



**” Auditointiin valmistautuminen edellyttää pitkäjänteistä laatutyötä ja luo positiivisen jännitteen. Se kannustaa ylläpitämään ja päivittämään laatujärjestelmän eri osa-alueiden käytäntöjä sekä huolehtimaan laatujärjestelmän arkipäivän toimivuudesta ja asioiden systemaattisesta dokumentoinnista.”**

# Laatuauditoinnit toimijan, auditoijan ja päättäjän näkökulmasta

Pekka Auvinen

*Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) vastaa korkeakoulujen ulkoisista arvioinneista Suomessa. Kaikkien maamme yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen laatujärjestelmät on auditoitu kaksi kertaa. Ensimmäinen auditointikierron toteutui vuosina 2005–2012, ja toisen kierroksen viimeiset auditoinnit valmistuvat vuonna 2018. Kolmas auditointikierron on käynnistynyt kahdella auditoinnilla syksyllä 2018. Auditointien tavoitteena on tukea korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunhallinnan periaatteita vastaavat laatujärjestelmät ja osoittaa, että Suomessa on toimiva ja johdonmukainen laadunhallinta sekä korkeakoulu- että kansallisella tasolla. Kuvaan seuraavassa kokemuksiani näiden tavoitteiden toteutumisesta korkeakoulun laadunhallinnan toimijan, auditointiryhmän jäsenen ja arviointijaoston jäsenen näkökulmasta.*

## Auditointi korkeakoulun kehittämisen tukena

Suomen korkeakoulujen laatutyö käynnistyi 1990-luvulla. Ensimmäisenä vaiheena oli strategiatyö, joka tuolloin yleistyi myös maamme julkisissa organisaatioissa. Ammattikorkeakouluissa konkreettinen edellytys strategiatyölle tuli toiminnan vakinaistamisvaiheesta 1990-luvun puolivälissä. Vakinaistamishakemuksien keskeisenä perustana oli korkeakoulun pitkäjänteinen ja toteuttamiskelpoinen strategia. Seuraavina laatujärjestelmän rakentamisen vaiheina olivat opiskelijapalauttejärjestelmien ja toiminnan suunnittelukäytäntöjen kehittäminen. Monet korkeakoulut aloittivat myös omaehtoisesti sisäiset ja ulkoiset auditoinnit usein yhteistyössä kotimaisten tai kansainvälisten kumppanien kanssa.

Vuosituhannen vaiheessa käynnistyneen Bolognan prosessin tavoitteeksi asetettiin kilpailukykyisen eurooppalaisen korkeakoulutusalueen (EHEA) rakentaminen. Rakennustyön yhtenä keskeisenä osana oli korkeakoulujen uskottava laadunhallinta. Tavoitteen tueksi luotiin yhteinen sopimus periaatteista ja linjauksista (Standards

and guidelines for quality assurance in the European higher education area, ESG), joiden tulee toteutua korkeakoulujen laadunhallinnassa. Euroopan eri maissa on kehitetty kansallisia ratkaisuja tämän sopimuksen periaatteiden ja linjausten todentamiseen sekä organisaatio- että kansallisella tasolla. Tämän kehityksen myötä maamme yliopistoille ja ammattikorkeakouluille tuli lakisääteinen velvoite osallistua vähintään kuuden vuoden välein ulkoiseen laatujärjestelmän auditointiin, jonka tulokset ovat julkisia. Vasta lakisääteinen velvoite ja säännöllisten ulkoisten auditointien käynnistäminen vuonna 2005 ovat johtaneet systemaattisten laatujärjestelmien rakentamiseen toisistaan irrallisten ja korkeakoulun eri osissa vaihtelevien laatuikäytäntöjen sijaan.

Suomen kansallinen auditointimalli perustuu kehittävän arvioinnin periaatteeseen. Tavoitteena on auttaa korkeakouluja tunnistamaan toimintansa vahvuudet, hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet. Toimintatavan avulla korkeakouluja tuetaan strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa, kehittämistoimien suuntaamisessa sekä toiminnan jatkuvassa parantamisessa. Kehittävän arvioinnin periaate on näkemykseni mukaan kannustanut tuomaan avoimesti esille myös toiminnan epäkohtia ja kehittämiskohteita, joiden rehellinen tunnistaminen ja tunnustaminen ovat keskeisiä edellytyksiä vaikuttavalle kehittämistyölle.

Auditointiin valmistautuminen edellyttää pitkäjänteistä laatu työtä ja luo positiivisen jännitteen. Se kannustaa ylläpitämään ja päivittämään laatu järjestelmän eri osalueiden käytäntöjä sekä huolehtimaan laatu järjestelmän arkipäivän toimivuudesta ja asioiden systemaattisesta dokumentoinnista. Varsinainen auditointiprosessi on käynnistynyt auditointisopimuksen laadinnalla, jonka yhteydessä korkeakoulu on saanut esittää omia toiveitaan aikataulujen ja arviointikohteiden osalta. Erytisen arvokas vaihe on ollut suomalaiseseen auditointikäytäntöön kuuluva laadunhallinnan kattavan itsearvioinnin tekeminen. Sen avulla korkeakoulussa on jouduttu yhdessä jäsentämään laatu järjestelmän toimintaa ja näyttöjä sen toimivuudesta.

Haastatteluryhmien nimeäminen ja haastatteluihin valmistautuminen ovat vahvistaneet yhteisen ymmärryksen rakentumista korkeakouluyhteisöissä. Ennen haastattelua koettu jännitys ja haastattelun jälkeinen yhteinen helpotuksen tunne ovat luoneet jaettuja kokemuksia ja ajatuksia toiminnan kehittämiseen. Toisaalta kaikki eivät koskaan voi osallistua haastatteluihin, ja heille auditoinnista voi jäädä ulkokohtaisempi kokemus kuin haastatteluihin osallistuneille. Haastattelujakson päätteeksi saatavaa auditointiryhmän alustavaa palautetta on odotettu mielenkiinnolla, ja se on kertonut hyvin tulevan auditointituloksen luonteen. Oman kokemukseni mukaan auditointiryhmät ovat toimineet ammattitaitoisesti ja avoimuuteen kannustavasti kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti. Auditointivierailu on joukkueurheilun termein odotettu ”pelipäivä”, jossa laatu järjestelmän toimivuus ja eri toimijoiden yhteispeli punnitaan.

Korkeakoulun kannalta on tärkeää, että auditointiraportti ja auditointipäätökset valmistuvat kohtuullisen nopeasti auditointivierailun jälkeen. Muuten auditointiin valmistautumisen aktivoima kehitysvire voi latistua ja prosessin kuluessa syntyneet kehittämisideat päästä unohtumaan. Korkeakoulun mahdollisuus kommentoida raportin asiavirheitä on mielestäni hyvä käytäntö. Se varmistaa, että raporttiin ei tule koko auditoinnin tuloksia kyseenalaistavia asiavirheitä, ja toisaalta se antaa korkeakoululle ennakkotuntumaa arvioinnin tuloksista. Ennakkotiedoista huolimatta auditointipäätöstä ja raporttia on odotettu jännittyneinä. Saahan korkeakoulu auditoinnin perusteella kattavaa ja julkista palautetta toiminnan vahvuuksista ja hyvistä käytännöistä sekä toisaalta toiminnan haasteista ja kehittämistarpeista.

Päätösseminaari on tärkeä etappi arvioida ja myös juhlia auditointitulosta. Korkeakoulun kannalta olisi parasta, että seminaari voitaisiin pitää välittömästi auditointipäätöksen jälkeen, jolloin jopa raporttikin voitaisiin julkistaa ja käydä nykyistä tarkemmin läpi seminaarin yhteydessä. Kansalliseen seurantaseminaariin osallistuminen noin kolmen vuoden päästä auditoinnista on hyvä kannustin laatutyön systemaattiseen jatkamiseen ja kehittämiseen myös auditointien välisenä aikana. Kokemukseni mukaan säännöllinen auditointikäytäntö on kannustanut ja ohjannut laatutyössä, ja ilman tällaista käytäntöä korkeakoulujen laatujärjestelmät olisivat huomattavasti nykyistä huonommassa ja epätasaisemmassa kunnossa.

## Auditoijilla vastuullinen ja mielenkiintoinen näköalapaikka

Jokaista auditointia varten nimetään auditointiryhmä. Auditointikäsi kirjassa määriteltujen yleisten kriteerien lisäksi ryhmän kokoamisessa huomioidaan kyseisen korkeakoulun erityispiirteet ja valinnaisen auditointikohteen vaatima erityisasiantuntemus. Ryhmässä ovat edustettuina molemmat korkeakoulusektorit, opiskelijat ja työelämän edustajat. Ryhmään pyritään nimeämään muutama aiemmin auditoijana toiminut henkilö, mutta mielestäni on tärkeää, että auditoinnit eivät keskity vain harvojen asiantuntijoiden tehtäväksi. Pidän hyvänä periaatteena, että kaikki korkeakoulut ovat edustettuina auditointiryhmissä. Tämä periaate vahvistaa auditointitoiminnan läpinäkyvyyttä ja luottamusta auditointien tasapuolisuuteen. Tasalaatuisuuden kannalta avainasemassa ovat auditoinnin projektipäällikkönä ja hänen varahenkilönään toimivat Karvin työntekijät.

Auditointiryhmän tehtävänä on auditoinnin toteuttaminen korkeakoulun kanssa auditointisopimuksessa sovittujen reunaehtojen puitteissa, auditointiraportin laatiminen ja auditoinnin hyväksymistä/hylkäämistä koskevan esityksen tekeminen Karvin korkeakoulujen arviointijaostolle. Kaikki auditoijat koulutetaan tehtävään, ja yhteisissä koulutuksissa pääsee tutustumaan kotimaisiin ja monista Euroopan

maista tuleviin asiantuntijoihin. Auditoidijien keskeisiä toimintaperiaatteita ovat tasapuolisuus ja objektiivisuus, arvioinnin läpinäkyvyys ja näyttöperusteisuus, luottamuksellisuus sekä vuorovaikutteisuus.

Auditointiryhmän jäsenenä toimiminen on mielenkiintoinen ja vastuullinen näköalapaikka. Yhteinen auditointihaaste yhdistää. Vaihtuvat ryhmät ja mahdollisuus työskennellä intensiivisesti yhdessä erilaisten ihmisten kanssa tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen. Toisaalta mahdollisuus paneutua toisen korkeakoulun toimintaan ja tutustua toimijoihin antaa uusia näkökulmia ja eväitä myös oman työn ja työyhteisön kehittämiseen.

Ryhmän aktiivinen yhteistoiminta-aika on noin puoli vuotta. Hyvin toimivan ryhmän edellytyksinä ovat hyvän yhteistoiminnan ilmapiirin saavuttaminen sekä hyvin organisoitu toiminta, työnjako ja yhteistoiminta ryhmän asiatarvoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän toiminnan alkuvaiheessa on ollut mielenkiintoista havaita, miten yleensä ainakin pääosin toisilleen vieraiden henkilöiden joukosta tulee toimiva, tehokas ja hyvin yhdessä toimiva sujuvaa yhteistyötä tekevä auditointiryhmä.

Erityisen mielenkiintoisia ja opettavaisia ovat kansainväliset auditointiryhmät, joissa pääosa jäsenistä tulee yleensä muista Euroopan maista. Kansainväliset ryhmät ovat yleistyneet selvästi toisella auditointikierroksella. Ensimmäisistä auditoinneista seitsemän oli kansainvälisten ryhmien tekemiä. Toisella kierroksella kansainväliset ryhmät ovat toteuttaneet 20 korkeakoulun auditoinnit. Kansainvälisissä ryhmissä suomalaisten jäsenten rooli on erilainen, koska erityisesti silloin korostuu vahva suomalaisten korkeakoulujen ja korkeakoulujärjestelmän tuntemus. Tällaisessa ryhmässä toimiminen tarjoaa mahdollisuuksia vahvistaa kansainvälisyysosaamista ja perehtyä suomalaisen korkeakoulun auditoinnin ohessa eri maiden korkeakoulujen toimintaan ja laadunhallintaan.

## **Arviointijaostossa tehdään päätöksiä ja tarkastellaan kokonaisuutta**

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen yhteydessä toimii opetus- ja kulttuuriministerin neljän vuoden toimikaudeksi nimittämä korkeakoulujen arviointijaosto. Jaostossa ovat edustettuina yliopistot, ammattikorkeakoulut, opiskelijajärjestöt ja korkeakoulujen ulkopuolinen työelämä. Jaoston tehtävänä on päättää korkeakouluja koskevien arviointien hankesuunnitelmasta, suunnittelu- ja arviointiryhmien kokoonpanosta sekä korkeakoulujen laatuajärjestelmien auditointien lopputulosten hyväksymisestä. Kuluvan nelivuotiskauden aikana edellä mainittujen lisäksi tärkeitä tehtäviä ovat olleet kolmannen kierroksen auditointimallin hyväksyminen ja sen vuonna 2018 tapahtuneen käyttöönoton valmistelu.

Arviointijaosto tekee auditointiryhmän raporttiin kirjaaman esityksen perusteella päätöksen auditoinnin tuloksesta eli siitä, läpäiseekö korkeakoulu auditoinnin vai edellytetäänkö siltä uusinta-auditointia. Päätös perustuu auditointiraporttiin, auditointiryhmän puheenjohtajan esittelyyn ja niiden perusteella käytävään keskusteluun. Jaoston keskeisenä tehtävä on huolehtia siitä, että kaikkia korkeakouluja käsitellään päätöksenteossa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti suhteessa auditointikriteeristöön. Päätökset tapahtuvat pääosin esitysten mukaisesti, mutta kaksi kertaa jaosto on toisen kierroksen auditoinneissa tehnyt auditointiryhmän esityksestä poikkeavan ratkaisun. Arviointijaoston kaikissa kokouksissa ja erityisesti päätöksenteon yhteydessä käydään auditoinnin toimintatapoihin ja jaoston toimintaan liittyvää arvioivaa keskustelua. Kaikilta auditointiin osallistuneilta korkeakouluilta kerätään palautetta, jonka kooste käydään vuosittain läpi jaostossa ja joka huomioidaan toiminnan kehittämisessä.

Laatuauditointien tuottamalla tiedolla on korkeakoulujen lisäksi tärkeä merkitys kansallisessa koulutuspolitiikassa. Auditointitiedon pohjalta kootaan säännöllisesti eri auditointikohteita koskevia meta-analyysyjä. Niiden perusteella voidaan paikantaa suomalaisen korkeakoulujärjestelmän eri osa-alueisiin liittyviä kansallisen tason vahvuuksia ja kehittämistä vaativia osa-alueita. Arviointijaoston jäsenenä on ollut mahdollisuus saada korkeakoulun ja auditointiryhmän jäsenen näkökulmien lisäksi kattava kokonaiskuva suomalaisten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen toiminnasta. Kansainväliset ryhmät ja auditoinnit ovat tuoneet esille ulkopuolisen näkökulman korkeakoulutukseemme ja sen erityispiirteisiin.