usein heti vastata.

Opettajien ja opiskelijoiden haastatteluissa käy ilmi, että tukipalveluihin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Myös haastateltavat kv-opiskelijat ovat saaneet riittävästi ohjausta ja neuvontaa. Ainoastaan aikuisopiskelijat toivovat saavansa enemmän palveluja ja tukea myös iltaisin ja joihinkin kirjaston aukioloaikoihin toivottiin pidennystä.

Opintoasiainyksikön rooli laadunvarmistuksessa konkretisoituu opiskelijoiden tasapuolisessa ja oikeudenmukaisessa kohtelussa. Jokainen haastateltavista tunnistaa omalta vastuualueelta kehittämiskohteita, joista on saatu signaali palautejärjestelmän kautta. Palautteeseen pyritään reagoimaan välittömästi.

Tukipalvelujen laadunvarmistuksesta on vaikea muodostaa kokonaiskuvaa osittain siitä syystä, että koulutuksen tukipalveluprosessit on oma lukunsa ja muut tukiprosessit omansa. Myöskään näyttöaineistossa käytetty terminologia ei selvennä tilannetta: ”Tukipalveluiden laadunvarmistus tapahtuu jatkuvan välittömän palautteen lisäksi yleisen palautejärjestelmän kautta ja osin EFQM-mittariston kenttään kuuluvilla mittareilla sekä palvelutoiminnoittain tehdyillä mittareilla ja laadunvarmistusjärjestelmillä (esimerkiksi kirjaston asiakaspalvelukysely, hakijakyselyt sekä kysely valmistuneille)”. Tämä kertonee siitä, että eri toimijat eivät ymmärrä laadunvarmistusjärjestelmää samalla tavalla. Useimmille haastateltavista ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on yhtä kuin toimintajärjestelmä. Näyttöaineistoon kirjattu tukipalveluiden tulkinta antaa hieman toisenlaisen kuvan.

Yhteenveto

- Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus näyttäytyy prosessikuvausten ja palautejärjestelmän kautta. Toimintojen prosessikuvaukset on laadittu eri tarkkuudella; joistakin tukiprosesseista on useita, hyvin tarkkoja osaprosessikuvauksia, joissakin prosesseissa kuvausten tekeminen näyttää olevan alkuvaiheessa. Varsinaisesti prosessien arviointiin ja kehittämiseen ei ole vielä päästy (lukuun ottamatta kirjasto- ja informaatiopalveluja) ja tulosmittareiden kehittäminen (BSC-kortit) on täysin kesken.
- Palautejärjestelmään on kehitetty ja kehitteillä uusia, kaikille tukipalveluille yhteisiä palautelomakkeita. Yhteisten palautelomakkeiden toimivuudesta ja vaikuttavuudesta ei ole vielä näyttöjä.
- Palautteiden perusteella on tunnistettu kehittämiskohteita ja käynnistetty toimenpiteitä. Haastateltavien mukaan tukipalveluihin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä.
- Palautteisiin reagoidaan välittömästi aina kun se on mahdollista. Päivittäiset asiakaspalvelutilanteet mahdollistavat palautteen palautteen antamisen.

4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

Väasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kattaa henkilöstön rekrytointin ja kehittämisen toiminnot. Tietoa käytetään henkilöstön rekrytointin ja kehittämisen laadunvarmistuksen välineenä. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta. Henkilöstön rekrytointin ja kehittämisen laadunvarmistus on kehittyvässä vaiheessa.

Henkilöstöhallinnon aliprosesseja ovat rekrytointi, perehdyttäminen uusiin työtehtäviin, työ- ja virkasuhteen hallinta, henkilöstön koulutus, kehityskeskustelut sekä työ- ja virkasuhteen päätyminen. Henkilöstöhallinnon prosessi on kokonaisuudessaan keskitetty hallintojohtajan vastuulle.

Haastattelujen perusteella kehityskeskustelut käydään kattavasti esimiesten kanssa ja niitä pidetään hyödyllisinä. Opetusministeriön kanssa käytävien tavoitesopimusneuvottelujen pohjalta johdetaan koko ammattikorkeakoulun tavoitteet. Näistä johdetaan yksiköiden ja osastojen tavoitteet ja niistä henkilökohtaiset tavoitteet, jotka käydään läpi kehityskeskusteluissa. Näin henkilöstö löytää paremmin oman roolinsa osaston ja koko ammattikorkeakoulun tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskeskustelut tukevat henkilökohtaista kehittymistä ja haastattelujen perusteella ei jäänyt epäselväksi ammattikorkeakoulun johdon osaamisen kehittämiseen antama vahva tuki. Useat haastateltavista opettajista korostivat sitä, että koulutukseen pääsyä ei ole koskaan evätty – aina

pääsee, jos tarvitsee koulutusta. Koko ammattikorkeakoulun tasolla tavoitteeksi on asetettu, että jokainen osallistuu vähintään neljä päivää vuodessa koulutukseen. Opettajat tuovat esille hyvänä käytäntönä omaan kehittämiseen annetut resurssit (76 h/v) sekä työelämäyhteyksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen annetut resurssit (104 h/v). Resurssien käytöstä raportoidaan kehityskeskusteluissa. Opetushenkilöstölle varattu mittava aikaresurssi kehittämiseen on erittäin kova panostus ammattikorkeakoululta. Resurssin suuntaamisessa, tavoitteellisuudessa ja tulosten seurannassa on saadun palautteen perusteella vielä kehitettävää.

Koko ammattikorkeakoulun henkilöstön koulutustarvetta selvitetään osaamiskartoituksilla, joista laaditaan analyysi ja yhteenveto. Osaamiskartoitusten pohjalta laaditaan yhteinen henkilöstön koulutussuunnitelma. Osaamiskartoitukset tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä. Yhteisesti organisoidut koulutukset liittyvät lähinnä tietojärjestelmiin, kieliopintoihin, esimiesvalmennukseen, tutkijankoulutukseen sekä opettajien pedagogiseen osaamiseen ja t&k-osaamiseen.

Hyvänä käytäntönä rekrytoinnissa voidaan pitää ns. opetusnäytteen antamista. Opettajien valintaprosessiin liittyy näytetunnin antaminen (vrt. yliopistojen käytäntö), mikä pisteytetään ja se vaikuttaa lopulliseen rekrytointipäätökseen.

Kannustimina on käytössä erilaisia kunniamainintoja: paras opettaja, paras virtuaaliopetuksen tuottaja jne. Lisäksi henkilöstön tulospalkkiomallin käyttöönottoa on valmisteltu.

Yhteenveto

- Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on luotu suotuisat puitteet ja osaamisen kehittämistä tuetaan monin eri tavoin.
- Järjestelmällinen kehityskeskustelukäytäntö sitoo henkilöstöä toimintojen tavoitteisiin ja kehittämisprosesseihin.
- Henkilöstön itsensä kehittämiseen varattu aikaresurssi on niin mittava, että sen käytölle asetettavia tavoitteita ja järjestelmällistä seuranta on perusteltua edelleen kehittää.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on kytkeyty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Järjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhteyksistä toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on kehittyvässä vaiheessa.

Laadunvarmistusjärjestelmän yhteys korkeakoulun tavoitteisiin ja strategiseen suunnitteluun

Laadunvarmistusjärjestelmän rungon muodostavan toimintajärjestelmän prosessikuvaukset kytkeytyvät ammattikorkeakoulun strategioihin ja toimintasuunnitelmiin, joilla on keskeinen asema ammattikorkeakoulun toiminnanohjauksessa. Korkeakoulun keskeiset tavoitteet on määritelty toimintajärjestelmän johtamisperustassa ja kunkin prosessin tavoitteet toimintajärjestelmän prosessikuvauksissa. Keskeiset tavoitteet kytkeytyvät ammattikorkeakoulun strategioihin. Toimintasuunnitelmat, prosessikuvaukset ja palautejärjestelmät sekä määräajoin tehtävät itsearvioinnit kytkevät laadunvarmistusjärjestelmän korkeakoulun tavoitteisiin, toimintaan ja toiminnanohjaukseen.

Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaistavoitteita on vaikea suoraan löytää toimintakäsikirjasta, ellei koko laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiksi tulkitä selkeästi esitettyjä laadunhallinnan tavoitteita. Niiden ohella laatupolitikan kerrotaan perustuvan seuraaviin laatuperiaatteisiin: selkeä suunta ja tavoitteellisuus, jatkuva kehittäminen, laatu vastuun kuuluminen jokaiselle, aktiivinen sidosryhmäyhteistyö, riskien hallinta ja laatujohtaminen. Varsinainen laatufilosofia ei näyteaineiston perusteella juurikaan avaudu, mutta lisäaineistoon pyydetty järjestelmän kuvaus lisää jonkin verran ymmärrystä.

Pedagogisen strategian, t&k-strategian ja henkilöstöstrategian lisäksi kullekin toimialalle on toimintajärjestelmän mukaan laadittu oma ydinosaamisstrategia. Näitä osaamisstrategioita ei kuitenkaan ole linkitetty toimintajärjestelmään (auditointiryhmä ei esimerkiksi löytänyt osaamisstrategioita intranetistä) ja niiden tunnettuus oli haastateltavien keskuudessa vähäinen. Ammattikorkeakoulun strategiset yleistavoitteet ovat korkea asiakastyytyväisyys, tehokkaat prosessit ja tyytyväinen henkilöstö. Prosessikuvauksille vahvasti rakentuva toimintajärjestelmä tukee osaltaan yleisten strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä

Laadunvarmistusjärjestelmän yhteys toiminnanohjaukseen syntyy suunnittelun kautta. Suunnittelu pohjautuu eri tavoin kerättyyn tulostietoon (esim. palautejärjestelmän tuottamaan tietoon). Vuosisuunnitteluprosessi yksikkö- ja osasto-kohtaisine toimintasuunnitelmineen vaikuttaa hyvältä käytännöltä. Kaikilta osin se ei vielä kuitenkaan toimi kattavasti (esim. BSC-tuloskortit). Toiminnan suunnan ja tavoitteiden määrittely perustuu opetusministeriön kanssa käytävään tavoitesopimusneuvotteluun, organisaation tulosten analysointiin sekä työelämän ja opiskelijoiden tarpeiden huomioimiseen.

Vaasan ammattikorkeakoulussa laaditaan toimintasuunnitelma kahdella tasolla. Ensin laaditaan laajempi koko ammattikorkeakoulua koskeva toimintasuunnitelma (enintään 30 sivua). Yhteisen toimintasuunnitelman pohjalta kukin osasto ja tukipalveluyksikkö laativat oman yksityiskohtaisemman toimintasuunnitelman (enintään 8 sivua). Toimintasuunnitelmien laatiminen on ohjeistettu. Ensin kartoitetaan toiminnan nykytila mittaritiedon ja saadun palautteen perusteella. Sen jälkeen laaditaan seuraavan vuoden kehittämistavoitteet ja tavoitteisiin liittyvät toimenpiteet. Toimintasuunnitelmaan sisältyy myös henkilöstöresurssien arviointi.

Epäselväksi jää, mikä rooli prosessien arvioinneilla on toiminnanohjauksessa. Prosessikuvaukset eivät riitä, vaan prosessityössä on olennaista prosessien arviointi ja kehittäminen. Toimintakäsikirjassa on kuvattu prosessikohtaisia mittareita, mutta siellä ei ole määritelty eikä myöskään haastatteluissa selvinyt, milloin prosessikohtaiset arvioinnit tehdään ja miten ne linkittyvät muihin arviointeihin ja toiminnanohjaukseen.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon riittävyys toiminnan laadun kokonaisarvioinnissa

Toiminnan laadun arvioinnin tueksi tuotetaan runsaasti tietoa. Palautejärjestelmään sisältyy kahdeksan erilaista palautelomaketta, joista kaikki eivät ole vielä täysipainoisessa käytössä. Palautekyselyjen lisäksi tietoa kerätään BSC-mittaristolla ja ylimmän johdon tekemällä EFQM-itsearviointilla sekä sisäisellä auditoinnilla. Haastatteluissa käy ilmi, että suunnitteilla on tehdä viimevuotisesta Road Show -toteutuksesta pysyvä käytäntö (jatkossa ns. johdon katselmukset). Lisäksi laaturyhmässä on keskusteltu sertifioinnista.

Korkeakoulu pystyy muodostamaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon avulla käsityksen toiminnan laadusta. Järjestelmän kehittämisessä on syytä tiedonkeruun laajentamisen sijasta harkita järjestelmän yksinkertaistamista ja tietojen tehokkaampaa hyödyntämistä. Keskeistä on pohtia sitä,

mikä tieto on toiminnan kehittämisen kannalta relevanttia ja miten se luotettavimmin ja sujuvimmin hankitaan. Kokonaiskäsityksen saaminen toiminnan laadusta voi hankaloitua, jos tiedon tuottaminen ylittää laadukkaan käsittelykapasiteetin.

Johdon sitoutuminen

Johto on vahvasti sitoutunut toimintajärjestelmän kehittämiseen. Heillä on haastatelluista ryhmistä selkein kuva siitä, minkälainen laadunvarmistusjärjestelmä ammattikorkeakoululla on. Mitä alemmas organisaatiohierarkiassa mennään, sitä kirjavampi on käsitys ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä tai sen merkityksestä. Lähes kaikki kuitenkin tunnistavat prosessikuvaukset, mutta laatutyön tavoitteita peilataan pääasiassa oman työn kautta. Tämä on toisaalta hyvä asia, kunhan pysytään yhteisen viitekehyksen sisällä. Haastatteluissa käy ilmi, etteivät EFQM-itsearviointit ja BSC-tulosmittaritot ole jalkautuneet opettajatasolle asti.

Yhteenveto

- Toimintasuunnitelmat, prosessikuvaukset ja palautejärjestelmät sekä määräajoin tehtävät itsearviointit kytkevät laadunvarmistusjärjestelmän korkeakoulun tavoitteisiin, toimintaan ja toiminnanohjaukseen.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaistavoitteita on vaikea löytää toimintakäsikirjasta, ellei selkeästi esitettyjä laadunhallinnan tavoitteita käsitetä koko laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiksi.
- Korkeakoulun strategiarakenteessa esiintyvien toimialakohtaisten osamisstrategioiden asema ja rooli laadunvarmistusjärjestelmässä jäävät sekä dokumentaatiossa että haastatteluissa jokseenkin epäselviksi.
- Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa runsaasti tietoa toiminnan laadun arviointiin, mutta tiedon jalostamisessa ja hyödyntämisessä on vielä kehitettävää.
- Ammattikorkeakoulun johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmään ja sen kehittämiseen.

4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Vaasan ammattikorkeakoulun eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat laadunvarmistusjärjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on kehittyvässä vaiheessa.

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella Vaasan ammattikorkeakoulu on onnistunut lyhyessä ajassa oleellisesti kehittämään sekä laadunvarmistusjärjestelmäänsä että henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumista järjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen myös käytännössä. Järjestelmällinen ja koko organisaation kattava kokouskäytäntö sekä opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksien viime aikainen kehittyminen ovat osaltaan takaamassa sekä kehittämiseen osallistumista että järjestelmän osien jalkauttamista käytännön toimintaan. Koko henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen vaatii pitkäjänteistä työtä ja helppokäyttöisiä tietojärjestelmiä. Ammattikorkeakoulun pitkälle kehittyneet sähköiset järjestelmät edistävät sekä osallistumista että tiedonkulkua.

Henkilökunnan ja opiskelijoiden osallistuminen

Ammattikorkeakoulun toimittaman auditointimateriaalin mukaan laatutyötä ohjaa rehtorin vetämä johtoryhmä. Henkilöstöltä kerätään palautetta ja työntekijöiden kanssa käydään kehityskeskustelut. Opiskelijoilla on edustajansa tärkeimmissä ammattikorkeakoulun toimielimissä ja työryhmissä, minkä lisäksi opiskelijoilta kerätään palautetta ja heidän kanssaan käydään kehityskeskusteluja. Opiskelijoiden rooliin myös sisäisinä auditointijoina ja toiminnan kehittäjinä on kiinnitetty huomiota. Laatutyötä on tehty opiskelijoille tutuksi opiskelijoiden laatukoordinaattorin tekemän tiedotustyön avulla.

Henkilöstö- ja opiskelijapalautteita käsitellään johtoryhmässä, osastokokouksissa ja opettajien kehityskeskusteluissa. Osastokokoukset ovat käsitelleet myös toimintajärjestelmän prosessikuvaukset, jotka on laadittu yhteistyössä prosessinomistajien kanssa. Henkilökunnalla ja opiskelijoilla on käytössään suora sähköinen Feedy-palautekanava. Prosessikuvauksia he voivat kommentoida kuvausten yhteydessä olevien sähköisten kommenttilaatikoiden välityksellä.

Auditointivierailun haastatteluissa korostui osastokokousten merkitys henkilöstön osallistumisen kanavana. Henkilökunta on osallistunut toimintajärjestelmän prosessikuvausten luomiseen osastokokousten ja pienempien ti-

mien kautta. Kokousten kautta myös levitetään hyviä käytänteitä ja tiedotetaan muuta henkilökuntaa. Lisäksi esimerkiksi tietojenkäsittelyn osastolla on otettu käyttöön tiimihuone tiimimuotoisen toiminnan ja vapaamuotoisen yhteydenpidon edistämiseksi. Mahdollisuus vaikuttaa laadunvarmistusjärjestelmään – muun muassa kehityskeskustelujen ja intranetin kommenttilaatikoiden kautta – ovat henkilökunnan tiedossa ja esimerkiksi prosessikuvaustyössä palautteen on koettu vaikuttavan lopputulokseen. Haastattelussa ei ilmennyt merkittäviä eroja eri osastojen tai koulutusalojen henkilökunnan osallistumisen välillä. Sen sijaan keskusteluista välittyi voimakkaasti kehittämistä ja laadunvarmistusta tukeva yhteisöllisyyden kulttuuri.

Henkilökunnan haastattelujen perusteella opiskelijapalautteen keräämistä ja hyödyntämistä pidetään tärkeänä osana laadunvarmistusta. Useassa haastattelussa tuli esiin, että opettajat keräävät palautetta opintojakson sisällöstä jo sen aikana ja tekevät palautteen perusteella muutoksia opintojaksosuunnitelmaan. Tukipalveluille kehitetään yhteistä palautekyselyä. Tällä hetkellä palautetta saadaan erillisten kyselyjen lisäksi esimerkiksi Feedy-palauteomakkeen kautta, minkä käytöstä on saatu näkyviä tuloksia.

Opiskelijoiden osallistumiskanavana haastattelussa korostuivat palaute ja osastokokousten opiskelijaedustus, joka on otettu käyttöön äskettäin. Opintojaksopalaute ja muut sähköiset palautejärjestelmät ovat opiskelijoiden tiedossa, mutta opiskelijoiden ja henkilökunnan haastattelujen perusteella voi todeta, että niiden käytössä opiskelijat eivät liene muita aktiivisempia. Sekä opiskelijat että henkilökunta tunnustavat kuitenkin suoran palautteen vaikuttavaksi kanavaksi. Palautteella on opiskelijoiden mukaan merkitystä erityisesti opetuksen ja opintojaksojen kehittämisessä, mutta myös opetustarjonnan suunnittelussa. Tästä esimerkkinä on opiskelijapalautteen perusteella eräässä koulutusohjelmassa aloitettu englanninkielinen suuntautumisvaihto. Ammattikorkeakoulu on panostanut palautteen keräämiseen liittämällä palautekyselyihin arvontoja.

Osastokokousten muodostaessa osan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä myös niiden opiskelijaedustus on tärkeässä roolissa. Ensimmäisten kokemusten mukaan opiskelijat ovat saaneet kokouksissa äänensä kuuluviin ja asioita käsiteltäviksi. Keskushallinnon työryhmien ja osastokokousten lisäksi opiskelijoilla on edustus toimiala/osastokohtaisissa neuvottelukunnissa. Opiskelijoiden osallistumisen syventäminen edustajien määrää lisäämällä osastokokouksissa ja neuvottelukunnissa vahvistaisi opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi opetussuunnitelmatyössä, jossa konkreettinen opiskelijaedustus näyttää tällä hetkellä kapealta.

Opiskelijaedustajien kouluttamisesta vastaa ammattikorkeakoulun opiskelijakunta VAMOK. Opiskelijakunta on osallistunut myös toimintajärjestelmän

rakentamiseen ammattikorkeakoulun laaturyhmässä ja muissa toimielimissä. Opiskelijoiden keskuudesta on palkattu laatukoordinaattori, joka on tiedottanut ja kouluttanut opiskelijoita laatuun ja laadunvarmistusjärjestelmään liittyvistä asioista. Opiskelijakunta näyttää sitoutuneen ammattikorkeakoulun laadunvarmistustyöhön. Vaikka opiskelijoiden osallistumista on vahvistettu viime aikoina, sen vahvistamista ja laajentamista täytyy jatkaa.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen

Auditointimateriaalin mukaan ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön neuvottelukuntien ja palautejärjestelmien kautta. Sidosryhmien edustajat ovat osallistuneet myös ammattikorkeakoulun sisäisiin auditointeihin. Ammattikorkeakoulussa on lisäksi äskettäin kehitetty kaikki koulutusohjelmat kattavaa työelämäpalautejärjestelmää. Mittarit ovat pääosin määrällisiä eikä niiden rinnalla juuri näy laadullisia mittareita. Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen onkin ammattikorkeakoulun laatiman SWOT-analyysin mukaan vasta kehitymässä.

Ulkoisten sidosryhmien haastatteluissa niiden edustajat pitivät yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa toimivana. Sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen neuvottelukuntayhteistyön ja henkilökohtaisten suhteiden kautta. Ammattikorkeakoulu on vahvasti mukana erityisesti ylläpitäjänsä eli Vaasan kaupungin kehittämistoimissa, ja yhteistyö Vaasan yliopiston kanssa on tiivistä. Johdon ja henkilökunnan haastattelujen mukaan opettajilla on työaikaressurssia työelämäyhteyksien ylläpitämiseen, mikä tukee henkilökohtaisten suhteiden vahvistamista. Lisäksi toimialakohtaisia neuvottelukuntia ollaan muuttamassa osastokohtaisiksi. Sidosryhmien osallistuminen järjestelmällisesti laadunvarmistukseen on kuitenkin vasta muotoutumassa. Lähtökohtana voidaan pitää tärkeimpien sidosryhmien nimeämistä strategiatasolla. Ylläpitäjän, työnantajien ja kehittämisorganisaatioiden lisäksi myös alumnit tulisi huomioida ulkoisena sidosryhmänä.

Yhteenveto

- Vahva yhteisöllisyyden kulttuuri, sähköiset palautekanavat ja kokouskäytännöt tukevat henkilökunnan ja opiskelijoiden osallistumista laadunvarmistukseen. Säännöllinen osastokokouskäytäntö näyttää tukevan yhteisöllisyyttä sekä tiedon ja käytänteiden leviämistä ammattikorkeakoulun henkilökunnan keskuudessa.
- Opiskelijoiden osallistumista laadunvarmistukseen olisi hyvä laajentaa siten, että useampi opiskelija olisi mukana kehittämiselinten toiminnassa.
- Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laadunvarmistukseen, mutta niiden rooli laadunvarmistusjärjestelmässä vaatii kehittämistä. Neuvottelukuntatoimin-

taa ollaankin tuomassa toimialoilta osastotasolle. Ulkoisia sidosryhmiä seurataan lähinnä määrällisillä mittarituloksilla, laadullinen arviointi on vähäistä.

- Neuvottelukuntien roolia koulutuksen kehittämässä tulisi selkeyttää, jotta sekä opiskelija- että työelämäedustus palvelisi täysin tarkoitustaan.
- Pitkälle kehittyneet sähköiset järjestelmät edistävät osallistumista. Esimerkiksi helppokäyttöinen Feedy-palautelomake ja sen toiminnot ohjaavat palautteen asianmukaista ja tehokasta käsittelyä.

4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä on kehittyvässä vaiheessa.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon saatavuutta korkeakoulun sisällä on varmistettu auditointimateriaalin mukaan muun muassa intranetin, kehittämispäivien, osastokokousten opiskelijaedustuksen sekä tutkimusten avulla. Tiedon tarkoituksenmukaisuutta varmistetaan keskeisillä palautekeyseilyillä (työelämä- ja opintojaksopalautteet) sekä johtoryhmätasolla suoritetulla EFQM-mallin mukaisella itsearvioinnilla. Ammattikorkeakoulun toiminnan keskeiset tavoitteet ja tulokset ovat nähtävillä intranetissä, ja esimerkiksi opintojaksopalautteiden tulokset esitellään ilmoitustauluilla.

Haastattelujen mukaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan vuosittaisessa suunnittelussa. Ammattikorkeakoulu näkee toiminnan suunnitteluprosessin olevan laadunvarmistuksen kulmakivi. Myös vuosisuunnitelmien laadinnassa tehtävä yhteistyö tiimeissä ja työryhmissä näyttäisi olevan keskeinen foorumi, jonne laadunvarmistuksen tuottama tieto kanavoituu. Koko ammattikorkeakoulua koskeva toimintasuunnitelma on pohjana osastojen ja tukipalveluyksiköiden toimintasuunnitelmille. Opiskelijoiden tiedonsaanti on turvattu työryhmien ja osastokokousten opiskelijaedustajien kautta. Osastokokousasioiden tiedottaminen opiskelijoille on opiskelijaedustajien vastuulla, mikä toimiessaan edistää opiskelijoiden sitoutumista. Tiedonsaantia varten on palkattu myös opiskelijoiden laatukoordinaat-

tori, jonka työn jatkuminen auditointiprosessin jälkeen on kuitenkin vielä epävarmaa.

Intranet on sekä henkilökunnan että opiskelijoiden käytössä ja henkilökunnan haastatteluissa kiiteltiin sinne koottua toimintajärjestelmää prosessikuvauksineen. Toiminnan vuosittaiset tulokset ja niiden analyysi on kaikkien saatavilla intranetissä. Haastattelun perusteella kehittämiskohteena on kolmikielisyys (suomi, ruotsi ja englanti) laadunvarmistusjärjestelmän viestinnässä.

Auditointimateriaalin perusteella tiedon saatavuuteen on panostettu, mutta käsitys tiedon tarkoituksenmukaisuuden varmistamisesta jää muodostumatta. Uusien palautejärjestelmien tuottaman tiedon sekä tulostiedon hyödyntämisessä on ammattikorkeakoulun laatiman SWOT-analyysin mukaan vielä parannettavaa. Analyysin mukaan uhkana on, ettei laadunvarmistusjärjestelmän tuottamasta suuresta tietomäärästä kyetä poimimaan olennaisuuksia ja tärkeät asiat etenevät liian hitaasti tai eivät ollenkaan. Johdon haastattelussa todettiin, että tiedon tarkoituksenmukaisuuteen täytyy vielä panostaa ja se täytyy huomioida palautekyselyiden kehittämisessä.

Yhteenveto

- Henkilökunnan ja opiskelijoiden tiedonsaanti perustuu pääasiassa intranetiin ja kokouskäytäntöihin. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto kanavoituu toiminnan suunnitteluun koko ammattikorkeakoulun sekä osastojen ja yksiköiden tasolla.
- Intranet on henkilökunnan ja opiskelijoiden käytössä, ja mittari- ja palautetiedot ovat kaikkien saatavilla.
- Palautejärjestelmän tuottaman suuren tietomäärän tarkoituksenmukaisuuteen täytyy kiinnittää huomiota, jotta olennaiset asiat huomataan ja niihin voidaan reagoida.
- Tiedon tarkoituksenmukaisuuteen eri kohderyhmiä ajatellen tulisi kiinnittää huomiota.

4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

Vaasan ammattikorkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaista. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta on alkavassa kehitysvaiheessa.

Toimintakäsikirjassa Vaasan ammattikorkeakoulun pääasiakkaiksi määritellään opiskelijat ja alueen työelämä. Tämän lisäksi ammattikorkeakoulun asiakkaita ovat eri sidosryhmät sekä oma henkilöstö, joka on sisäisten palvelujen asiakas. Ammattikorkeakoulun sidosryhmäanalyysissä eri sidosryhmät on jaoteltu sen mukaan, kuinka keskeisessä asemassa kukin sidosryhmä on. Korkeimman prioriteetin omaaviin ollaan säännöllisesti yhteydessä, ja tämän sidosryhmäyhteistyön onnistumisella nähdään olevan keskeinen asema ammattikorkeakoulun toiminnassa. Toisen tason sidosryhmiin ollaan myös säännöllisesti, mutta harvemmin, yhteydessä. Kolmannen tason sidosryhmiin ollaan yhteydessä tarpeen vaatiessa. Sidsoyhmäanalyysissä on myös määritelty vastuuhenkilöt kunkin sidosryhmäyhteistyön hoitamiseksi. Ammattikorkeakoulun kannalta ulkoinen sidosryhmä on myös ammattikorkeakoulun ylläpitäjä Vaasan kaupunki, jolle toimitetaan säännöllisesti tiedot suunnitelmista ja tuloksista.

Ulkoisten sidosryhmien kanssa tehdään yhteistyötä erityisesti neuvottelukuntien kautta. Tämän lisäksi esimerkiksi t&k-toiminta sekä palvelutoiminta luovat vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Näitä kanavia pitkin sidosryhmät saavat tietoa ammattikorkeakoulun toiminnasta ja sen toiminnan laadusta. Nämä asiat kävivät myös ilmi auditointivierailun haastatteluissa.

Ulkoiset sidosryhmät on huomioitu kohtuullisesti laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa. Uusien toimijoiden sekä kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kannalta tiedon saatavuudessa voi olla ongelmia. Ammattikorkeakoulu on päässyt viime aikoina hyvin esille alueen mediassa, mutta sidosryhmäviestinnässä ja sen kohdentamisessa on vielä kehittämistarpeita. Painopisteinä viestinnässä on yrittäjäyys ja kansainvälisyys. Tietoa välittyy pääasiassa yhteisten työryhmien, neuvottelukuntien ja asiantuntijavaihdon kautta. Muusta järjestelmällisestä sidosryhmäviestinnästä ei saatu näyttöä.

Yhteenveto

- Neuvottelukuntatyö ja avoimet palautejärjestelmät luovat pohjaa sidosryhmäyhteistyölle ja tiedontarpeiden huomioimiselle, mutta toiminnan järjestelmällisyydessä ja aktiivisuudessa on puutteita. Neuvottelukuntajärjestelmän ulottaminen osastotasolle tehostaa ja konkretisoi järjestelmän toimivuutta.
- Laadunvarmistusjärjestelmästä välitettävän tiedon tarkoituksenmukaisuuteen tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota viestinnän tarpeita karitottaessa.

4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Korkeakoulun henkilöstöllä on tietoa laadunvarmistuksen menettelytavoista, mutta käsitys järjestelmän kokonaisuudesta on vielä heikko. Järjestelmän osien toimintaa seurataan, mutta järjestelmän kokonaisuuden seurannan suunnitelmallisuudessa on kehittämistä. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen kokonaisuus on alkavassa kehitysvaiheessa.

Korkeakoulun johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden kokonaiskäsitys järjestelmän toiminnasta ja sen vaikutuksista

Haastattelujen perusteella laadunvarmistusjärjestelmän osien toiminta näyttää olevan eri toimijoiden ja henkilöstöryhmien tiedossa. Henkilökunta ja opiskelijat pystyvät määrittelemään oman toimintansa kannalta oleelliset laadunvarmistuksen menettelytavat. Kentältä saa vahvistusta korkeakoulun väite, että toimintakäsikirjaa ja sen prosessikuvauksia on laajasti käsitelty yhdessä henkilökunnan ja opiskelijoiden kanssa. Haastattelut antavat yllättävän yhdenmukaisen kuvan toimintakäsikirjan käyttökelpoisuudesta arkisen työn apuvälineenä.

Kun toimintakäsikirja on tällä tavoin omaksuttu jokapäiväistä työtä ja sen kehittämistä selkiyttäväksi välineeksi, auditoijille heräsi kysymys, missä määrin tarkoituksenmukaisia järjestelmän muut osat ovat toiminnan sujuvuuden ja kehittämisen kannalta. Järjestelmään liittyvät BSC- ja EFQM-elementit ovat ainakin toistaiseksi huonommin tunnettuja, ja auditointiryhmän oli vaikea hahmottaa, missä määrin nämä työkalut ovat ainoastaan johdon välineitä, ja missä määrin on tarkoitus, että sekä opettajat että opiskelijat ymmärtävät niiden relevanssin ja käyttötarkoituksen. Auditoijien oli myös vaikea hahmottaa laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta ilman kokoavaa kuvaa. Tällaista kuvaa ei sisällynyt auditoijille lähetettyyn materiaaliin. Kuvaa ei myöskään ollut korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän sisäisissä dokumenteissa. Korkeakoulu laati kuvan pyydettyinä lisämateriaalina (ks. kuva 5). Haastattelussa tuli esiin, että tämä kuva oli auttanut myös henkilökuntaa paremmin mieltämään laadunvarmistuksen kokonaisuutta.

Järjestelmälle asetettujen tavoitteiden ja järjestelmän toiminnan seuranta ja kehittäminen

Näyttöaineiston ja haastattelujen perusteella auditointiryhmä sai käsityksen, että laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa seurataan ja arvioidaan EFQM-itsearviointilla ja sisäisillä auditoinneilla sekä erilaisten tulos- ja palauteaineis-

tojen analyysien avulla. Yhtenä toimintona mainittiin myös johdon Road Show, jonka merkitys ja systemaattisuuden aste jäi kuitenkin auditoijille epäselväksi. EFQM-itsearviointi on organisaation nykytilan arviointia, ja sen avulla korkeakoulu toivoo myös laadunvarmistusjärjestelmän keskeisten kehittämiskohteiden paljastuvan. Sisäinen auditointi on toteutettu kaksi kertaa (vuosina 2001 ja 2007). Jälkimmäisessä keskityttiin lähinnä prosessikuvausten arviointeihin. Näillä keinoilla on vaikea saada kokonaiskäsitystä itse järjestelmän toiminnasta ja sen vaikutuksista.

Jotta laadunvarmistusjärjestelmän seuranta olisi systemaattista ja dokumentoitua, korkeakoulun henkilöstöllä pitäisi olla yhtenäinen näkemys siitä, mikä on ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus, sen eri osien painoarvo sekä näiden dynamiikka. Selkiyttävä kuva tästä kokonaisuudesta ei siis ole ollut korkeakoulun käytössä ennen auditointia. Korkeakoulun laatuajattelun mukaan laadunvarmistus on osa arkista toimintaa, ja laadunvarmistus on sisäänrakennettu osa toimintajärjestelmää. Jos näin on (ja kuten haastattelujen ja näyttöaineiston perusteella vaikuttaa olevan), laadunvarmistusta pitäisi seurata ja arvioida toimintajärjestelmälle asetettuja tavoitteita vasten, ja koko henkilökunnan tulisi voida osallistua kokonaisuuden kehittämistä edistävään kriittiseen tarkasteluun. Auditoijat eivät täysin pystyneet hahmottamaan, miten korkeakoulu toteuttaa järjestelmän kokonaisuuden toimivuuden arviointia tästä näkökulmasta.

Hyvä esimerkki toimivasta osaratkaisusta on toimintakäsikirjan prosessikuvausten jatkuva arviointi. Toimintakäsikirjan jokaista prosessikuvausta voi kuka hyvänsä henkilökunnasta tai opiskelijoista kommentoida. Kommentit ja kehittämisehdotukset menevät laatuapäällikön kautta edelleen arvioitaviksi. Korkeakoulu pystyy osoittamaan tällä tavoin saadun tiedon perusteella myös tehdyn korjauksia kuvauksiin. Erinomaista on, että näin tehdyt muutokset talentuvat toimintakäsikirjan kaikille avoimeen versiohistoriaan.

Järjestelmän kokonaisuuden seurannan ja jatkuvan kehittämisen toimintaprosessia ei ole samalla tavoin selkeästi määritelty kuin itse perustoimintojen toteutusta. Toimintakäsikirjan täydentäminen tältä osin helpottaisi paitsi asiasta viestimistä, myös sen käytännön toteutusta osana vuosisuunnittelun sykliä.

Yhteenveto

- Laadunvarmistusjärjestelmä tunnetaan sen osa-alueiden kautta. Järjestelmän kokonaisuuden tuntemus on vielä heikko.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus tulee kuvata arkisessa laatudokumentaatiossa sekä kaaviona että prosessina.

- Toimintakäsikirjasta on onnistuttu tekemään aidosti hyödylliseltä vaikuttava osa arkista toimintaa. Toimintakäsikirjan prosessikuvausten sähköinen dokumentointi mahdollistaa jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden arviointi ja kehittäminen vaatii vielä parantamista. Kokonaisuuden kehittäminen on syytä määrittellä toimintakäsikirjassa siten, että koko henkilökunta ja opiskelijat voivat sen helposti ymmärtää ja siihen myös osallistua.

4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnoista. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä. Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat järjestelmärakenteen, jonka hahmottamisessa on vielä parannettavaa. Kokonaisuutena arvioiden laadunvarmistusjärjestelmä on kehittyvällä tasolla.

Laadunvarmistusjärjestelmän kattavuus

Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa ammattikorkeakoulun perustoiminnoista hyvin opetusprosessin ja suurelta osin myös tutkimus- ja työelämäpalvelut sekä hallinto- ja tukipalvelut. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaistavoitteiden ja järjestelmän kuvauksen selkiyttämisessä on vielä parantamisen varaa. Laadunvarmistusjärjestelmää kuvaava toimintakäsikirja sisältää keskeiset toimintaa ohjaavat strategiat ja tavoitteet, toiminnan suunnittelun ja toteutuksen prosessit sekä laadunvarmistuksen menettelyt.

Kattavan järjestelmän rakentamiseen ja ylläpitoon liittyvät haasteet näkyvät ongelmina eräissä järjestelmän osissa. Ammattikorkeakoulun tavoitehierarkia on hyvin moniportainen ja osittain vaikeaselkoinen. Prosessien toimivuuteen ja mittaamiseen liittyvät osiot ovat vielä sekä prosessikuvauksissa että myös käytännössä osittain kehittämisvaiheessa. Palautejärjestelmän monimuotoisuus ja raskaus sisältää oleellisia uhkatekijöitä.

Korkeakoulun määritelmän mukaisesti ”laadunvarmistus on osa normaalia arkityötä” ja korkeakoulu esittää laadunvarmistuksen olevan osa kaikkia perustoimintoja: koulutusta, tutkimusta ja työelämäyhteistyötä, johtamista sekä hallinto- ja tukipalveluprosesseja. Annettujen näyttöjen ja suoritettujen haastattelujen perusteella korkeakoulun antama kuvaus näyttää pitävän kohtuullisen hyvin paikkansa. Laadunvarmistus on toimijoiden tasolla sisäistetty ja kattaa näin myös käytännössä suuren osan korkeakoulun toiminnoista.

Näytöt laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta

Kun tarkastellaan laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuutta toiminnan kehittämiseen, on tarkastelussa kaksi tasoa. Peruskysymys on, voiko korkeakoulu osoittaa, että *laadunvarmistusjärjestelmän ansiosta* on kyetty havaitsemaan puutteita (tai riittämätön laatu) toiminnassa ja käynnistetty kehittämistoimenpiteitä epäkohtien korjaamiseksi. Toisen asteen kysymys on, missä määrin kehittämistoimenpiteiden avulla on saatu aikaan näkyviä tuloksia eri alueilla.

Laadunvarmistusjärjestelmän ensisijainen tehtävä on paljastaa kehittämiskohteita ja huolehtia siitä, että kehittämistoimenpiteitä käynnistetään. Laadunvarmistuksen tulee myös huolehtia siitä, että kehittämistoimenpiteiden tuloksellisuutta arvioidaan ja tarvittavia korjauksia voidaan edelleen tehdä. Vaasan ammattikorkeakoulu pystyy osoittamaan erilaisia kehittämistoimenpiteitä, joiden käynnistys ja toteutus on seurausta laadunvarmistusjärjestelmän tuottamasta palautetiedosta. Selkeitä uudistuksia ja muutoksia on tehty, mikä osoittaa että laadunvarmistuksella on vaikuttavuutta.

Haastattelussa korkeakoulun johto esitti käsityksensä, että laadunvarmistusjärjestelmä on edesauttanut myös keskustelemaan organisaatiokulttuurin syntyä. Auditointiryhmän havainnot tukevat tätä käsitystä. Myös opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuudet ovat oleellisesti lisääntyneet laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen yhteydessä. Huomion arvoista on myös kaikkien haastateltujen ryhmien ja henkilöiden positiivinen suhtautuminen laadunvarmistukseen. Laadunvarmistuksen tärkeyttä tai järjestelmän ja sen osien mielekkyyttä ei kukaan kyseenalaistanut. Yhtenä syynä tähän on, että laadunvarmistusjärjestelmää rakennettaessa sekä henkilökunta että opiskelijat on poikkeuksellisen intensiivisesti perehdytetty asiaan. Järjestelmän keskeisten osien tuntemus on osoitus sekä valmisteluprosessiin osallistumisesta että intensiivisestä sisäisestä tiedottamisesta. On kuitenkin vielä huomautettava, että järjestelmän kokonaisuuden vaikuttavuuden kehitys riippuu siitä, kuinka sen uudemmat osa-alueet (BSC ja EFQM) vakiinnuttavat merkityksensä. Korkeakoulun on myös syytä kriittisesti arvioida kokonaisuutta ja karsia sellaisia toimintoja, joiden lisäarvoa ei pystytä kokemuksella varmentamaan.

Laadunvarmistuksen menettelytavoista muodostuvan kokonaisuuden dynaamisuus

Ammattikorkeakoulun toiminnot kattavan laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärakenteen, vaikka organisaatorakenteesta ja osajärjestelmien runsaudesta johtuvat päällekkäisyydet vielä häiritsevät kokonaisuutta.

Vaikka järjestelmä kattaa toiminnan osa-alueet ja toimijat ovat hyvin informoituja, järjestelmään sisältyy avoimia kysymyksiä ja uhkia. Keskeinen avoin kysymys on, kuinka järjestelmän toiminnot jatkossa koetaan tärkeäksi osaksi perustoimintaa ja toimintakulttuuria. Auditointia varten suorittamansa SWOT-analyysin perusteella korkeakoulu itse toteaa uhkiksi:

- toiminnan kehitysintensiteetin ja laadun parantamisen hiipuminen
- organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa laadunvarmistuksen toimivuuteen
- opiskelijoiden väsyminen erilaisiin kyselyihin
- henkilökunnan jaksaminen eri kehityshankkeiden vaatiman työmäärän vuoksi
- laadunvarmistusjärjestelmän tuottamasta suuresta tietomäärästä ei kyetä poimimaan olennaisuuksia, ja tärkeät asiat etenevät liian hitaasti tai eivät ollenkaan.

Merkittävin uhka tulevaisuuden kannalta on järjestelmän raskaus kaikkine palautemekanismeineen, kyselyineen, työryhmineen ja kirjallisine tuotoksineen (suunnitelmat ja raportit). Tämä havainto on yhdenmukainen myös korkeakoulun itsensä kuvaamien uhkatekijöiden kanssa.

Yhteenveto

- Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa hyvin opetusprosessin ja suurelta osin myös muut ammattikorkeakoulun toiminnot.
- Kehittämistarpeita on tavoitehierarkian selkiyttämässä, laadunvarmistuksen kokonaisuuden toimivuuden arvioinnissa ja varmistamisessa sekä palautejärjestelmän yksinkertaistamisessa.
- Näytöt laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ovat selkeät erityisesti kehittämistoimenpiteiden osalta. Myös vaikuttavuudesta toiminnan tuloksellisuuteen on näyttöjä, vaikka aikaviive kehittämistoimenpiteiden käynnistämisen ja tulosten välillä on suurissa asiakokonaisuuksissa usein pitkä.
- Järjestelmän dynaamisuuden pahin uhka on sen raskaus.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän keskeinen dokumentaatio on koottu sähköiseen toimintakäsikirjaan, jossa tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut on konkreettisesti ja selkeästi määritelty.
- Prosessien ”narratiivinen” selostava kuvaustapa yhdistyneenä vastuiden taulukkomuotoiseen esittämiseen vaikuttaa perustellulta ratkaisulta.
- Laadunvarmistus on määritelty toiminnan luonnolliseksi osaksi ja toiminnan tasolla pyritään johdonmukaisesti toteuttamaan tätä määrittelyä.
- Toimintasuunnitelmat, prosessikuvaukset ja palautejärjestelmät sekä määrajoin tehtävät itsearvioinnit kytkevät laadunvarmistusjärjestelmän korkeakoulun tavoitteisiin, toimintaan ja toiminnanohjaukseen.
- Järjestelmä tuottaa riittävästi tietoa, ja sitä käytetään koulutuksen laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.
- Opetuksen kehittämiseen on varattu huomattava tuntiresurssi jokaiselle opettajalle. Tämä antaa uskottavuutta kehittämisorientoituneelle laadunvarmistukselle.
- Ammattikorkeakoulun johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmään ja sen kehittämiseen.

Hyvät käytänteet

- Intranet on sekä henkilökunnan että opiskelijoiden käytössä, ja mittari- ja palautetiedot ovat intranetissä kaikkien saatavilla.
- Säännöllinen osastokokouskäytäntö näyttää tukevan yhteisöllisyyttä sekä tiedon ja käytänteiden leviämistä ammattikorkeakoulun henkilökunnan keskuudessa.
- Helppokäyttöinen Feedy-palautejärjestelmä ja sen toiminnot ohjaavat palautteen asianmukaista ja tehokasta käsittelyä.

- Ryhmäohjaajakäytäntö ja siihen liittyvä kehityskeskustelukäytännön ulottaminen myös opiskelijoihin tehostaa opintojen etenemisen seurantaan ja opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuuksia.
- Henkilöstön laajamittainen osallistuminen prosessikuvausten kehittämiseen edistää laadunvarmistusjärjestelmän ja toiminnan yhteyttä.

5.2 Kehittämissuositukset

- Laadunvarmistusjärjestelmän seurannan ja arvioinnin prosessi tulisi dokumentoida osaksi toimintakäsikirjaa.
- Järjestelmän keskeinen kehittämistarve on sen keventäminen ja selkiyttäminen. Erityisesti kannattaisi kriittisesti arvioida, kuinka paljon järjestelmään sisältyy sellaista ylimääräistä työtä, joka ei palvele toiminnan kehittämistä.
- Tavoitteiden osalta on kehittämistarvetta sekä laadunvarmistusjärjestelmän kokonaistavoitteiden määrittelyssä että moniportaisen tavoitejärjestelmän yksinkertaistamisessa. Tavoitteiden hahmottamista helpottaisi, jos laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset kokonaistavoitteet olisivat näkyvissä heti järjestelmän kuvauksen alussa. Samalla koko tavoitehierarkia selkiytyisi ja laadunvarmistusjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden suhde strategioihin ja toiminnan keskeisiin tulostavoitteisiin tulisi paremmin näkyviin.
- Laadunvarmistuksen vastuunjako on pääosin toimiva, mutta toteutetut organisaatiomuutokset vaativat vielä eräiltä osin myös vastuiden selkiyttämistä.
- Prosessien toimivuuden arviointia ja varmistamista tulisi kehittää sekä palautejärjestelmää yksinkertaistaa.
- T&k-toiminnan ja työelämäpalautteen seurannassa on kehittämistarpeita sekä selkeyden ja yhtenäistämisen että palautteen hyödyntämisen osalta.
- Opiskelijoiden osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia parantaisi, jos opiskelijajäsenten määrää työryhmissä lisättäisiin. Tämä edistäisi myös tiedonkulkua.
- Toimivan välipalautteen kehittäminen osaksi opintojaksopalautetta motivoisi opiskelijoita palautteen antamiseen, kun sillä olisi vaikutusta jo heidän omiin opintoihinsa.
- Opiskelijoiden etenemisen seurannan lisäksi kannattaisi harkita opiskelijoiden oppimisen kumuloitumisen seuraamista esimerkiksi oppimisraportteiden ja erilaisten lukuvuosittaisten testien avulla.

- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon jalostamisessa ja hyödyntämisessä on vielä kehitettävää. Tiedon tarkoituksenmukaisuuteen eri kohderyhmiä ajatellen tulisi kiinnittää huomiota.
- Ulkoisten sidosryhmien roolia ja toimintaa koulutuksen kehittämisessä tulisi selkeyttää ja tehostaa, jotta esimerkiksi neuvottelukuntien opiskelija- ja työelämäedustus palvelisi täysin tarkoitustaan.
- Korkeakoulun strategiarakenteessa esiintyvien toimialakohtaisten osamisstrategioiden tarve, asema ja rooli laadunvarmistusjärjestelmässä vaatii selkiyttämistä.
- Huomattava osa laadunvarmistusjärjestelmän osa-alueista on ollut intensiivisen kehittämistyön kohteena viimeisen kahden vuoden aikana. Dokumentaatiossa on paikoin vielä puutteita ja kehittämistarpeita, esimerkiksi BSC-tuloskortit tulisi saada valmiiksi kaikkien toimintojen osalta.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä

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

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 18.6.2008 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Vaasan ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma 23.–25.4.2008

Keskiviikko	23.4.2008
9.00–9.15	Auditointiryhmän kokous
9.15–10.15	Korkeakoulun johdon haastattelu
10.30–11.30	Osastonjohtajien haastattelu
11.45–12.45	<i>Lounas</i>
12.45–13.45	Opetushenkilökunnan haastattelu
14.00–15.00	Opiskelijoiden haastattelu
15.15–16.15	Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu
16.30–17.30	Korkeakoulun sidosryhmien edustajien haastattelu
17.30–18.30	Auditointiryhmän kokous
Torstai	24.4.2008
9.00–10.15	Konetekniikan ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmat: Osaston johto sekä opetus- ja tutkimushenkilöstö, opiskelijat
10.30–11.30	Ylempiin amk-tutkintoihin johtavan koulutuksen laadunvarmistus: Opettajat, opiskelijat
11.30–12.30	<i>Lounas</i>
12.30–14.30	Sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksen laadunvarmistus
12.30–12.45	Toimialan esittely
12.45–13.45	Johtajien ja henkilöstön haastattelu
13.45–14.30	Opiskelijoiden haastattelu
15.00–16.15	Tutkimus- ja palvelutoiminnan laadunvarmistus
15.00–15.15	Tutkimus- ja palvelutoiminnan esittely
15.15–16.15	Johtajan ja henkilöstön haastattelu
16.30–17.30	Auditointiryhmän kokous
Perjantai	25.4.2008
8.30–9.30	Jokerikohde: Teemahaastattelussa opetushenkilökuntaa, joka ei kuulu laatu- tai opetuksen kehittämisyöryhmiin
9.45–11.15	Opintoasiainyksikön laadunvarmistus
9.45–10.00	Opintoasiainyksikön esittely
10.00–10.45	Päällikön ja henkilöstön haastattelu
10.45–11.15	Opiskelijoiden haastattelu
11.15–12.15	Lounas ja auditointiryhmän loppupalaveri
12.15–13.15	Loppukeskustelu korkeakoulun johdon kanssa

LIITE 2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

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

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITTEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<p>3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytymisen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen</p>	<p>Laadunvarmistusta ei ole kytketty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset</p>	<p>Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhteyksistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä.</p>	<p>Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämässä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>	
<p>4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen</p>	<p>Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.</p>	<p>Jokin seuraavista toimijaryhmiä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella:</p> <ul style="list-style-type: none"> - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät 	<p>Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.</p>	<p>Eri henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi.</p>	
<p>5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.</p>	<p>Tietoa tuotetaan valla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.</p>	<p>Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.</p>	<p>Korkeakoullua on systemaattisia menetelytapoja eri henkilöstöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.</p>	

KOHTEET	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITEEIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
<p>5 b) 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 satunnaisista.</p>	<p>Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.</p>	<p>Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.</p>	
<p>6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen</p>	<p>Korkeakouluilla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.</p>	<p>Korkeakouluilla on helkko kokonaisnäkökulma laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.</p>	<p>Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.</p>	<p>Korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää systemaattisesti laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erillisistä vaikutuksista ja seurauksista.</p>	
<p>7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus</p>	<p>Korkeakoulun toimintoihin sisältyy vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunvarmistuksen menettelytapoja.</p>	<p>Osaan korkeakoulun toiminnosta sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on vähän näyttöä.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.</p>	<p>Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot.</p> <p>Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.</p> <p>Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmäärakenteen.</p> <p>Laadunvarmistuksen menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää.</p>

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Veijo Hintsanen, Mikko Höynälänmaa, Marjo-Riitta Järvinen, Asko Karjalainen, Niko Peltokangas & Kirsi Hiltunen

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

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

Auditointi perustui Vaasan ammattikorkeakoulun ennalta toimittamaan auditointiaineistoon ja auditointivierailuun, joka toteutettiin 23.–25.4.2008.

Auditointiryhmä toteaa, että laadunvarmistus on määritelty Vaasan ammattikorkeakoulun toiminnan luonnolliseksi osaksi ja toiminnan tasolla pyritään johdonmukaisesti toteuttamaan tätä määrittelyä. Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän keskeinen dokumentaatio on koottu sähköiseen toimintakäsikirjaan, jossa tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut on konkreettisesti ja selkeästi määritelty. Toimintasuunnitelmat, prosessikuvaukset ja palautejärjestelmät sekä määrääjain tehtävät itsearvioinnit kytkivät laadunvarmistusjärjestelmän korkeakoulun tavoitteisiin, toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Ammattikorkeakoulun johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmään ja sen kehittämiseen.

Arviointiryhmä esittää Vaasan ammattikorkeakoululle seuraavia kehittämisuosituksia:

- Laadunvarmistusjärjestelmän seurannan ja arvioinnin prosessi tulisi dokumentoida osaksi toimintakäsikirjaa.
- Järjestelmän keskeinen kehittämistarve on sen keventäminen ja selkiyttäminen.
- Laadunvarmistuksen vastuunjako on pääosin toimiva, mutta toteutetut organisaatiomuutokset vaativat vielä eräiltä osin myös vastuiden selkiytymistä.
- Prosessien toimivuuden arviointia ja varmistamista tulisi kehittää sekä palautejärjestelmää yksinkertaistaa.
- T&k-toiminnan ja työelämäpalautteen seurannassa on kehittämistarpeita sekä selkeyden ja yhtenäistämisen että palautteen hyödyntämisen osalta.
- Opiskelijoiden osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia parantaisi, jos opiskelijajäsenten määrää työryhmissä lisättäisiin. Tämä edistäisi myös tiedonkulkua.
- Ulkoisten sidosryhmien roolia ja toimintaa koulutuksen kehittämisessä tulisi selkeyttää ja tehostaa, jotta esimerkiksi neuvottelukuntien opiskelija- ja työelämäedustus palvelisi täysin tarkoitustaan.
- Korkeakoulun strategiarakenteessa esiintyvien toimialakohtaisten osaamisstrategioiden tarve, asema ja rooli laadunvarmistusjärjestelmässä vaatii selkiyttämistä.
- Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatioissa on paikoin vielä puutteita ja kehittämistarpeita, esimerkiksi BSC-tuloskortit tulisi saada valmiiksi kaikkien toimintojen osalta.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 18.6.2008 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Vaasan ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulu, ammattikorkeakoulu

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Vasa yrkeshögskola

Författare

Veijo Hintsanen, Mikko Höynälänmaa, Marjo-Riitta Järvinen, Asko Karjalainen, Niko Peltokangas & Kirsi Hiltunen

Abstrakt

Målet för den auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Vasa yrkeshögskola som utfördes av Rådet för utvärdering av högskolorna var att

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

Auditeringen utgick från auditeringsmaterial som yrkeshögskolan på förhand lämnat in och på ett auditeringsbesök som ägde rum den 23–25 april 2008.

Auditeringsgruppen konstaterar att principerna för kvalitetssäkringen har integrerats i verksamheten vid Vasa yrkeshögskola och att man strävar efter att konsekvent efterleva dem. De centrala dokumenten för yrkeshögskolans kvalitetssäkringssystem har samlats i en elektronisk verksamhetshandbok, i vilken målen, funktionerna, aktörerna och ansvarsfördelningen har definierats på ett klart och konkret sätt. Genom verksamhetsplaner, processbeskrivningar och återkopplingssystem samt regelbundet verkställda självutvärderingar länkas kvalitetssäkringssystemet till högskolans mål, verksamhet och verksamhetsstyrning. Ledningen har förbundit sig att upprätthålla och utveckla kvalitetssäkringssystemet.

Auditeringsgruppen lägger fram följande utvecklingsrekommendationer för Vasa yrkeshögskola:

- Processen för uppföljning och utvärdering av kvalitetssäkringssystemet bör dokumenteras i verksamhetshandboken.
- Systemets viktigaste utvecklingspunkt är att göra det lättare och enklare.
- Ansvarsfördelningen med avseende på kvalitetssäkringen är i huvuddrag fungerande, men de genomförda organisationsreformerna påkallar ännu viss justering av uppgifterna.
- Utvärderingen och säkringen av hur processerna fungerar bör utvecklas samt återkopplingssystemet förenklas.
- Det finns behov att utveckla FoU och uppföljningen av responsen från arbetslivet vad gäller såväl tydlighet och samordning som tillgodogörande av responsen.
- De studerandes möjlighet att delta och påverka skulle må bra av att öka antalet studerande i arbetsgrupperna. Detta skulle också främja spridningen av information.
- Externa intressenters roll och insats i utvecklingen av utbildningen bör förtydligas och effektiviseras, för att t.ex. student- och arbetslivsrepresentationen i delegationerna ska kunna tillgodogöras till fullo.
- Behovet, status och roll av de branschspecifika kunskapsstrategier som ingår i högskolans strategiska struktur bör förtydligas.
- Det finns fortfarande vissa brister och utvecklingsbehov i kvalitetssäkringssystemets dokumentation, t.ex. bör BSC-styrkortet färdigställas för alla funktioner.

På förslag av auditeringsgruppen har Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt möte den 18 juni 2008 beslutat att Vasa yrkeshögskola uppfyller de kriterier som ställts i fråga om kvalitetssäkringssystemet som helhet och kvalitetssäkringen av de grundläggande uppgifterna. Auditeringen är i kraft i sex år.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, yrkeshögskola

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Auditing the quality assurance system of the Vaasa Polytechnic

Authors

Veijo Hintsanen, Mikko Höynälänmaa, Marjo-Riitta Järvinen, Asko Karjalainen, Niko Peltokangas & Kirsi Hiltunen

Abstract

The aims of the audit of the Vaasa Polytechnic implemented by the Finnish Higher Education Evaluation Council were:

- to evaluate how well the quality assurance system of the higher education institution serves as a tool for quality management and development
- to evaluate the quality assurance system in terms of the seven previously determined auditing criteria and to prepare a statement as to whether the higher education institution should pass the audit or whether its quality assurance system required re-auditing
- to support the development work of the higher education institution by providing feedback on the strengths and development targets of its quality assurance system.
- to demonstrate the feasibility and reliability of the higher education institution's quality assurance system to its co-operation partners by describing and evaluating it.

The audit was based on the preliminary auditing material provided by the Vaasa Polytechnic and an audit visit that took place on 23–25 April 2008.

According to the auditors, quality assurance has been determined as an integral part of operations of the Vaasa Polytechnic and there is a consistent effort to implement it on an operational level. The key documentation of the quality assurance system is gathered in an electronic operations manual, where objectives, activities, actors and responsibilities have been defined in a clear and concrete manner. Action plans, process descriptions and feedback systems as well as periodical self-assessments link the quality assurance system with the objectives, operations and steering of operations. The higher education institution's management is committed to the quality assurance system and its development.

The auditors present the following development recommendations to the Vaasa Polytechnic:

- The process of monitoring and evaluating the quality assurance system should be documented in the operations manual.
- The central development need of the system is to make it more streamlined and clear.
- The distribution of responsibilities in the quality assurance system is functioning quite well but organisational reforms that have been implemented still require, in parts, clarification with regard to responsibilities.
- The evaluation and assurance of the functioning of the processes should be developed and the feedback system streamlined.
- There are development needs in R&D activities and work life feedback with regard to both the clarity and harmonisation as well as utilisation of the feedback.
- Student participation and influencing opportunities would be better served if the number of student members in the working groups were increased. It would, furthermore, promote dissemination of information.
- The role and activities of external stakeholder groups in developing education should be clarified and made more effective, for example, to make student and work life representation on advisory committees fully serve its purpose.
- The need for, and the status and role of sector-specific competence strategies in the strategic structure of the higher education institution require clarification.
- There are still shortcomings and development needs in the documentation of the quality assurance system, for example Balanced Scorecards should be completed for all activities.

Based on the recommendation by the auditors and the audit report, the Finnish Higher Education Evaluation Council in its meeting on 18 June 2008 decided that the Vaasa Polytechnic fulfils the criteria set for quality assurance systems and the quality assurance of its basic tasks. The audit certificate is valid for six years.

Keywords

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

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

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

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

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

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

- 7:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi kirja vuosille 2008–2011
- 8:2007** Seppälä, K., Rinne, R. & Trapp, H. (eds.): *Connecting Research and Client. Finnish Experience of Quality Enhancement in University Lifelong Learning*
- 9:2007** *Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2008–2011*
- 10:2007** *Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2008–2011*
- 11:2007** Toikka, M., Aarrevaara, T., Isotalo, J., Peltokangas, N., Raji, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: *Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*
- 1:2008** Ståhle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: *Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*
- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: *Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: *Sosiaalityön ja sosiaalialan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen seuranta-arviointi*
- 4:2008** Leppisaari, I., Ihanainen, P., Nevgi, A., Taskila, V.-M., Tuominen, T. & Saari, S.: *Hyvässä kasvussa – Yhdessä kehittäen kohti ammattikorkeakoulujen laadukasta verkko-opetusta*
- 5:2008** Hiltunen, K. & Kekäläinen, H.: *Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä – Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti*
- 6:2008** Rauhala, P., Liljander, J.-P., Mulari, O. & Moitus, S.: *Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi*
- 7:2008** *Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2008–2009*