



Kymenlaakson ammattikorkeakoulun auditointi 2012

Aimo Virtanen
Hannele Keränen
Jussi Murtovuori
Jani Rutanen
Anu Yanar
Kirsi Hiltunen
Marja-Liisa Saarilammi



Korkeakoulujen arviointineuvosto

finheec@minedu.fi, +358 2953 30072

PL 133 (Meritullinkatu 1), 00171 Helsinki

kka.fi

JULKAISIJA Korkeakoulujen arviointineuvosto

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen

ISBN 978-952-206-215-4 (painettu)

ISBN 978-952-206-216-1 (pdf)

ISSN 1457-3121

PAINATUS Tammerprint Oy, Tampere 2012

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun auditointi 2012

Tekijät

Aimo Virtanen, Hannele Keränen, Jussi Murtovuori, Jani Rutanen, Anu Yanar, Kirsi Hiltunen, Marja-Liisa Saarilammi

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvosto on toteuttanut Kymenlaakson ammattikorkeakoulun auditoinnin ja antanut korkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 27.8.2012 alkaen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Korkeakoulun valitsema vapaavalintainen auditointi-kohte oli opiskelijoiden hyvinvointi. Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

- Korkeakoulun johto on vahvasti sitoutunut laatujärjestelmän sisältämiin prosesseihin osana toiminnan-ohjausta ja on keskimäärin hyvin selvillä toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan tavoitteista sekä toteutustavoista.
- Yhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa on vuorovaikutteista, tavoitteellista ja tuloksellista. Korkeakoulu on alueen yritysten ja muiden toimijoiden arvostama kehittäjä, vaikuttaja ja yhteistyökumppani.
- Korkeakoulu on kehittänyt tulevaisuuden osaamista tuottavan ja aluekehitystä tukevan Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE) -toimintamallin.

Kymenlaakson ammattikorkeakoululle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

- Yhtenäisen laatukulttuurin muotoutuminen on vielä kesken, ja tähän korkeakoulun kannattaa erityisesti panostaa kehitystyössään. Erityisesti tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta tulisi arvioida, miten eri alojen omaleimaisuus heijastuu laatukulttuuriin ja vaikuttaa esimerkiksi Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE) -toimintamallin toteutumiseen.
- Laatujärjestelmän kokonaisuutta tulisi kehittää siten, että se tukisi korkeakoulun ydintoiminnoilleen asettamiensa tavoitteiden toteutumista, yhteisen laatukulttuurin vahvistumista sekä prosessien yhtenäistämistä ja tehostamista. Tämä edellyttää kehittämisen menettelyjen uudelleenarviointia ja myös ulkoisten arviointien hyödyntämistä entistä tehokkaammin.
- Korkeakoulun tulisi asettaa tavoitteeksi sähköisten järjestelmien selkeämpi integrointi ja samalla harkita, miten eri viestintäkanavat ja niiden kautta välitettävä ajankohtainen tieto palvelisivat tarkoituksenmukaisella tavalla eri käyttäjäryhmiä.

Avainsanat

Ammattikorkeakoulu, arviointi, auditointi, laadunhallinta, laatu, laatujärjestelmä, korkeakoulut

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun auditointi 2012
(Auditering av Kymmenedalens yrkeshögskola 2012)

Författare

Aimo Virtanen, Hannele Keränen, Jussi Murtovuori, Jani Rutanen, Anu Yanar, Kirsi Hiltunen, Marja-Liisa Saarilammi

Sammandrag

Rådet för utvärdering av högskolorna har utfört en auditering av Kymmenedalens yrkeshögskola och beviljat högskolan en kvalitetsstämpel som är i kraft i sex år från och med den 27 augusti 2012. Kymmenedalens yrkeshögskolas kvalitetssystem uppfyller de nationellt fastställda kriterierna för högskolornas kvalitetshantering, och systemet motsvarar de europeiska principerna och rekommendationerna om högskolornas kvalitetshantering.

Objektet för auditeringen var Kymmenedalens yrkeshögskolas kvalitetssystem, som högskolan har tagit fram från sina egna utgångspunkter och enligt sina egna mål. Det valfria auditeringsobjekt som högskolan utsett var studerandenas välbefinnande. Enligt auditeringsgruppen är kvalitetssystemets centrala styrkor:

- Ledningen för högskolan är som en del av verksamhetsstyrningen starkt förbunden till de processer som ingår i kvalitetssystemet och är i genomsnitt väl insatt i målen och sätten att genomföra verksamhetsstyrning och kvalitetshantering.
- Samarbetet med aktörerna i regionen är interaktivt, målmedvetet och resultatrikt. Högskolan är en uppskattad utvecklare, påverkare och samarbetspartner.
- Högskolan har utvecklat verksamhetsmodellen Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE), som producerar kompetens inför framtiden och stöder regional utveckling.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för Kymmenedalens yrkeshögskola:

- Formandet av en enhetlig kvalitetskultur är ännu inte färdigt och det lönar sig för högskolan att i sitt utvecklingsarbete betona särskilt detta. I synnerhet vad gäller examensinriktad utbildning ska man utvärdera hur olika områdets särprägel återspeglar sig i kvalitetskulturen och inverkar till exempel på genomförandet av verksamhetsmodellen Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE).
- Kvalitetssystemets helhet ska utvecklas så att det stöder att de mål som man vid högskolan ställt för sin kärnverksamhet uppnås, att den gemensamma kvalitetskulturen stärks och att processerna blir mera enhetliga och effektivare. Detta förutsätts att metoderna för utveckling omvärderas och att man också effektivare än tidigare utnyttjar externa bedömningar.
- Högskolan ska ställa upp som mål att elektroniska system tydligare integreras och samtidigt fundera på hur olika slags kommunikationskanaler och den aktuella information som förmedlas via dem på ett ändamålsenligt sätt kan vara olika användargrupper till nytta.

Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetshantering, kvalitetssystem, utvärdering, yrkeshögskolor

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun auditointi 2012
(Audit of Kymenlaakso University of Applied Sciences)

Authors

Aimo Virtanen, Hannele Keränen, Jussi Murtovuori, Jani Rutanen, Anu Yanar, Kirsi Hiltunen, Marja-Liisa Saarilammi

Abstract

The Finnish Higher Education Evaluation Council has conducted an audit of Kymenlaakso University of Applied Sciences and has awarded the institution with a quality label that is valid for six years from 27 August 2012. The quality system of Kymenlaakso University of Applied Sciences fulfils the national criteria set for the quality management of higher education institutions, and the system corresponds to the European quality assurance principles and recommendations for higher education institutions.

The object of the audit was the quality system that Kymenlaakso University of Applied Sciences has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by the institution was students' well-being. As key strengths of the quality system were regarded the following:

- The management of the institution is strongly committed to the processes of the quality system as part of operations management and is, on average, well aware of the objectives and implementation mechanisms of operations management and quality management.
- Cooperation with regional actors is interactive, goal-oriented and effective. The institution is valued by businesses and other actors in the area as a developer, influential actor and partner.
- The institution has developed a pedagogical and organizational approach titled Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE) to produce competences for the future and to support regional development.

Among others, the following recommendations were given to Kymenlaakso University of Applied Sciences:

- A consistent quality culture is still taking shape, and this is an area on which the institution should focus particularly in its development work. In particular as regards degree programmes, the institution should assess how the unique features of various fields are reflected in the quality culture and how, for example, they influence the implementation of the Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE) approach.
- The quality system as a whole should be developed to support the institution in achieving the objectives it has set for its key operations, to enhance a joint quality culture, and to make processes more consistent and efficient. Requirements for this include a re-assessment of the development procedures and also making a more efficient use of external evaluations.
- The institution should aim for a clearer integration of its electronic systems, also taking into consideration how the various communication channels and up-to-date information disseminated through them could serve various user groups in the most appropriate manner.

Keywords

Audit, evaluation, higher education institutions, quality, quality management, quality system, university of applied sciences

Esipuhe



Korkeakoulujen arviointineuvosto on vuosina 2005–2012 toteuttanut kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laatujärjestelmien auditoinnit. Auditointien keskeinen tavoite on tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laatujärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita¹ ja osoittaa, että Suomessa toimii pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus. Kansallisena tavoitteena on koota ja välittää laadunhallinnan hyviä käytänteitä, edistää niiden leviämistä korkeakoululaitoksessa ja kehittää korkeakoulutusta kokonaisuudessaan. Auditoinnin lähtökohtana on siten suomalaisen arviointikäytäntöön vahvaksi perinteeksi muodostunut ja korkeakoulujen autonomiaa tukeva kehittävä arviointi.

Auditointien ensimmäinen kierros sijoittui ajankohtaan, jolloin suomalainen korkeakoululaitos on ollut monien muutosten kohteena. Auditoinnin vaikutuksia on siten ollut toisinaan vaikea erottaa muista uudistuksista. Korkeakouluilta saatujen palautteiden ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat kuitenkin selvästi vauhdittaneet laatujärjestelmien systemaattista kehittämistä, tuoneet välineitä korkeakoulujen sisäiseen johtamiseen ja ohjanneet korkeakouluja monin tavoin kehittämään toimintojaan kokonaisuutena. Ne ovat myös lisänneet ja syventäneet laatua koskevaa keskustelua sekä korkeakoulujen ja niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Tämä on tärkeää, koska systemaattisen arvioinnin merkitys on myös kansainvälisesti korkeakoulutuksessa yhä keskeisempi.

Vuonna 2012 on käynnistynyt auditointien toinen kierros. Sitä varten mallia on kehitetty edelleen korkeakouluilta ja muilta sidosryhmiltä saadun palautteen ja Korkeakoulujen arviointineuvoston analyysien pohjalta. Itsearviointi painottuu toisella kierroksella aiempaa enemmän, ja aineiston

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)

kokoaminen on muutenkin selkeämmin ohjeistettu. Tämän toivotaan lisäävän auditoinnin luotettavuutta ja helpottavan sekä korkeakoulujen että auditointiryhmien työskentelyä.

Laatujärjestelmien auditointi lähti jo ensimmäisellä kierroksella kunkin korkeakoulun omasta strategiasta. Korkeakoulu päätti itse tavoitteitaan palvelevasta laatujärjestelmästä ja auditoinnissa arvioitiin sen tarkoituksenmukaisuus: kattavuus, toimivuus ja vaikuttavuus. Toisella kierroksella tätä vahvistetaan valinnaisella auditointikohteella. Korkeakoulu valitsee strategiansa tai profiloitumisensa kannalta keskeisen toiminnon, jonka laadunhallintaa se haluaa erityisesti kehittää. Valinnaista kohdetta ei oteta huomioon arvioitaessa auditoinnin läpäisyä, mutta se mainitaan laatuleimaan liittyvässä todistuksessa.

Toisen kierroksen auditoinneissa pureudutaan myös aiempaa syvällisemmin tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallintaan. Näyttöinä toimivat koulutusohjelmat ja vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet, joista osan valitsee korkeakoulu itse oman strategiansa tai profiloitumisensa kannalta, osan valitsee auditointiryhmä.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun auditointi on ensimmäisiä toisen kierroksen auditointeja ja ensimmäinen suomen kielellä toteutettu. Arviointiin ja tähän raporttiin kohdistuu siten poikkeuksellisen suuri mielenkiinto. Korkeakoulujen arviointineuvoston puolesta esitän parhaimmat kiitokset Kymenlaakson ammattikorkeakoululle osallistumisesta auditointiin. Kiitokset myös auditointiryhmän jäsenille asiantuntevasta ja sitoutuneesta työstä.

Riitta Pyykkö, professori

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

Tiivistelmä – Sammandrag – Abstract
Esipuhe

1	Auditoinnin kohteet ja toteutus	11
1.1	Auditoinnin kohteet	11
1.2	Auditoinnin toteutus	12
2	Korkeakoulun organisaatio	14
3	Korkeakoulun laatu politiikka	16
3.1	Laatujärjestelmän tavoitteet	17
3.2	Laatujärjestelmän vastuunjako	20
3.3	Laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyy	21
4	Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus	24
4.1	Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	24
4.2	Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla	27
5	Laatujärjestelmän kehittäminen	29
5.1	Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt	29
5.2	Laatujärjestelmän kehitysvaiheet	31
6	Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta	33
6.1	Tutkintotavoitteinen koulutus	33
6.2	Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt	42
6.2.1	Energiatekniikan koulutusohjelma	42
6.2.2	Degree Programme in International Business Management	45
6.2.3	Sosiaalialan koulutusohjelma	48
6.3	Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta	52
6.4	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö	55
7	Opiskelijoiden hyvinvointi	59
8	Laatujärjestelmän kokonaisuus	65

9 Johtopäätökset	70
9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	70
9.2 Kehittämissuosituks	71
9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio	73
9.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös	73

Liitteet

1: Auditoinnissa käytettävät kriteerit	74
2: Auditoinnin vaiheet ja aikataulu	79
3: Auditointivierailun ohjelma	80

Auditoinnin kohteet ja toteutus

1.1 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteena on Kymenlaakson ammattikorkeakoulun (KyAMK²) laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Arviointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla korkeakoulu ohjaa ja kehittää toimintansa laatua. Kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti auditoinnissa ei oteta kantaa korkeakoulun päämääriin eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä.

Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö korkeakoulun laatujärjestelmä liitteessä 1 määritellyt kansalliset kriteerit ja vastaako se eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Arvioinnissa selvitetään, miten hyvin laatujärjestelmä vastaa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin sekä sitä, miten kattavaa ja vaikuttavaa korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta on. Lisäksi tarkastellaan korkeakoulun laatu politiikkaa, laatu järjestelmän kehittämistä ja sitä, miten hyvin toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa.

Korkeakoulu on valinnut vapaavalintaiseksi auditointikohteeseen opiskelijoiden hyvinvoinnin, jonka laadunhallintaa se haluaa erityisesti kehittää. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöiksi korkeakoulu on valinnut energiatekniikan koulutusohjelman ja Degree Programme in International Business Management (YAMK) -koulutusohjelman. Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi sosiaalialan koulutusohjelman.

² Kymenlaakson ammattikorkeakoulu käyttää nimestään kirjainlyhennettä KyAMK. Tätä lyhennettä käytetään myös tässä raportissa.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun auditointikohteet:

1. Korkeakoulun laatu politiikka
2. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus
3. Laatu järjestelmän kehittäminen
4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta
 - a. Tutkintotavoitteinen koulutus³
 - b. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
 - c. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö⁴
 - d. Valinnainen auditointikohde: Opiskelijoiden hyvinvointi
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt:
 - Energiatekniikan koulutusohjelma
 - Degree Programme in International Business Management (YAMK)
 - Sosiaalialan koulutusohjelma
6. Laatu järjestelmän kokonaisuus.

Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljä eri kehitysvaihetta sisältävälle asteikolle. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunhallinnan luonnehdinnat auditointikohteista. Kaikkien auditointikohteiden kehitysvaihe määritellään erikseen. Valinnaista auditointikohdetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

1.2 Auditoinnin toteutus

Auditointi perustuu KyAMK:n toimittamaan aineistoon ja itsearviointiraporttiin sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 27.–29.3.2012. Auditointiryhmällä oli myös pääsy korkeakoulun laadunhallinnan kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin. Auditointiprosessin keskeiset vaiheet ja aikataulu löytyvät raportin liitteestä 2.

Korkeakoulu valitsi, että auditointi toteutetaan kansallisen auditointiryhmän toimesta suomen kielellä. Ennen auditointiryhmän nimeämistä korkeakoululla oli mahdollisuus kommentoida ryhmän kokoonpanoa erityisesti mahdollisesta esteellisyyssnäkökulmasta. Auditointiryhmässä toimivat:

³ Sisältäen ensimmäisen ja toisen syklin koulutuksen. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat ammattikorkeakoulututkinnot ja toisen syklin tutkintoihin ylemmät korkeakoulututkinnot.

⁴ Mukaan lukien yhteiskuntavastuu, täydennyskoulutus, avoin ammattikorkeakouluopetus sekä maksupalvelukoulutus.

Laatupäällikkö **Aimo Virtanen**, Helsingin yliopisto (puheenjohtaja)

Vs. vararehtori **Hannele Keränen**, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu (varapuheenjohtaja)

Työalasihteeri **Jussi Murtovuori**, Kirkkohallitus

Nuorisotoiminnan suunnittelija, opiskelija **Jani Rutanen**, Suomen Punainen Risti / Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kehitysasiantuntija **Anu Yanar**, Aalto-yliopisto.

Auditoinnin projektipäälliköinä ja auditointiryhmän sihteerinä toimivat erikoissuunnittelija **Kirsi Hiltunen** ja pääsuunnittelija **Marja-Liisa Saarilampi** Korkeakoulujen arviointineuvostosta.

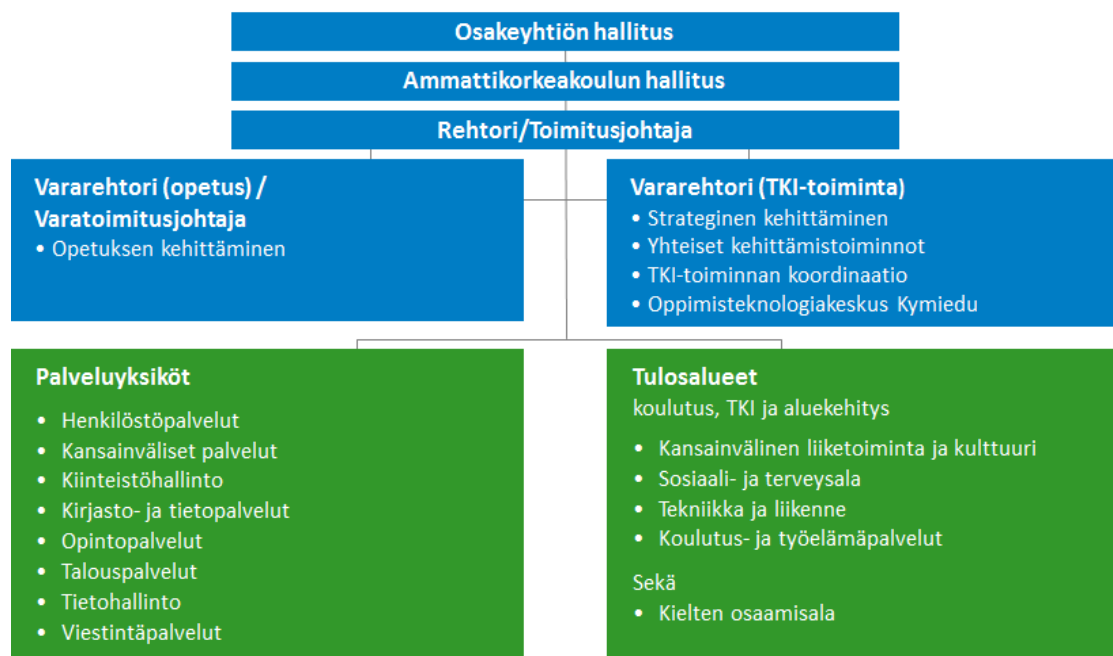
Auditointivierailu toteutettiin kolmipäiväisenä. Vierailun tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella tehtyjä havaintoja korkeakoulun laatujärjestelmästä. Vierailun ohjelma on raportin liitteenä 3.

Auditointiryhmä laati arvioinnin aikana kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta tämän raportin. Raportti tuotettiin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntemusta hyödynnettiin raportin laatimisessa. KyAMK:lla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

2

Korkeakoulun organisaatio

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa vuonna 1996. Korkeakoulun ylläpitäjä on Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy, jonka omistavat Kotkan kaupunki (51 %), Kouvolan kaupunki (47 %) sekä Iitin kunta (2 %). Osakeyhtiön hallituksen lisäksi ammattikorkeakoululla on sisäinen hallitus, jonka tehtävänä on kehittää korkeakoulun toimintaa ja hoitaa korkeakoulun sisäistä hallintoa yhdessä rehtorin/toimitusjohtajan kanssa. Korkeakoulun organisaatio on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio

KyAMK:ssa on neljä tulosityksikköä: kolme koulutuksen toimialaa sekä koulutus- ja työelämäpalvelut. Koulutuksen toimialat jakaantuvat seuraavasti: Kouvolassa sijaitsee kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin toimiala, Kotkassa ja Kouvolassa sijaitsee sosiaali- ja terveysala, ja Kotkassa sijaitsee tekniikan ja liikenteen toimiala.

Ammattikorkeakoulussa työskentelee noin 400 päätoimista henkilöä. Kokonaisopiskelijamäärä on 4259 (15.9.2011). Taulukossa 1 on esitelty yksityiskohtaisemmin opiskelijoiden, valmistuneiden ja henkilöstön määrät.

Taulukko 1. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun henkilöstö- ja opiskelijamäärät

Opiskelijat	Määrä
Perustutkinto	4018
Ylempi amk	241
Valmistuneet *	Määrä
Perustutkinto	637
Ylempi amk	38
Henkilöstö	Määrä
Opetus- ja tutkimushenkilöstö	243
Muu henkilöstö	138

* Kolmen vuoden keskiarvo, 2009–2011

3

Korkeakoulun laatupolitiikka

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä on rakennettu EFQM-järjestelmän mukaisesti. Dokumentoidun laatujärjestelmän tarkoitus, tavoitteet ja vastuut on kuvattu laajasti yhteisessä sähköisessä ympäristössä, jonne on koottu keskeiset toimintaa ohjaavat laatudokumentit. Vastuunjako on kuvattu kohtuullisen selkeästi keskeisten avainhenkilöiden osalta, ja se tukee toiminnanohjausta ammattikorkeakoulun ylimmän johdon tasolla.

Toimintojen kuvaukset ja laaja toimintaohjejärjestelmä on linkitetty TWeb-asiankäsittelyjärjestelmään, josta löytyvät säännöllisesti päivitettävät laadunhallintaa koskevat asiakirjat. Dokumentointijärjestelmä on erittäin laaja, mutta samalla erityisesti tulosalueiden arjen laaturyön ohjauksen ja viestinnän kannalta haasteellinen. Dokumentoinnissa otetaan pääosin huomioon korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet, ja järjestelmän tuottama tieto on toimijoiden saatavilla. Dokumentaatiossa ja sen soveltamisessa sekä tiedon hyödyntämisessä on kuitenkin yksikkökohtaista epätasaisuutta.

Kymenlaakson ammattikorkeakoululla on tavoitteena yhtenäinen järjestelmä, mutta tulosalueiden erilaiset menettelytavat ja käytännöt johtavat siihen, että arjen laaturyössä painottuvat erilaiset asiat. Tämä näkyy osin epäyhtenäisenä laatukulttuurina. Laatujärjestelmässä on strategiasidonnaisuutta, ja sen tuottama tieto ohjaa erityisesti ylimmän johdon toimintaa. Laatujärjestelmän tavoitteet, vastuunjako, dokumentaatio ja viestintä tukevat laatukulttuurin yhtenäistämistä.

Korkeakoulun laatupolitiikka on **kehittyvässä** vaiheessa.

3.1 Laatujärjestelmän tavoitteet

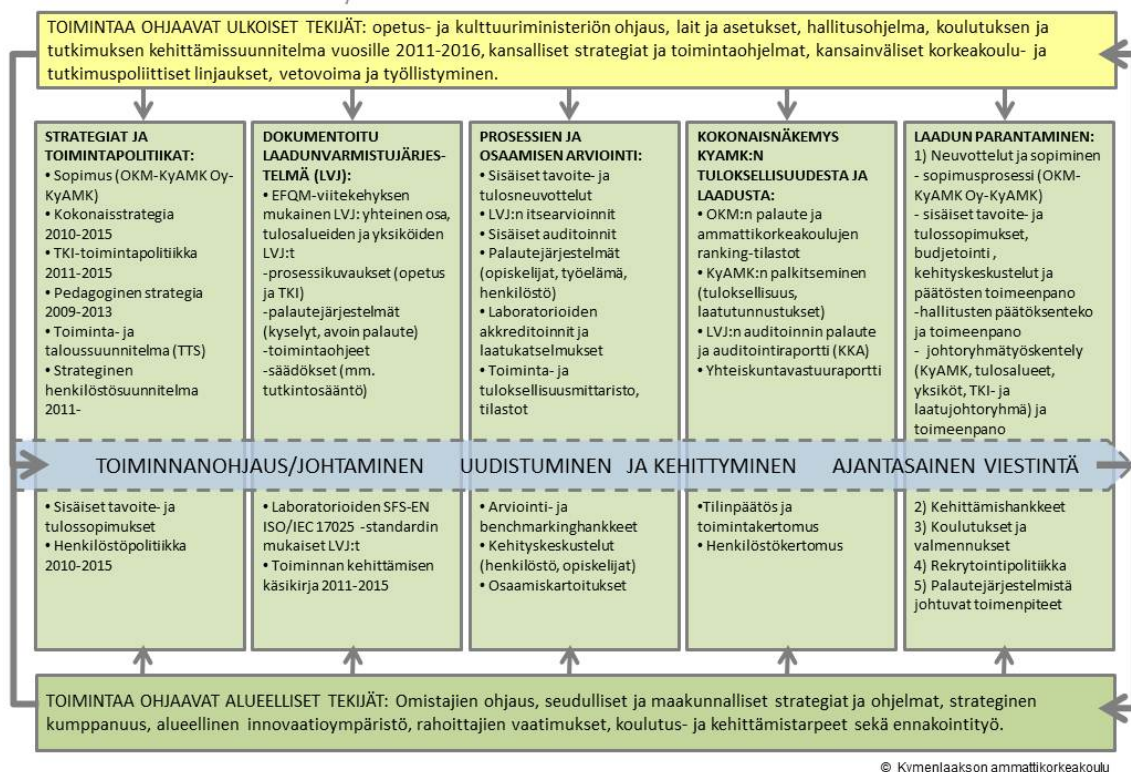
Laadunhallinnan kokonaisuus

KyAMK:n suunnitelmallinen laatutyö on aloitettu vuonna 1996. Pitkäjänteinen laatutyö näkyy selkeästi korkeakoulun yhteisessä laatujärjestelmässä, joka on laaja ja kuvaa yksityiskohtaisesti laadunhallinnan menettelyjä ja toimintatapoja. Järjestelmä noudattaa European Foundation for Quality Management (EFQM) -viitekehystä, ja sen rakenne jakautuu EFQM:n mukaisesti Toiminta- ja Tulokset-osa-alueisiin. KYAMK:n kokonaisstrategia, dokumentoitu järjestelmä, mittaristo sekä toimenpiteiden ja tulosten seuranta on integroitu Balanced Scorecard (BSC) -johtamisjärjestelmään. Lisäksi järjestelmä koostuu KyAMK:n yhteisestä osasta ja tulosaluekohtaisista osista.

Laatujärjestelmällä tarkoitetaan KyAMK:ssa laadunhallinnan kokonaisuutta, joka kattaa seuraavat osa-alueet:

- Toimintaa ohjaavat ulkoiset tekijät
- Toimintaa ohjaavat alueelliset tekijät
- Strategiat ja toimintapolitiikat
- Dokumentoidun laatujärjestelmän: yhteisen EFQM-perusteisen laatujärjestelmän, tulosalueiden ja yksiköiden laatujärjestelmät sekä laboratorioiden ISO/IEC 17025 standardin mukaiset laatujärjestelmät
- Prosessien ja osaamisen arvioinnin menettelytavat
- Kokonaisnäkemysten ammattikorkeakoulun tuloksellisuudesta ja laadusta
- Laadun parantamisen menettelytavat sekä
- Toiminnanohjauksen ja johtamisen, uudistumisen ja kehittymisen sekä ajantasaisen viestinnän.

Laadunhallinnan kokonaisuus ja toiminnan kehittämisen periaatteet on kuvattu KyAMK:ssa seuraavasti (kuvio 2):



© Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Kuvio 2. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laadunhallinta

KyAMK:n laatujohtajien tavoitteita on kuvattu laajasti. Järjestelmälle on asetettu kahdeksan tavoitetta:

1. Tukea KyAMK:n tahtotilan (visio, strategiset tavoitteet) ja toiminnoille asetettujen tavoitteiden saavuttamista
2. Tuottaa jatkuvasti tietoa ammattikorkeakoulun tuloksellisuudesta ja laadusta
3. Varmistaa koulutuksen, TKI-toiminnan ja aluekehitystehävän laatu sekä elinkeinoelämän osaamistarpeita vastaavan työvoiman tuottaminen
4. Varmistaa opiskelijoiden, henkilöstön ja asiakkaiden kohdeltu tasa-arvoisesti, kattavasti ja yhdenvertaisesti
5. Yhtenäistää ja tehostaa prosesseja
6. Tunnistaa riittämätön laatu sekä ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin
7. Ylläpitää ja vahvistaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä
8. Vahvistaa yhteisen laatu- ja kulttuurin kehittymistä sekä opiskelijoiden, henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien osallistumista KyAMK:n kehittämiseen laadukkaana ja turvallisena opiskelu- ja työympäristönä.

Järjestelmän tavoitteet

Opiskelijat osallistetaan monin eri tavoin kehittämiseen.

KyAMK:n mukaan laatujärjestelmän tarkoitusta ja tavoitteita tarkistetaan säännöllisesti laajapohjaisella yhteistyöllä. Tätä prosessia on kuvattu lyhyesti muun muassa auditointia varten tuotetussa itsearviointiraportissa (2011)⁵, missä yhteydessä mainitaan järjestelmän tavoitteista erityisesti kohdat 3 ja 4. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella laatujärjestelmän tavoitteista nousivatkin vahvimmin esille paitsi tuloksellisuuteen liittyvän tiedon tuottaminen, myös koulutuksen, TKI-toiminnan ja aluekehitystehtävän laatu sekä opiskelijoiden tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu. Sen sijaan esimerkiksi prosessien yhtenäistäminen ja tehostaminen etenkin tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta on puutteellista. Alakohtainen epätasaisuus näkyy tältä osin sekä menettelytavoissa että dokumentaatiossa.

Haastattelujen perusteella syntyi vaikutelma, että laajapohjainen yhteistyö toimii ja että erityisesti opiskelijoiden tarpeisiin vastaamiseen on luotu lukuisia erilaisia osallistavia menettelytapoja. Vaikka KyAMK:n laatujohtoryhmässä ei ole opiskelijaedustusta, haastatteluissa kävi ilmi, että opiskelijat osallistetaan monin eri tavoin kehittämiseen ja heidän näkemyksensä tulevat hyvin kuuluviin. Esimerkiksi opiskelijakunta Klaanin ja rehtoreiden säännölliset tapaamiset vahvistavat opiskelijoiden äänen kuulumisen laatutyössä.

KyAMK:n laatujohtoryhmän mukaan järjestelmän tavoitteilla tulee olla johdonmukainen kytkentä laadunhallinnan eri menettelytapoihin sekä korkeakoulun perustehtäviin, strategiaan ja yhteisiin arvoihin. Auditointiaineistoista ja haastatteluista välittyi järjestelmälle asetettujen tavoitteiden strategiasidonnaisuus ja kytkeytyminen KyAMK:n toiminnanohjaukseen. Samalla välittyi pyrkimys täyttää laatujärjestelmälle asetetut tavoitteet ja kehittää yhteisiä menettelytapoja laatukulttuurin yhtenäistämiseksi. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella syntyi kuva järjestelmästä, jonka tavoitteet on määritelty ylimmän johdon tasolla. Tarkasteltaessa järjestelmän tavoitteita tulosalue- ja osaamisalue- ja tasolla jää epäselväksi, miten alat soveltavat yhteisiä menettelytapoja ja miten järjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Tulosityksiköiden omia laatujärjestelmiä ja menettelytapoja perusteltiin alojen erilaisilla profileilla ja kehitysasteilla. KyAMK:ssa tulisi kuitenkin arvioida, miten eri alojen omaleimaisuus heijastuu laatu-

⁵ Raportissa tarkoitetaan itsearviointiraportilla KyAMK:n vuonna 2011 auditointia varten laatimaa itsearviointiraporttia.

kulttuuriin ja vaikuttaa esimerkiksi korkeakoulussa kehitetyn Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE) -toimintamallin toteutumiseen.

3.2 Laatujärjestelmän vastuunjako

KyAMK:n laatujärjestelmän vastuunjako on kuvattu sekä sähköisessä järjestelmässä että painetuissa aineistoissa. Itsearviointiraportista löytyy tehtävä- ja toimijalähtöinen kuvaus, ja samantyyppinen kuvaus löytyy myös Toiminnan kehittämisen käsikirjasta 2011–2015. Itsearviointiraportin mukaan laatujärjestelmän vastuut on kuvattu tehtävä- ja toimijalähtöisen kuvauksen lisäksi myös siten, että laatujärjestelmän vastuu on jokaisen toimijan yhteiskunnallisesti vastuullista toimintaa. Jokainen ammattikorkeakoulun henkilöstöön kuuluva on siis omalta osaltaan vastuussa korkeakoulun laadukkaasta toiminnasta ja tavoitteiden mukaisista tuloksista. Opiskelijan vastuuksi on määritelty vastuu omasta oppimisestaan ja ammatillisesta kehittymisestään. Ammattikorkeakoulua ylläpitävän osakeyhtiön hallitus (Oy-hallitus) ja sen jäsenet vastaavat päätöksenteossa ja KyAMK:n ohjauksessa osaltaan laadun ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Lisäksi myös opiskelijakunta Klainin osallistuminen kehittämiseen on nostettu selkeästi esille.

Laatutyön kokonaisvaltaisesta kehittämisestä vastaa TKI-toiminnasta ja strategisesta johtamisesta vastaava vararehtori. Yhteisen laatujärjestelmän kehittämistä johdetaan laatujohtoryhmässä, joka on perustettu vuonna 2005. Ryhmän puheenjohtajana toimii vararehtori (TKI, strateginen johtaminen) ja siihen kuuluvat rehtori, pedagogisesta kehittämisestä vastaava vararehtori, toimialajohtajat (3), koulutus- ja työelämäpalveluiden johtaja, kielten osaamisalan päällikkö, opintopalveluiden ja kirjastopalveluiden päällikkö, laatukoordinaattori, kestävän kehityksen koordinaattori sekä TKI-suunnittelija. Ryhmän sihteerinä toimii johdon assistentti. Laatujohtoryhmään kutsutaan mukaan muita vastuuhenkilöitä ja asiantuntijoita käsittelyssä olevien asioiden perusteella.

Laatujohtoryhmä muodostaa rinnakkaisen toimielimen korkeakoulun johtoryhmän kanssa. Tällainen ratkaisu voi olla välttämätön laatujärjestelmän sisäänajovaiheessa, mutta laadunhallinnan menettelyjen vakiintuessa vastuu laadunhallinnasta on luontevaa kytkeä osaksi normaaleja johtamiskäytäntöjä ja osaksi koko yhteisön normaalia arjen työtä. Näin ollen ei ehkä ole välttämätöntä ylläpitää laadullisten näkökohtien huomioon ottamiseksi johtoryhmän kanssa rinnakkaista, erillistä

Vastuunjako on konkreettinen ja selkeä avainhenkilöiden osalta.

päätöksentekuelintä. Laatujohtoryhmällä voisi olla asiantuntijarooli päätöksenteon tukena.

Tutkintoon johtavan koulutuksen laatutyöstä ja laadun kehittamisestä vastaa pedagoginen vararehtori, ja TKI-toiminnan laatutyöstä on vastuussa TKI-toiminnasta vastaava vararehtori. Jälkimmäinen vastaa tällä hetkellä kokonaisvaltaisesti myös strategisesta kehittämisestä ja johtamisesta. Tukipalveluiden päälliköille on vastuutettu yksiköidensä laadunhallinta. Laatutyön käytännön koordinoinnista, ohjauksesta ja tuesta vastaa laatukoordinaattori. Teknisten ympäristöjen hallinta on vastuutettu suunnittelijalle.

Laatujärjestelmän vastuunjako on konkreettinen ja selkeä avainhenkilöiden osalta. Nämä ovat myös erittäin sitoutuneita tehtäväänsä. Vararehtorin (TKI, strateginen johtaminen) rooli ja asema laatutyössä on vahva, ja hänen laajaa ja monipuolista osaamistaan arvostetaan. Samalla huomio kiinnittyy kuitenkin siihen, että rehtorin roolia laatutyössä ei ole avattu esimerkiksi Toiminnan kehittämisen käsikirjassa 2011–2015 lainkaan ja itsearviointiraporttissakin viitataan vain ammattikorkeakoululain ja hallintosäännön mukaisiin tehtäviin. KyAMK voisikin huolehtia siitä, että rehtorin asema ja rooli laatutyössä kuvattaisiin nykyistä selkeämmin.

Audiointiaineistossa ja haastatteluissa kävi myös ilmi, että KyAMK:ssa toimii erilaisia työryhmiä, joilla on sekä laatujärjestelmän että toiminnan kehittämiseen liittyviä vastuita. Työryhmien vastuita ei ole kuitenkaan selkeästi integroitu vastuunjakoä käsitteleviin kuvauksiin. Ainoastaan laatujohtoryhmän tehtävät ja kokoonpano löytyvät selkeästi kuvattuina ja integroituina, mutta esimerkiksi yksiköissä toimivien laaturyhmien ja kehittämisryhmien kokoonpanot ja työnjako jäävät epäselviksi. Korkeakoulussa on tarpeen harkita työryhmien määrää ja niiden tehtäviä sekä laatujärjestelmän että arjen laatutyön kehittämisen kannalta.

3.3 Laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyys

Järjestelmän tekninen ympäristö

Dokumentoidun järjestelmän tekninen ympäristö on uudistettu ensimmäisen auditoinnin (2005) jälkeen. Laatujärjestelmä on toteutettu Moodle-verkkoympäristöön eli ns. LaatuMoodleen, jota on muokattu laadunhallinnan tarpeisiin. LaatuMoodle sisältää KyAMK:n yhteisen dokumentoidun laadunvarmistusjärjestelmän (LVJ, ks. kuvio 2) lisäksi toimialojen, osastojen ja yksiköiden omat ”laatukäsikirjat”. KyAMK:ssa on

myös otettu käyttöön Tweb-asianhallintajärjestelmä, jota on yritetty integroida laadunhallintaan. Laatujärjestelmän säännöllisesti päivitettävät asiakirjat (ohjeet, lomakkeet, raportit jne.) sijaitsevat TWebissä, josta ne linkitetään joko laatujärjestelmään ja/tai KyAMK:n intranetiin. Järjestelmän perustana toimii tiedonhallinnansuunnitelma, jossa kuvataan organisaation perustehtävät, niiden sisälle muotoutuvat asiaryhmät ja prosessit. Tiedonhallinnansuunnitelma mukailee mahdollisimman pitkälle järjestelmän rakennetta. Twebissä luodaan, käsitellään ja säilytetään organisaation asiakirjatietoa. Yhdessä paikassa säilyttäminen ja muokkaaminen lisäävät KyAMK:n mukaan tiedonhallinnan laatua, käytettävyyttä ja eheyttä.

LaatuMoodle, TWeb ja KyAMK:n intranet muodostavat laajan ja monipuolisen dokumentaation, joka palvelee hyvin korkeakoulun ylintä johtoa ja toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä. KyAMK tuottaa runsaasti laadunhallintaan liittyvää tietoa, mutta haaste dokumentoinnin selkeyteen ja käytettävyyteen eri toimijoiden tiedontarpeiden kannalta tulee siitä, että dokumentaatio jakautuu yhteisen järjestelmän lisäksi myös eri toimialoja koskeviksi dokumentaatioksi. Yleisvaikutelma on, että järjestelmän tuottama tieto on vaikeasti hallittavassa muodossa. Ilmeisesti tästä johtuen KyAMK on tuottanut ulkoista auditointia varten Toiminnan kehittämisen käsikirjan 2011–2015, joka on kuitenkin lähinnä tiivistelmä laajasta dokumentaatiosta eikä sellaisenaan palvele arjen laatutyötä.

LaatuMoodleen ja TWebiin perehtymällä jää osittain epäselväksi, mitkä asiakirjat linkitetään LaatuMoodleen tai KyAMK:n intranetiin, ja tietojen linkittämisessä on yksikkökohtaisia eroja. LaatuMoodlesta ei välttämättä löydy ns. id-viittausta TWebissä olevaan asiakirjaan, mikä voi hankaloittaa tarvittavan tiedon löytämistä. KyAMK:n itsearviointiraporteissa (2010 ja 2011) on myös viittauksia tiedon etsimisen hankaluuteen ja hakutoimintojen puutteellisuuteen. Korkeakoulussa onkin keskusteltu järjestelmän teknisen ympäristön vaihtamisesta osaksi intranetia. KyAMK:ssa olisi myös syytä pohtia, saako korkeakoulun johto tarpeeksi tietoa siitä, miten järjestelmä itse asiassa toimii organisaation eri tasoilla.

Viestinnän päämedianana toimivat www-sivut ja sisäinkirjautumista edellyttävät intranet-sivut, jotka on suunnattu omille opiskelijoille ja henkilöstölle. Kaikki muut järjestelmät linkittyvät näihin kahteen järjestelmään. Keskeisiksi viestinnän muodoiksi on määritelty suullisen viestinnän ohella TWeb, sähköpostitse toimitettavat erilaiset tiedotteet, painetut tiedotteet, esitteet ja oppaat, verkkolehti Koskinen ja painetut asiakirjat. Opiskelijoilla on lisäksi käytössä SoleOps,

Järjestelmän tuottama tieto on vaikeasti hallittavassa muodossa.

Järjestelmän viestivyy

Korkeakoulun tulisi asettaa tavoitteeksi sähköisten järjestelmien selkeämpi integrointi.

josta löytyvät opetussuunnitelmat ja opintojaksojen kuvaukset, Moodle-oppimisympäristö, jossa on muun muassa opintojaksoihin liittyvät aineistot ja keskustelut, sekä Winha-opiskelijahallintojärjestelmä.

Itsearviointiraportissa todetaan, että opiskelijoiden tyytyväisyys Viestintäpalvelut-yksikön toimintaan on kehittynyt myönteiseen suuntaan. Haastattelujen perusteella kävi kuitenkin ilmi, että sekä henkilöstön että opiskelijoiden käytössä olevien sähköisten järjestelmien ja erilaisten viestintäkanavien runsaus aiheuttaa tietojen päivittämiselle ja tiedon etsimiselle erilaisia haasteita. Korkeakoulun tulisiikin asettaa tavoitteeksi sähköisten järjestelmien selkeämpi integrointi ja samalla harkita, miten eri viestintäkanavat ja niiden kautta välitettävä ajankohtainen tieto palvelisivat tarkoituksenmukaisemmalla tavalla eri käyttäjäryhmiä. Erityisesti elinkeinoelämän edustajat toivoivat tiivistetymppää tietoa KyAMK:n toiminnasta, mutta antoivat samalla kiitosta sekä KyAMK:n yhteiskuntavastuuraportoinnista että vararehtorin (TKI, strateginen johtaminen) laatimista yhteenvedoista koskien ammattikorkeakoulujen rakenteellista kehittämistä. Opiskelijat puolestaan nostivat haastatteluissa esille Moodlen aktiivisemman hyödyntämisen opintoja koskevassa tiedottamisessa.

Eri käyttäjäryhmien tiedontarpeiden selvittämistä ja huomioimista on kuvattu laajasti esimerkiksi itsearviointiraportissa. Haastatteluissa kuitenkin monet totesivat, että he saavat tarvitsemansa tiedon pyydettyä. Viestinnän suunnitelmallisuudessa ja kohdentamisessa on edelleen kehittämistä. Voisikin olla hyödyllistä jäntevöittää henkilöstön, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeiden selvittämistä, jotta laajasta dokumentaatiosta saataisiin koostettua eri kohderyhmille kohdennettuja, entistä helpommin löydettävissä olevia ja luettavia aineistoja.

4

Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä kytkeytyy melko hyvin korkeakoulun strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Järjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat osittain strategista johtamista ja toiminnanohjausta, ja tiedon hyödyntämisestä on näyttöä, mutta kaikilta osin tieto ei tavoita asianosaisia eivätkä vastuut ole yksiselitteisen selkeitä organisaation kaikilla tasoilla.

Järjestelmä toimii johtamisen kannalta vaihtelevasti organisaation eri tasoilla. Toiminnanohjaukseen osallistuvat johtajat ovat pääosin sitoutuneita yhteiseen laatutyöhön.

Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus ovat **kehittyvässä** vaiheessa.

4.1 Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

KyAMK:n kokonaisstrategia on laadittu vuosiksi 2010–2015. Se käsittelee korkeakoulun kannalta keskeisiä strategisia linjauksia, kehittämisperiaatteita ja toimenpiteitä. Strategiassa määritellään korkeakoulun toimintaympäristö ja sen vaikutukset profiloitumiseen, tavoitteisiin ja toimintaan. Se sisältää myös keskeiset mittarit ja indikaattorit.

Strategian valmisteluprosessi oli osallistava siten, että sen valmisteluryhmään kuului johtoryhmän lisäksi kaksi henkilöstön ja kaksi opiskelijoiden edustajaa. Strategiaan sisältyvää toimenpideohjelmaa työstettiin lisäksi useissa teemakohtaisissa työryhmissä. Ulkoisille sidosryhmille järjestettiin semi-

**Korkeakoulun
strategia**

Laadunhallinta sisältyy strategiaan läpileikkaavana.

naari, jossa alueen yritysten, julkishallinnon ja kehittämissyhtiöiden edustajat pääsivät vaikuttamaan ammattikorkeakoulun visioon, profiliin ja painoaloihin.

Kokonaisstrategian rinnalle on laadittu Mikkelin ammattikorkeakoulun (MAMK:n) kanssa yhteinen ”Korkeakoulu-kokonaisuuden visio, strategiset tavoitteet ja toimenpideohjelma vuosille 2010–2015”, jonka mottona on ”Järkiavioliitto, jossa rakkauttakin mukana”. Tiivistyvä yhteistyö MAMK:n kanssa on otettu KyAMK:ssa vastaan haasteena, joka tarjoaa uusia kehittymisen mahdollisuuksia.

Laadunhallinta sisältyy strategiaan läpileikkaavana. Korkeakoulun visio 2015 ”Ammattikorkeakoulumme on menestyksen tekijä: laadukas, työelämäläheinen ja kansainvälinen korkeakoulu, jossa onnistumme yhdessä” sisältää keskeiset laadutekijät. Laatu on yksi korkeakoulun soveltaman BSC-johtamisjärjestelmän näkökulmista sisältäen opiskelijoiden, sidosryhmien ja asiakkaiden tyytyväisyyden. Kriittisinä laadullisina menestystekijöinä KyAMK näkee seuraavat:

- Laadullisesti vetovoimaiset yksiköt
- Korkeatasoiset oppimisympäristöt
- Vieraskielisen opetuksen tarjonta
- TKI-toiminnan laatu ja kansainvälisyys.

Oy-hallitus ja korkeakoulun hallitus ohjaavat ja valvovat korkeakoulun toimintaa ja tuloksellisuutta kokonaisuutena huolellisesti tuotetun dokumenttiaineiston ja mittarein toteutetun analyysin avulla. Haastatteluissa ilmeni, että kumpikin hallitus saa riittävästi dokumentoitua tietoa, mutta osittain aineistoa tulisi vielä tiivistää ja kohdentaa paremmin, jotta päättäjien olisi helpompaa saada kokonaiskuva korkeakoulun toiminnasta ja tuloksista.

Rehtori ja vararehtorit käyvät vuosittain tulosalueiden ja yksiköiden sisäiset tavoite- ja tulosneuvottelut, joissa käydään läpi toiminta- ja tuloksellisuusmittarien tulokset. Neuvotteluiden pohjalta laaditaan seuraavalle vuodelle toiminta- ja taloussuunnitelma, joka sisältää myös henkilöstösuunnitelman. KyAMK:n itsearviointiraportissa todetaan, että laatujohtamisen tuottama monitasoinen tieto priorisoidaan ja kootaan ns. megatrendeiksi ja heikoiksi signaaleiksi valmistauduttaessa sisäisiin tavoite- ja tulosneuvotteluihin. Kokoaminen tapahtuu tulosalueiden ja yksiköiden henkilöstökokouksissa ja johtoryhmissä.

Järjestelmän tuottama tieto

Korkeakoulun johto saa kaksi kertaa vuodessa mittaritiedot BSC-järjestelmän mukaisesti. Strategisina mittareina käytetään useita toiminnan ja tulosten laatua mittaavia indikaattoreita kuten laadutunnustukset, opiskelijatyytyväisyys ja

hyvinvointi-indeksi. Mittarit ovat pääosin samoja, jotka opetus- ja kulttuuriministeriö on määritellyt asettaessaan valtakunnalliset tavoitteet tai joita se käyttää päättäessään ammatikorkeakoulujen tuloksellisuusrahoituksesta. Lisäksi KyAMK tuottaa näitä täydentäviä ja sisäistä seurantaan palvelevia mittaritietoja. Mittarit on valittu kuvaamaan asetettujen tavoitteiden toteutumista, ja niiden määrä on kohtuullinen. Mittarit kuvaavat myös toiminnan ja tulosten laatua ja toimivat siten strategisen johtamisen tukena. Indikaattoritieto muodostaa trendejä, jotka kuvaavat kehitystä usean vuoden ajalta.

Mittaristo ei kuitenkaan tuota kaikkea korkeakoulun ja ulkoisten sidosryhmien tarvitsemaa tietoa eikä sen avulla kyetä seuraamaan kaikkien strategisten tavoitteiden toteutumista. Korkeakoulu on itsearviointiraportissaan todennut, että mittaritiedon hankkimisen, jäsentämisen ja tulkinnan avuksi tarvitaan nykyistä toimivampia välineitä. KyAMK suunnittelee yhteistyössä MAMK:n kanssa uusia online-välineitä sisältävän mittaristojärjestelmän hankintaa ja kehittämistä, jotta tietokannoista haettu tieto olisi entistä ajantasaisempaa ja mahdollistaisi näin nopeamman reagoinnin.

Kokonaisuutena laatujärjestelmä tuottaa tietoa korkeakoulutasolla, ja korkeakoulun johdon on kohtuullisen helppo hyödyntää sitä johtamisen tukena. Haastatteluissa ilmeni, ettei johtamisjärjestelmä siitä huolimatta toimi hyvin organisaation kaikilla tasoilla. Mittareiden ja muun dokumenttiaineiston tuottama ja sisältämä tieto on kyllä kaikkien toimijoiden saatavilla, mutta tieto ei välttämättä välity eikä vaikuta toimintaan tasaisesti kaikissa yksiköissä ja toiminnoissa. Tämä tuli esille sekä auditointiaineistosta että haastatteluista erityisesti tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta.

Opetuksen pedagogiseen laatuun ja uudistumiseen sekä opettajien pedagogiseen osaamiseen liittyvää tietoa ei ole kattavasti saatavilla eikä opetuksen johtaminen ole riittävän tavoitteellista ja systemaattista. Opetuksen laatuun ja pedagogiseen kehittämiseen liittyvät kysymykset nousevat esiin tavoite- ja tulosneuvotteluissa koulutusohjelmien aloitteesta. Toisaalta korkeakoulun sisältö löytyy myös sellaista pedagogista asiantuntemusta (esimerkiksi sosiaalialan koulutusohjelma), jota ei tunnisteta eikä ole osattu hyödyntää koko korkeakoulun pedagogisessa kehittämisessä.

TKI-toiminnan osalta tilanne on kuitenkin toisenlainen. Hankkeiden vaikuttavuutta ja strategianmukaisuutta arvioidaan ideointivaiheessa, toteuttamisvaiheessa ja päätösvaiheessa TKI-toimintaa koskevien laadunhallinnan menettelytapojen mukaisesti. TKI-toimintaa koskevaan tiedon ajantasaisuuteen,

Tieto ei välttämättä välity eikä vaikuta toimintaan tasaisesti kaikissa yksiköissä ja toiminnoissa.

Ylin johto on
sitoutunut
laadunhallintaan.

kattavuuteen ja saatavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. TKI-toimintaa koskevat menettelytavat varmistavat myös sen, että TKI-toiminnan avulla voidaan uudistaa opetuksen sisältöjä ja oppimis- ja innovaatioympäristöjä sekä kehittää korkeakoulun osaamista. Työelämäläheisyys toteutuu opetuksessa laajasti, ja yhteys strategiassa asetettuihin tavoitteisiin on selkeä. Lisäksi TKI-toimintaa koskeva dokumentaatio ohjaa toimintaa yksikkötasolla, joskin myös siinä on jonkin verran vaihtelua.

Dokumentaation ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että korkeakoulun ylin johto on sitoutunut laadunhallintaan. Sen sijaan toimiala- ja toimintayksikkötasolla esiintyy huomattavaa vaihtelua sitoutumisessa. Vastuiden määrittelyt eivät ole selkeitä yksikkötasolla, mikä on johtanut epätasaisuuteen tiedon välittymisessä ja soveltamisessa. Laadunhallinnan menettelyt vaihtelevat tämän vuoksi eri koulutusaloilla ja yksiköissä.

4.2 Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla

KyAMK käyttää laatujärjestelmää kokonaistrategian toimeenpanossa ja tulosohtauksessa BSC-järjestelmän ollessa keskeisin laatutyökalu johtamisessa. Itsearviointiraportissa on avattu laatujärjestelmän keskeisiä menettelytapoja johtamisen näkökulmasta organisaation eri tasoilla. KyAMK on tarkastellut raportissa järjestelmän toimivuutta niin Oy-hallituksen ja ammattikorkeakoulun hallituksen kuin korkeakoulun ja tulosalueiden sekä tuki- ja palveluyksiköiden johtamisen kannalta.

Dokumentaation ja haastattelujen perusteella kävi ilmi, että järjestelmä toimii hyvin ja ohjaa korkeakoulun johtamista Oy-hallituksen ja ammattikorkeakoulun hallituksen sekä korkeakoulun ylimmän johdon tasolla. Korkeakoulun ylin johto on myös sitoutunut vahvasti laatujärjestelmän sisältämiin prosesseihin osana toiminnanohjausta. Haastatteluissa muodostui kuitenkin kuva, että se, mikä dokumentaatioissa vaikuttaa johdon mielestä selkeältä, ei sellaisenaan toteudu organisaation kaikilla tasoilla. Toiminnanohjausjärjestelmää tulisi kehittää siten, että se palvelisi paremmin tulosalueiden ja palveluyksiköiden tavoitteiden ja toteutumien seurantaan käytännön toiminnassa. Järjestelmä ei vielä toimi johtamisen välineenä parhaalla mahdollisella tavalla kaikilla organisaatiotasolla; johdon näkemykset eivät aina välity riittävän selkeästi eteenpäin.

Käytettävissä olevan aineiston perusteella vaikuttaa, että korkeakoulun johto on keskimäärin hyvin selvillä toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan tavoitteista ja menettelytavoista. Käsitystä tukee laaja ja monipuolinen korkeakoulutason dokumentaatio. Ongelmaksi muodostuu se, miten järjestelmää käsitellään yksikkötasolla. Haastatteluista syntyi kuva, että johto luottaa liiaksi dokumentteihin, joiden viesti ei sellaisenaan välity eteenpäin eivätkä dokumentit siten ohjaa toimintaa toivotulla tavalla. Usko siihen, että kun menettelyt on kirjattu, ne myös toteutuvat, on liiankin vahva. Tarvitaan enemmän suoraa kommunikaatiota ja puhetta sekä virallisten että epävirallisten kanavien kautta. Myös laatutyöstä viestiminen on paikoin yksiköissä vaikeasti ymmärrettävää, jolloin dokumenttien ohjausvaikutus jää riittämättömäksi.

Korkeakoulun organisaatio on monitasoinen (korkeakoulutaso, tulosalueet ja palveluyksiköt, osaamisalat, koulutusohjelmat), mikä saattaa vaikeuttaa johtamista ja tiedonkulkua. Tulosalueiden johtajat ja tuki- ja palveluyksiköiden päälliköt vastaavat yksiköidensä laadunhallinnasta ja niihin sisältyvistä menettelytavoista. Tulosalueilla on omat johtoryhmänsä ja tämän lisäksi neuvottelukunnat ja kehittämisryhmät, jotka koontuvat säännöllisesti. Koulutus- ja työelämäpalveluilla on säännöllisiä osastokokouksia, ja myös tuki- ja palveluyksiköt järjestävät omia henkilöstökokouksia. Organisaation monitasaisuus, työryhmien runsaus ja hallinnon portaat voivat heikentää laatujärjestelmän toimivuutta eri tasoilla ja aiheuttaa tietokatkoksia, ellei ohjausjärjestelmää ole rakennettu siten, että se kattaa kaikki toiminnot.

KyAMK:n toiminnanohjauksen ja laatujärjestelmän dokumentointi on toteutettu monelta osin esimerkillisellä tavalla. Tästä huolimatta erityisesti koulutuksen alueella on edelleen kehitettävää. On tärkeää varmistaa, että dokumentoidut menettelytavat välittyvät yksikkötasolle ja että niiden merkitys ymmärretään toivotulla tavalla. Yhteisen ymmärryksen löytäminen edellyttää paitsi läpinäkyvyyttä myös vuorovaikutusta ja riittävää keskinäistä kommunikointia.

Tarvitaan enemmän suoraa kommunikaatiota ja puhetta sekä virallisten että epävirallisten kanavien kautta.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Kymenlaakson ammattikorkeakoululla on osittain puutteelliset menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. Sillä ei ole riittävää kokonaiskäsitystä laatujärjestelmän toimivuudesta. Laatujärjestelmän kehittämistyö ensimmäisen auditoinnin jälkeen ei ole ollut kaikilta osin suunnitelmallista.

Keskeisiksi kehittämisen menettelyiksi nimetyt ulkoiset auditoinnit, EFQM-itsearviointit ja sisäiset auditoinnit sekä palautejärjestelmien kautta saatavan tiedon perusteella tehtävät kehittämistoimenpiteet eivät tue kattavasti ydintoimintoja. Järjestelmän kehittäminen siten, että se tukisi korkeakoulun ydintoiminnoilleen asettamiensa tavoitteiden toteutumista, edellyttää kehittämisen menettelyjen uudelleenarviointia. Järjestelmän arviointi ja kehittäminen painottuu strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan ja on siltä osin suunnitelmallista. Suunnitelmallisuus on tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta kuitenkin puutteellista.

Laatujärjestelmän kehittäminen on **alkavassa** vaiheessa.

5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt

Auditointia varten tuotetun itsearviointiraportin mukaan KyAMK:n laatujärjestelmän kehittämistyön lähtökohtana on ”oma tahto ja innostus ylläpitää ja kehittää laatujärjestelmää”. KyAMK:n mukaan järjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti ja järjestelmää kehitetään systemaattisesti kokonaisuutena, tehtävä- ja teemakohtaisesti sekä tulosalue- ja yksikökohtaisesti. Järjestelmän kehittämisen menettelyt voidaan

jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisinä menettelyinä mainitaan sisäiset auditoinnit, EFQM-itsearviointit, ohjatut laatutyöpajat ja yksiköiden oma laatutyö sekä strategiatyön arvioinnit. Ulkoisina menettelyinä mainitaan ulkoiset auditoinnit, akkreditoinnit ja osallistuminen laatukilpailuihin sekä erilaiset teema-kohtaiset benchmarking-projektit ja -vierailut.

Laatujohtoryhmän työskentely kytkeytyy kiinteästi järjestelmän kehittämiseen. Järjestelmän toimivuutta ja kuormittavuutta arvioidaan KyAMK:n mukaan säännöllisesti ryhmässä, ja esimerkiksi auditointien tulosten ja opiskelijoilta tulleen palautteen perusteella on vähennetty kuormittavia opiskelijakyselyitä ja niiden rinnalle on kehitetty avoimia palautteenkeruumuotoja. KyAMK on osallistunut aktiivisesti myös laatukilpailuihin ja on saanut kolme koulutuksen laatupalkintoa. Tulosalue- ja yksikkötasolla järjestetään ohjattuja laatutyöpajoja ja korkeakoulujen vertaisarviointeja toteutetaan teema-kohtaisilla benchmarking-projekteilla ja -vierailuilla. Tulosyksiköiden laatuvaastavat ja laatutyöpajoihin osallistuneet ovat KyAMK:n mukaan tunnistanee järjestelmän käytännön hyödyt ja ovat motivoituneita sen edelleen kehittämiseen.

Laatujohtoryhmä edustaa pääsääntöisesti korkeakoulun johtoa, mikä näkyy kehittämisen painottumisessa strategisen tason toimenpiteisiin. Yksikötason kehittämisryhmien ja laatutyöpajojen funktio järjestelmän kehittämisessä jäi aineiston ja haastattelujen perusteella epäselväksi. Organisaation eri tasojen toimijoiden osallisuus pitäisi huomioida paremmin järjestelmän kehittämisessä.

Järjestelmän sisäisistä kehittämismenettelyistä keskeisin on EFQM-itsearviointi, joka tehdään määrävuosin ja kattaa koko järjestelmän. Auditointiaineistoon oli liitetty vuonna 2011 tehty itsearviointi ja TWebistä löytyi vuonna 2010–2011 toteutetuista sisäisistä auditoinneista ja itsearvioinnista tehty yhteenvetoraportti. Myös haastatteluissa viitattiin säännöllisesti tehtäviin sisäisiin auditointeihin ja EFQM-itsearviointeihin. Näiden toteuttamiseksi on laadittu mittava lomakkeisto, joka löytyy TWebistä. Sen sijaan itse järjestelmästä ei löydy näihin liittyviä prosessikuvauksia tai aikataulutusta. TWebistä ei myöskään löydy hakusanalla ”sisäinen auditointi” ja ”itsearviointi” mitään muuta dokumentaatiota kuin vuosien 2010 ja 2011 arvioinneissa käytetty lomakkeisto ja edellä mainitut raportit. Tämän dokumentaation perusteella EFQM-itsearviointi keskittyy nimenomaan järjestelmän ”katselmointiin” KKA:n auditointikriteerien pohjalta, eikä niinkään siihen, miten järjestelmä auttaa KyAMK:a pääsemään toiminnalleen asetta-
miinsa tuloksiin. Aineistosta syntyy vaikutelma, että sisäisten

Organisaation eri tasojen
toimijoiden osallisuus
pitäisi huomioida
paremmin järjestelmän
kehittämisessä.

auditointien ja EFQM-itsearviointien ensisijainen tehtävä on valmistautua ulkoiseen auditointiin; niiden toteuttamisvuodet ovat itsearviointiraportin mukaan 2004/2005, 2009/2010 ja 2011.

Keskeisimmäksi koko laatujärjestelmää koskevaksi ulkoiseksi arviointimenetelmäksi mainitaan KKA:n ulkoiset auditoinnit, joihin KyAMK on osallistunut kolme kertaa: vuonna 2000, 2005 ja 2012. Muista kehittämismenettelyistä mainitaan akkreditoinnit (tekniikka ja liikenne/Kymi Technology; laboratoriotoiminnan akkreditoinnit/FINAS sekä päästömittauslaboratorion ja rakennustekniikan laboration/betonin koetuksen akkreditoinnit/FINAS) sekä merenkulun koulutuksen auditoinnit (International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, STCW).

Järjestelmän kehittämisessä näyttävät painottuvan sisäiset menettelyt. Järjestelmäkokonaisuuden kehittäminen siten, että se tukisi KyAMK:n ydintoiminnoilleen asettamien tavoitteiden toteutumista, yhteisen laatukulttuurin vahvistumista sekä prosessien yhtenäistämistä ja tehostamista, edellyttää kehittämisen menettelyjen uudelleenarviointia ja erityisesti ulkoisten arviointien hyödyntämistä entistä tehokkaammin. Myös sisäisiä kehittämismenettelyjä on syytä pohtia. Prosessien yhtenäistämistä ja laatukulttuurin kehittämistä voisi tukea esimerkiksi sisäisten auditointien toteuttaminen siten, että auditointiryhmässä olisi vahvemmin mukana henkilöitä, jotka katsovat laatujärjestelmää kokonaisuutena.

5.2 Laatujärjestelmän kehitysvaiheet

KyAMK:n laatujärjestelmän keskeiset kehitysvaiheet hahmottuvat ajallisesti kolmeen kehitysvaiheeseen. Vuonna 1996 aloitetulle kehittämistyölle tehtiin ensimmäinen ulkoinen auditointi vuonna 2000. Palautteen perusteella laatujärjestelmän kehittämisessä kiinnitettiin entistä enemmän huomiota ulkoisiin arviointeihin ja auditointeihin, siirryttiin EFQM-järjestelmään ja kevennettiin opiskelija- ja asiakaspalautejärjestelmää. Samalla kehitettiin myös BSC-johtamisjärjestelmää systemaattisesti. Vuonna 2005 KyAMK osallistui yhtenä pilottikorkeakouluna KKA:n ensimmäiselle auditointikierrokselle. Palautteen perusteella muutettiin dokumentoitu laatujärjestelmä EFQM-pohjaiseksi, uudistettiin laatujärjestelmän tekninen ympäristö ja vahvistettiin laatutyön organisaatiota. KyAMK perusti laatujohtoryhmän ja nimesi laatukoordinaattorin. Lisäksi laatuhyönteiden ja yksiköiden laatuhyönteiden ohjauksen avul-

la tehostettiin yhteistä kehittämistyötä. Järjestelmää kehitettäessä on huomioitu MAMK:n kanssa syventyvä yhteistyö, joka vaikuttaa KyAMK:n toimintaan muun muassa yhteisen holding-yhtiön perustamisen, yhteisten palveluyksiköiden käynnistämisen sekä prosessien ja toimintatapojen asteittaisen yhdenmukaistamisen kautta.

KyAMK:ssa on kiinnitetty huomiota sisäisten ja ulkoisten auditointien sekä itsearviointien tuloksiin. Auditointiaineistossa ja haastatteluissa korostettiin erityisesti yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehitykseen liittyvää kehittämistyötä sekä palautejärjestelmän kokonaisuuden kehittämistä. Opiskelijapalautejärjestelmän kehittämiseen on panostettu paljon, ja se nousikin haastatteluissa parhaiten tunnistetuksi laatujärjestelmän elementiksi. Palautejärjestelmän kokonaisuuden kehittäminen vaikuttaa kuitenkin olevan irrallaan tutkintotavoitteisen koulutuksen strategisista kehittämistavoitteista. Tämä johtaa siihen, että kerätyt palautteet eivät nosta esille oppimisen ja opetuksen kannalta olennaisia kehittämiskohteita ja palautteiden hyödyntämisessä on yksikkökohtaisia eroja.

Prosessien yhtenäistämisestä ja tehostamisesta tulosityksiköissä ei ole kovin paljon näyttöä. Yleisvaikutelma järjestelmän tämänhetkisestä kehittämisestä on, että siinä keskitytään tekniisiin ratkaisuihin. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella järjestelmän kehittämisen vahvuudeksi nostettiin LaatuMoodle ja TWeb, ei niinkään järjestelmän kehittäminen arjen laatutyön tukena. Niinpä KyAMK:n toiminnan ja tulosten perusteella tehtävä järjestelmän kokonaisvaltainen kehittämis työ jää epäselväksi. Vaikuttaa myös siltä, että erilaisten tunnuslukujen ja mittareiden seuraaminen tukee laatujärjestelmän tiettyjen osa-aluiden kehittämistä, kun taas esimerkiksi tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta kehittämis työ vaikuttaa pirstaleiselta.

KyAMK:n johto ei ole auditointiaineistoon liitetyn itsearviointiraportin ja haastattelujen perusteella välttämättä täysin tietoinen laatujärjestelmän kehittämistarpeista. Johto on kyllä tunnistanut ammattikorkeakoulun kannalta tärkeitä kehittämiskohteita, mutta näkemys järjestelmän toimivuudesta vaikuttaa olevan osin hajanainen. Tämä näkyy erityisesti tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnassa. Järjestelmä ei tue riittävästi LCCE-toimintamallin toteutumista koulutusohjelmissa. Toimintamallia itsessään on todella ansiokkaasti kehitetty, mutta sen linkittäminen tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallintaan ja sitä koskevaan dokumentaatioon on vielä monelta osin kesken. Sen sijaan TKI-toiminnan osalta järjestelmän kehittämis työ vaikuttaa suunnitelmalliselta.

Näkemys järjestelmän toimivuudesta vaikuttaa olevan osin hajanainen.

Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia, eivätkä ne tue tarkoituksenmukaisella tavalla tutkintotavoitteiselle koulutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen päätavoitteet kytkeytyvät verrattain hyvin korkeakoulun kokonaisstrategiaan. Koulutuksen laadullisten tavoitteiden asetanta on vielä kesken, eikä laadun arviointia, kehittämistä ja johtamista tueta riittävästi.

Laatujärjestelmä tuottaa paljon määrällistä tietoa koulutuksen toteutumisesta. Järjestelmä ei kuitenkaan tuota riittävästi ja tarkoituksenmukaista laadullista tietoa koulutuksen laadun arvioimiseksi ja kehittämiseksi suhteessa strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Opiskelijapalautteen kerääminen ja hyödyntäminen vaikuttaa olevan satunnaista ja henkilösidonnaista.

Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat mukana toiminnan kehittämisessä, mutta osallistumiskäytännöt ja mahdollisuudet ovat alakohtaisia. Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta on toimivaa.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta on **alkavassa** vaiheessa.

KyAMK on määritellyt tutkintotavoitteiselle koulutukselle kuusi korkeakoulun kokonaisstrategiaan integroituvaa tavoitetta:

1. Koulutusohjelmien opetustoiminnan laatu ja opetussuunnitelmien kuvaukset vastaavat eurooppalaisen korkeakoulualan vaatimuksia / EQF⁶ ja NQF⁷.
2. Koulutusohjelmien opetus järjestetään oppimisen uudistetun paradigman mukaisesti, jossa siirrytään vastaanottavasta oppimisesta työelämälähtöiseen, opiskelijoita osallistamaan ja aktivoivaan toimintakulttuuriin.
3. Kansainvälistymisen ja Venäjä-osaamisen lisääminen.
4. Opettajien ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen.
5. Läpäisyn parantaminen.
6. Vetovoiman parantaminen.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeiseksi kehittämistavoitteeksi on asetettu oppimisen uusi paradigma, joka perustuu sosiokonstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Tämä tavoite toteutetaan KyAMK:ssa siten, että siirrytään vastaanottavasta oppimisesta työelämälähtöiseen ja opiskelijoita osallistamaan oppimiskulttuuriin. Tavoitteena on edistää aktiivisesti muutoksen edellyttämän uudenlaisen opettajuuden sekä oppimisympäristöjen kehittymistä. KyAMK:ssa kehitetyn Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE) -toimintamallin mukaisesti opiskelun on tarkoitus integroitua korkeakoulun TKI-toimintaan sekä aluekehitystehtävään.

Korkeakoulun kokonaisstrategiassa 2010–2015 mainitaan avaintoimenpiteenä muun muassa LCCE-toimintaympäristön kehittäminen ja tavoitteen toteutumisen seuraaminen projektivolyymien kehityksellä. Koulutukseen liittyvien määrällisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta on selkeää ja kattavaa. Koulutukselle asetettuja laadullisia tavoitteita on mainittu myös kokonaisstrategiaa tukevassa Pedagogisessa strategiassa 2009–2013 sekä Toiminnan kehittämisen käsikirjassa 2011–2015.

Koulutuksen, opetuksen ja oppimisen laadullisten strategisten tavoitteiden asettaminen on kuitenkin vielä kesken, ja tavoitteet on dokumentoitu hajalleen eri dokumentteihin. Useissa dokumenteissa toistettuja tavoitteita, kuten oppimisen uutta paradigmaa, uudistuvaa opettajuutta, LCCE-toimintamallia, elinikäistä oppimista ja yrittäjämäistä elämänasennetta ei ole määritelty joko riittävän yksiselitteisesti tai lainkaan. Haastatteluissa nousi esille käsitteistä useita toisistaan poikkeavia tul-

⁶ EQF = European Qualifications Framework.

⁷ NQF = National Qualifications Framework.

kintoja, tavoitteita ja laatukriteerejä. KyAMK-tasoisten strategisten tavoitteiden konkreettisen toteutumisen seuranta on haastavaa, jos yhteinen ymmärrys tavoitteista puuttuu.

Pedagoginen strategia ei toistaiseksi tue koulutuksen ja opetuksen strategista johtamista ja arviointia. Pedagogisen strategian uudistaminen on käynnissä, mutta uudistamiselle ei ole määritelty tavoitteita, aikataulua eikä vastuutoimijoita. Haastatteluissa ilmeni, että strategiatyössä ei myöskään ole hyödynnetty riittävästi opetushenkilöstön osaamista. Hyvän pohjan strategisen tavoitteenasettelun kehittämiseksi muodostaisi KyAMK:n aiempi Pedagoginen strategia 2004–2008, jossa on määritelty strategisen tavoitteenasettelun perustana oleva oppimis- ja tietokäsitys sekä keskeisiä linjauksia muun muassa liittyen ammatillisen kasvun tukemiseen.

Määrällisten tavoitelukujen ja opiskelijatytytyäisyyden seuranta ei tue oppimisen uuden paradigman ja muiden laajamittaisten toimintaympäristön muutostavoitteiden toteutumista. Toiminnan kehittämisen käsikirjassa 2011–2015 mainitut pedagogisen toiminnan arviointikriteerit eivät tuota tietoa opetuksen uudistumisen etenemisestä eikä siihen liittyvän uudistuneen opettajuuden laadullisesta toteutumisesta. Opetuksen kehittäminen ei ole riittävän kattavaa ja systemaattista. Tämän seurauksena kehittäminen jää opetushenkilöstön henkilökohtaisen kiinnostuksen ja osaamisen varaan sekä on alsidonnaista. Opetuksen johtamisen roolit ja vastuut suhteessa laadun kehittämiseen ovat määrittelemättä.

Opetuksen kehittäminen ei ole riittävän kattavaa ja systemaattista.

Koulutuksen suunnittelu

KyAMK on määritellyt opetussuunnitelmaprosessin aikataulun ja vastuuhenkilöt. Sidosryhmät ja opiskelijat ovat mukana prosessissa toimialojen neuvottelukunnissa ja koulutusohjelmakohtaisissa opetuksen kehittämisryhmissä. Prosessi on kuvattu yhden lukuvuoden mittaiseksi. Opetussuunnitelmaprosessia kuvataan siten, että opetussuunnitelmien rakenteessa ja sisällöissä näkyy KyAMK:n kokonaisstrategiassa 2010–2015 valittu oppimisen uusi paradigma. Dokumentaation ja auditointivierailun perusteella muodostui kuva, että kaikille toimijoille ei ole aivan selvää, onko tavoitteeksi asetetun uuden paradigman tarkoituksena kattaa koko opetussuunnitelma vai ko vain perinteisen opetuksen rinnalla kulkeva LCCE-mallin mukainen opetus.

KyAMK on kehittänyt ja uudistanut opetussuunnitelmia viime vuosina aktiivisesti. Joissakin koulutusohjelmissä opetussuunnitelmaa on muutettu useaan otteeseen ennen kuin yksikään opiskelija on valmistunut ohjelmasta. Sinänsä hyvän kehitystyön ongelmana ovat jatkuvan muutoksen aiheutta-

mat haasteet. Opiskelijoille joudutaan etsimään ja kehittämään korvaavia suorituksia, mikäli opinnot eivät etene opetussuunnitelman mukaisesti. Tämä opintojen etenemistä hankaloittava ongelma nousi esille useissa opiskelijoiden haastatteluissa. Myös opettajille jatkuva uudistusprosessi aiheuttaa sen, että he joutuvat käyttämään ylimääräistä aikaa yksittäisen opiskelijan opintosuunnitelman räätälöimiseen oppimisen ohjaamisen sijasta. Uudistusvauhti herättää myös kysymyksen siitä, antaako vuoden mittainen kokemus ja palaute riittäviä perusteita muutoksille, vai kannattaisiko opetussuunnitelman päälinjat kiinnittää useammaksi vuodeksi kerrallaan ja keskittää huomio suunnitelman toteutuksen kehittämiseen.

KyAMK:lla ei ole ohjeistusta siitä, miten opetussuunnitelmatyössä otetaan huomioon se, onko opetus LCCE-muotoista, perinteistä luento-opetusta, verkko-opetusta tai jotain muuta. Eri opetusmuodoille ei ole asetettu laadullisia kriteereitä liittyen oppimistavoitteiden asettamiseen, opetusmenetelmien laadullisiin ominaisuuksiin, arviointimenetelmiin tai palautteen antamiseen oppimisesta. Verkko-opetuksen käyttäminen yhteistoiminnallisen oppimisen tukena on vähäistä, vaikka siihen olisi saatavilla sekä opetusteknologista että pedagogista tukea. Pelkkä kirjallisten materiaalien, linkkien ja luentotallenteiden jakaminen verkossa ei ole linjassa opetuksen uuden paradigman mukaisten laatutavoitteiden kanssa. Erilaisten opetusmuotojen laadullisten kriteerien puuttuminen rajoittaa mahdollisuuksia arvioida opetuksen laatua.

KyAMK toteuttaa alueellisen vaikuttavuuden tehtävää opetuksen kiinteän työelämäyhteyden kautta. Suurin osa opiskelijoista voi integroida opinnoissaan työssä ja korkeakoulussa opittuja asioita erilaisten työelämälähtöisten opiskelumenetelmien tukemana. Haastatteluissa nousi esiin monia erilaisia tapoja toteuttaa integraatiota. Haastatteluissa ei kuitenkaan hahmottunut, mitkä projekteista olivat LCCE-toimintamalliin lukeutuvia ja mitkä muita työelämälähtöisiä projekteja. Joillakin aloilla opiskelijoiden työssäkäynti otettiin menestyksellisesti käyttöön oppimisen ja ammatillisen kasvun alustana. Joiltakin opiskelijoilta edellytettiin itsenäistä kykyä hankkia projekteja, ja jotkut projektit olivat yrityksiltä saatujen tilaustöiden luonteisia projekteja. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että jotkut kolmannen vuoden opiskelijat eivät välttämättä olleet tehneet yhtään projektia. Dokumentaation ja haastattelujen perusteella syntyi vaikutelma, että laatujärjestelmä ei tuota tietoa opetuksesta vastaaville tahoille siitä, miten työelämä-

Koulutuksen toteutus ja oppimisen arviointi

Alakohtainen vaihtelu oli arviointimenetelmien monipuolisuuden ja palautteen saamisen osalta suurta.

läheisyyden tavoite toteutuu yksittäisten opiskelijoiden kohdalla.

Pääsääntöinen oppimisen arvioinnin menetelmä on haastattelujen perusteella kirjallinen tentti. Muita arviointimenetelmiä, kuten itse- tai vertaisarviointia, oli opiskelijoiden mukaan hyvin vähän tai ei lainkaan. Huomattava määrä haastatteluvista opiskelijoista sanoi, etteivät he saa kovin usein tai lainkaan muuta palautetta oppimisestaan kuin numeroarvosanan. Alakohtainen vaihtelu oli arviointimenetelmien monipuolisuuden ja palautteen saamisen osalta suurta. Haastattelujen perusteella laatujärjestelmä ei tuo esille oppimisen arviointimenetelmien yksipuolisuutta ja opiskelijan oppimisestaan saaman palautteen vähäisyyttä. Lisäksi korkeakoulu voisi kiinnittää enemmän huomiota oppimisen arviointikriteereiden määrittelyyn.

Moni haastatelluista opiskelijoista koki opintoihinsa sisältyvän harjoittelun hyödyllisenä, vaikka sen tavoitteet, ohjaus ja harjoittelusta saatava palaute olivat olleet monen kohdalla puutteellisia. Opiskelija on pääsääntöisesti itse vastuussa harjoittelupaikan etsimisestä. Harjoittelupaikan kanssa tehtävässä sopimuksessa opiskelija määrittelee harjoittelun oppimistavoitteet. Harjoittelujakson loputtua korkeakoulun harjoitteluohjaaja arvioi opiskelijan kirjoittaman ja työnantajaosapuolen ohjaajan allekirjoittaman raportin. Auditointiaineistosta ja haastatteluista ilmeni, että harjoittelupaikan antaman ohjauksen laatua ei varmisteta riittävästi ohjeistuksella tai koulutuksella. Harjoittelun kautta hankitusta osaamisesta opiskelijoille annettava palaute on epätasalaatuista ja alakohdittaisesti vaihtelevaa. Intrassa olevissa harjoitteluohjeissa ei velvoiteta opetushenkilöstöä olemaan yhteydessä harjoittelupaikkaan. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että opettajilla ja opetuksen johtajilla ei ole käsitystä harjoittelun ohjaamisesta ja arvioinnissa ilmenneistä ongelmista tai niiden laajuudesta. Harjoittelusta saatuja kokemuksia voisi olla hyvä esitellä ja reflektoida yhteisissä tilaisuuksissa.

**Opetuksen
pedagogisen
laadun
varmistaminen**

Oppimisen uusi paradigma ja LCCE-toimintamalli edellyttävät ”muuttuvaa opettajuutta”. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla opettajilla ei ole käsitystä siitä, mitä muuttuva opettajuus tarkoittaa ja minkälaista muutosta heiltä edellytetään. Pedagogisen toiminnan arviointikriteerit on määritelty LaatuMoodlessa määrällisinä ja laadullisina indikaattoreina. Näiden lisäksi olisi ehkä tarpeellista määritellä opettajan pedagogisen osaamisen laatukriteerit, jotta voitaisiin varmistaa opetustoiminnan pedagogiselle laadulle asetettujen tavoitteiden toteutuminen.

LCCE-toimintamallin ja sen sisältämän uuden ajattelutavan sisäistäminen ja juurruttaminen osaksi opetussuunnitelmaa on myös haaste, joka edellyttää nykyistä suurempaa panostusta opetushenkilökunnan kouluttamiseen ja tukemiseen. Vuosittainen LCCE-seminaari on hyvä tapa levittää, reflektoida ja lisätä tietoisuutta mallin käyttämisestä opetuksessa. Kaikkien alojen opettajat eivät kuitenkaan osallistu seminaariin aktiivisesti.

KyAMK:n tavoitteeksi asettaman opetus- ja oppimiskulttuurin muutoksen laajuuteen ja haasteellisuuteen nähden korkeakoulussa ei auditointiryhmän havaintojen mukaan ole käytettävissä kattavasti pedagogista asiantuntemusta toimintakulttuurin muutosprosessin tueksi. Pedagogisen asiantuntemuksen tarvetta ja nykyistä riittämättömyyttä ei ole tunnistettu. Korkeakoulusta löytyy pedagogista asiantuntemusta (esimerkiksi sosiaalialan koulutusohjelma), jota voisi hyödyntää opetuksen kehittämisessä koko korkeakoulun tasolla. Korkeakoulun vahvuutena voidaan pitää verkkopedagogista asiantuntemusta tarjoavaa opetusteknologista tukipalvelua, jota eri koulutusohjelmat hyödyntävät kuitenkin hyvin eri tavoin opetuksen kehittämisessä. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella syntyy vaikutelma, että pedagoginen osaaminen nojaa sattumanvaraisesti yksittäisten opettajien kiinnostukseen ja siihen, miten he vievät asioita eteenpäin omassa yhteisössään.

Opettajilla on hyvät mahdollisuudet hakeutua ja heitä myös kannustetaan osallistumaan erilaisiin pedagogisiin koulutuksiin ammattikorkeakoulun ulkopuolelle. Joissakin koulutusohjelmissa tätä osaamisen kehittämisen keinoa on käytetty aktiivisesti ja kouluttautumisen vaikutukset näkyvät opetuksen kehittämisessä. KyAMK:n johdon mukaan pedagoginen laatu varmistetaan strategisessa henkilöstösuunnitelmassa. Vuoden 2012 strategisen henkilöstösuunnitelman laadintaan liittyvässä osaamiskartoituksessa ei kuitenkaan kysytä vastajilta heidän pedagogisesta osaamisestaan. Myöskään esimiehen kehityskeskusteluohjeisiin tai työntekijän lomakkeeseen ei ole nostettu teemoja, jotka ohjaisivat keskustelemaan pedagogisesta uudistumisesta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että pedagoginen kehittämistyö ja sen laatu on koulutusala- ja henkilöriippuvaista. Pedagoginen osaaminen näyttää nojaavan yksittäisten opettajien kiinnostukseen ja siihen, miten he vievät asioita eteenpäin omassa yhteisössään. Johtamisen näkökulmasta KyAMK:n opetuskulttuurin uudistumisen eteneminen on siten suurelta osin satunnaista.

Opettajilla on hyvät mahdollisuudet hakeutua pedagogisiin koulutuksiin.

Laadun seuranta ja kehittäminen

Koulutuksen laatua seurataan opiskelijapalautejärjestelmällä, jonka toteutus ja aikataulutus on määritelty LaatuMoodlessa. Opetuksesta kerätään palautetta kahdella tasolla. Opintokokonaisuuspalauteen (SoleOPS) tarkoitus on opetus suunnitelmien ja opetuksen sisällön ja rakenteen sekä opiskelijoiden opimisen kehittäminen. Opintojaksopalauteen (MobileTools) tavoitteena on tuottaa tietoa, joka tukee opettajan henkilökohtaista pedagogista kehittymistä sekä opintojakson kehittämistä. Palautejärjestelmän kaksitasaisuus on periaatteessa hyvä idea, mutta toisaalta se tekee järjestelmästä monimutkaisen. Haastattelujen perusteella palautteen kerääminen on hyvin ala- ja opettajakohtaista.

Sähköisen palautejärjestelmän lisäksi osa opettajista kerää edelleen palautteen paperisena tai järjestää erilaisia keskusteluja. Nämä toimintamallit tukevat sähköistä palautejärjestelmää, mutta eivät voi korvata sitä. Näiden lisäksi YAMK-opinnoissa opetuksesta kerätään palautetta ZEF-kyselyllä, joka on sisällöllisesti hyvin toimiva työkalu. Se on kuitenkin irrallaan muusta palautejärjestelmästä. Haastattelujen mukaan KyAMK:ssa kerätään paljon muuta palautetta muun muassa tukipalveluista ja opiskelijahyvinvoinnista. Haastatteluista ei kuitenkaan selvinyt, kuka koordinoi erilaisia palautekyselyitä ja niiden muodostamaa kokonaisuutta. Nyt erilaiset kyselyt ovat hajanaisia ja osittain päällekkäisiä.

Opintojaksopalautejärjestelmää on kehitetty edellisen KKA:n auditoinnin ja sisäisen auditoinnin perusteella. Edellisen auditoinnin jälkeen siirryttiin sähköiseen palautejärjestelmään, joka on helpottanut ja systematisoinut palautteen keräämistä. Sisäisen auditoinnin jälkeen palautejärjestelmän kuormittavuutta on pyritty vähentämään, mutta vaikuttaisi siltä, että siinä on menetetty myös tärkeää tietopääomaa. Haastattelujen perusteella opintojaksopalautejärjestelmä näyttäytyy opiskelijoille hajanaisena ja sekavana. On myös mahdollista, että yksittäinen opiskelija ei pääse antamaan palautetta lainkaan, koska palautetta kerätään vain osalta opintojaksoista.

Haastatteluissa ilmeni, että vastapalauteen antaminen opiskelijoille ei ole vielä järjestelmällistä. Korkeakoulun tulisi systematisoida vastapalautekäytäntöjä. Lisäksi opiskelijoita tulisi informoida palautejärjestelmästä paremmin, jotta he ymmärtäisivät sen tärkeyden ja osaisivat vaatia vastapalautea opettajilta. Samoin esimerkiksi opetuksen laadusta valittamisen prosessista tulisi informoida paremmin. Näin edistettäisiin koko ammattikorkeakoulun palautekulttuurin kehittymistä.

Korkeakoulun johto ja opettajat ovat tiedostaneet palautejärjestelmän ongelmia niiltä osin kuin ne liittyvät palautejär-

jestelmän teknisiin haasteisiin tai opiskelijoiden motivaatioon antaa palautetta. Palautejärjestelmän kehittämisessä on keskitetty enemmän teknisten ratkaisujen kehittämiseen kuin sen varmistamiseen, että järjestelmä tuottaisi tietoa KyAMK:n pedagogisten laatutavoitteiden toteutumisen ja toiminnan kehittämisen tueksi. Palautejärjestelmän kehittäminen kaipaa suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta. Lisäksi jatkuva uudistaminen haittaa pidempiaikaisten trendien seuraamista.

Opintojaksopalautteen kysymykset ovat väljiä ja tuottavat tietoa opiskelijan kokemuksesta eivätkä välttämättä niinkään paljoa opetuksen pedagogisesta laadusta. Palautejärjestelmä ei ole täysin linjassa korkeakoulun pedagogisten muutospyrkimysten kanssa. Se ei myöskään huomioi eri oppimisympäristöjen ja opetusmenetelmien erityispiirteitä. Nyt esimerkiksi luento- ja verkko-opetuksesta sekä projekti- ja itsenäisestä oppimisesta ja vaihto-opiskelusta kerätään palautetta samalla menetelmällä ja samoilla kysymyksillä. KyAMK:n olisi hyvä pohtia järjestelmää kokonaisuutena siltä kannalta, mitkä ovat relevantteja kysymyksiä missäkin yhteydessä.

Opintoihin liittyviä palautteita käsitellään eri työryhmissä ja kokouksissa. Lisäksi toimialajohtaja kokoaa palautteista yhteenvedon KyAMK:n laatujohtoryhmää varten. Opiskelijakunta Klaani käy palautetta läpi yhdessä rehtorin kanssa. LaatuMoodlen mukaan opettajat käyvät läpi saamansa palautteet kehityskeskustelussa esimiehensä kanssa. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että kerättyä palautetta käsitellään jokaisessa yksikössä eri tavoin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että palautejärjestelmä ei tuota kattavasti tietoa opetuksen kehittämisen ja johtamisen tueksi. Palautejärjestelmä ei tue riittävästi koulutuksen suunnittelua ja toteutusta strategisten tavoitteiden suuntaisesti.

Kansainvälistymisen tavoitteeksi on asetettu aidosti kansainvälisen opiskelu- ja työyhteisön rakentaminen. Tämä toteutuu KyAMK:n mukaan muun muassa tukemalla opiskelijoiden lähtöä vaihtoon, järjestämällä vieraskielistä opetusta, lisäämällä englanninkielisten koulutusohjelmien määrää ja vahvistamalla partneriverkostoa ulkomailla. Kaikilla koulutusaloilla on kv-ryhmä ja kv-koordinaattori. KyAMK:n tavoitteena on vahvistaa Venäjä-osaamista, ja sillä on MAMK:n kanssa yhteinen Venäjä-toimenpideohjelma. Lisäksi KyAMK:lla ja MAMK:illa on yhteinen, vuonna 2010 perustettu kansainvälisten asioiden toimisto, jota johtaa yhteinen kv-päällikkö.

Palautejärjestelmän kehittäminen kaipaa suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta.

Kansainvälistyminen ja tukipalvelut

Toimiston pääasiallisena tehtävänä on koordinoida kansainvälistä opiskelijaliikkuvuutta. Kansainvälistä toimintaa ohjaa korkeakoulujen yhteinen kv-tiimi, ja Venäjä-tiimi koordinoi korkeakoulujen yhteistä Venäjä-toimintaa.

Opettajat kannustavat opiskelijoita lähtemään vaihtoon. Opiskelijavaihdon prosessi on kuvattu sekä KyAMK:sta lähtevien että sinne tulevien opiskelijoiden osalta. Lähtevän opiskelijan tulee ensin jättää hakemus korkeakoulun sisäiseen hakuun ja sen jälkeen kohdemaan korkeakouluun. Palattuun vaihdosta opiskelija tekee raportin, joka dokumentoidaan järjestelmään ja on siten kaikkien opettajien nähtävillä. Korkeakouluun tulevien vaihto-opiskelijoiden sopeutumista opintoihin tuetaan perehdytysjaksolla ja vastaanottavilla koordinaattoreilla. Lisäksi KyAMK:ssa järjestetään vuosittain International Week ja julkaistaan säännöllisesti englanninkielistä opiskelijalehteä.

Opiskelijoille tarjotaan kieliopintoja, jotka liittyvät teemallisesti ammattialaan. Haastatteluissa esitettiin toivomus ammattiopintoihin integroituvista kieliopinnoista. Opettajilla on mahdollisuus vahvistaa kansainvälistymiseen liittyvää osaamista osallistumalla kieli- ja kulttuurikoulutuksiin sekä erilaisiin kansainvälistymistä edistäviin verkostoihin.

Kansainvälistymisen toteutumista seurataan opetus- ja kulttuuriministeriön tuloksellisuusmittareilla, jotka kuvaavat muun muassa liikkuvuutta, ulkomaalaisten opiskelijoiden määrää ja tutkintoja sekä vieraskielisessä koulutuksessa suoritettuja opintopisteitä. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella KyAMK haluaa lisätä ja syventää yhteistyötä avainpartnereidensa kanssa.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta keskeisimpiä tukipalveluja ovat Oppimisteknologiakeskus Kymiedun tuki- ja kehittämispalvelut, kv-toimiston palvelut sekä opinto- ja kirjastopalvelut. Haastatteluissa ilmeni, että opiskelijoiden on vaikea löytää tarvitsemaansa tietoa opinnoista eri tietojärjestelmien ja -kanavien runsauden vuoksi. Muutoin sekä opiskelijat että opettajat ovat olleet tyytyväisiä palveluihin ja voineet omalta osaltaan olla kehittämässä niiden sisältöä ja laatua. Tukipalveluja on kehitetty palautekyselyjen ja muiden arviointien pohjalta. Myös palvelutilanteissa saatua palautetta on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä. Oppimisteknologiakeskus Kymiedu on järjestänyt kolmevuotisessa VerkkoOpe2-hankkeessa opettajien verkkopedagogista koulutusta yhdessä verkko-opetuksen koordinaattorin ja Oulun yliopiston asiantuntijan kanssa. Koulutukseen on osallistunut myös MAMK:sta tutori sekä opettajia.

Tukipalveluja on kehitetty palautekyselyjen ja muiden arviointien pohjalta.

6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

6.2.1 Energiatekniikan koulutusohjelma

Energiatekniikan koulutusohjelman palaute- ja arviointimenettelyt eivät tuota kattavasti tietoa koulutuksen laatuun liittyvistä keskeisistä ongelmista ja haasteista, joita ovat muun muassa opetuksen paradigmaattinen uudistuminen, projektitöiden ja harjoittelun ohjaus, oppimisen arviointikäytännöt ja opetuksen pedagoginen laatu. Haastattelut antoivat toiminnasta erilaisen kuvan kuin auditointia varten laadittu itsearviointiraportti. Opetuksen kehittämistä ei johdeta systemaattisesti. Opettajien pedagogisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen on pääosin opettajien henkilökohtaisen kiinnostuksen varassa. Koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole siten kaikilta osin toimivia eivätkä tue tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen suunnittelua ja toteutusta.

Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät ole mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Laatutyön vaikuttavuudesta on vähän näyttöä.

Energiatekniikan koulutusohjelman laadunhallinta on **alkavassa** vaiheessa.

Energiatekniikan koulutusohjelma on aloittanut itsenäisenä koulutusohjelman vuonna 1997. Aikaisemmin se oli konetekniikan koulutusohjelman suuntautumisvaihtoehtona, samoin vuosina 2007 ja 2008. Vuodesta 2009 koulutusta on tarjottu myös aikuiskoulutuksena, jota toteutetaan pääosin virtuaaliopetuksena. Koulutusohjelma on profiloitunut teollisuuden energiantuotantoon. Syksyllä 2011 koulutusohjelmalla oli yhteensä 60 aloituspaikkaa (40 nuoret, 20 aikuiset) ja 215 läsnäolevaa opiskelijaa.

Koulutusohjelman laatiman itsearviointiraportin mukaan opetussuunnitelmaprosessi noudattaa KyAMK:n laatujärjestelmässä kuvattua prosessia ja LCCE-toimintamallia. Prosessin mukaisesti opetussuunnitelman osaamistavoitteita tarkistetaan vuosittain. Haastattelussa ja dokumentaatiossa ei kuitenkaan tullut esille, millä tavoin opetussuunnitelmat rakennetaan tukemaan LCCE-toimintamallin opetusta tai miten oppimis-

**Koulutuksen
suunnittelu**

lähtöisyys suunnitellaan opetusmenetelmien ja oppimisen arvioinnin tasolla. Työelämän edustajia kuullaan oppimistavoitteista, opintokokonaisuuksista ja opintojaksojen sisällöistä vuosittaisissa kehittämisryhmien kokouksissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että pyrkimyksenä on tuottaa opiskelijoita rekrytoivien työnantajatahojen toivomaa koulutusta.

**Koulutuksen
toteutus ja
oppimisen
arviointi**

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella näyttää siltä, että LCCE-toimintamallin ja perinteisen projektiopettamisen välistä eroa ei ole vielä sisäistetty koulutusohjelmassa. Ohjelmalla ei ole myöskään kattavia menettelyjä, joilla saataisiin tietoa projektimuotoisen opetuksen laadusta ilmenevistä puutteista. Auditointiryhmän oli vaikea hahmottaa, kenellä on kokonaisvastuu työelämläheisen opetuksen laadusta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että on mahdollista opiskella jopa kolmatta vuotta ilman, että on opiskellut projektimuotoisesti. Tilaisuus osallistua projekteihin riippuu osittain opiskelijan omasta aktiivisuudesta. Opiskelijoiden haastattelun perusteella projektit pitää yleensä hankkia itse, projektin tavoitteita ei aina sovita selkeästi etukäteen, opettajilla ei ole tarpeeksi aikaa ohjata opiskelijoita, ja joissakin tapauksissa opiskelijoille oli jäänyt epäselväksi, kuka toimii vastuullisena ohjaajana. Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että projektityöskentelyssä on esiintynyt vakavia puutteita työturvallisuusasioissa eikä opettajilla ole ollut kiinnostusta korjata niitä. Ohjauksen puute tai vähäisyys perustellaan opiskelijoille resurssien vähäisyydellä tai itsenäiseen toimintaan ohjaamisella.

Tekniikan alan aikuiskoulutuksesta suuri osa toteutetaan verkko-opetuksena, jota hyödynnetään myös nuorisooasteen koulutuksessa. Verkko-opetuksen pedagogiset ratkaisut vaativat itsearviointiraportin mukaan vielä kehittämistä. Tämä kävi ilmi myös haastatteluista. Opiskelijoiden haastattelun mukaan verkko-opetus on verkossa olevia linkkejä, materiaalia, tehtäviä, luentotallenteita ja videoita. Opetussuunnitelmassa voidaan luvata 50/50 lähi- ja verkko-opetusta, mutta toteutus saattaa olla muutama tunti lähiopetusta ja loppu verkossa olevien materiaalien ja linkkien itsenäistä opiskelua. KyAMK:n tavoitteeksi asettama opiskelijoita osallistava ja aktivoiva oppimiskulttuuri edellyttäisi verkko-opinnoilta myös keskustelevia ja muita yhteisöllisyyttä tukevia menetelmiä. Haastatteluissa tai dokumentaatioissa ei käynyt ilmi, miten verkko-opetuksen pedagoginen laatu varmistetaan ja mitkä ovat sen kehittämisen keskeiset tavoitteet.

Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoiden oppimista arvioidaan yksityiskohtaisesti opintojaksoja toteutettaessa ja

arviointiperusteet ovat aina opiskelijan tiedossa jo opintojakson alkaessa. Opiskelijoiden haastattelujen perusteella opiskelu on pääsääntöisesti luentojen kuuntelemista ja tenttien suorittamista. Arviointikriteerejä ei kerrota opiskelijoille, ja itse- tai vertaisarviointia käytetään vain satunnaisesti. Oppimisen arvioinnin menettelytavat eivät ole linjassa KyAMK:n oppimisen uuden paradigman kanssa. Palautejärjestelmä ei ole tuottanut tietoa tästä, eikä tätä kehittämistarvetta ole tunnistettu. Itsearviointiraportin mukaan opiskelija saa jokaisesta opintojaksosta henkilökohtaisen palautteen ja arvioinnin opintojakson opettajalta. Kukaan haastateltava opiskelija ei kuitenkaan muistanut saaneensa opintojaksojen päätteeksi numeron lisäksi muuta henkilökohtaista palautetta.

Harjoitteluita varten on luotu lomakkeet ja raporttipohjat, jotka ovat melko toimivia. Opettajat tukevat opiskelijoita harjoittelupaikan löytämisessä, mutta opiskelijoiden kokemuksen mukaan opettajat eivät ole pääsääntöisesti yhteydessä harjoittelupaikkoihin harjoittelun aikana. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että esimerkiksi koulutusohjelmien vastuhenkilöt pitävät yhteyttä harjoittelupaikkoihin. Aiemmin on järjestetty seminaareja, joissa harjoittelut on purettu yhteisesti. Niistä on kuitenkin luovuttu, ja nykyään opettaja saattaa antaa palautteen harjoittelusta vain opiskelijan kirjoittaman raportin perusteella. Harjoittelun laadunhallinta palautteenkeruun, saadun palautteen hyödyntämisen ja KyAMK:n ohjeistusten noudattamisen osalta ei toteudu systemaattisesti, mikä johtaa opiskelijan näkökulmasta epätasalaatuisuuteen.

Koulutusohjelman palautekulttuurista välittyi haastattelujen kautta hyvin kirjava kuva. Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa Moodlen kautta palautetta osalle opettajista. Joskus opettajat antavat vastapalautetta ja kertovat, miten palautetta on hyödynnetty kehittämisessä. Kerätyn palautteen hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä jäi kuitenkin epäselväksi. Henkilökohtaisen palautteenannon kynnys on korkea, sillä jotkut opettajat reagoivat opiskelijoiden mukaan ei-rakentavasti kriittiseen palautteeseen.

Hyvinä toimintamallina nähtiin ryhmän vanhin -toiminta, jossa osaamisalapäällikkö ja koulutusohjelmavastaava kutsuvat ns. ryhmän vanhimpia keskustelemaan ja antamaan palautetta. Ryhmän vanhimmat ovat opiskelijoiden edustajia ja välittävät oman opiskeluryhmänsä terveisiä koulutusohjelman johdolle. Palautetilaisuus järjestetään toimialalla kolme kertaa vuodessa. Keskusteluista laaditaan muistio, joka viedään opetushenkilöstön tietoon. Lisäksi jokaisessa kokoontumisessa

Palautekulttuuri ja opettajuuden muutos

palataan edellisen kerran muistioon ja siitä seuranneisiin toimenpiteisiin.

Kaikille opettajille ei ole vielä selvää, minkälaista opettajuuden muutosta ”oppimisen uusi paradigma” edellyttää. Opettajat kertoivat käyvänsä läpi saamansa opiskelijapalautteen omissa kehityskeskusteluissaan. Opettajien ammattitaito oli mainittu itsearviointiraportin yhteenvedossa yhtenä koulutusohjelman vahvuutena. Ammattialan osaamisen arvostus välittyi myös opiskelijoiden haastatteluista. Opiskelijoiden haastattelun mukaan joidenkin opettajien käyttämät pedagogiset opetus- ja arviointimenetelmät eivät kuitenkaan ole linjassa KyAMK:n opetuksen laadulle asetettujen tavoitteiden kanssa. Itsearviointiraportissa ja haastatteluissa ei käynyt ilmi, että koulutusohjelmassa oltaisiin tietoisia kaikista pedagogisen osaamisen laadun varmistamisen ja kehittämisen haasteista.

6.2.2 Degree Programme in International Business Management

Degree Programme in International Business Management -koulutusohjelman suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat koulutuksen suunnittelua siten, että opetussuunnitelma rakentuu Kymenlaakson ammattikorkeakoulun strategian mukaisesti oppimiskeskeisyydelle ja työelämälähtöisyydelle. Toiminnan laadun kehittämisessä otetaan huomioon monilla erilaisilla menettelytavoilla saatuja opiskelijoiden palautteita ja näkemyksiä.

Opetuksen ja oppimisen arvioinnin kehityshaasteita on tunnistettu ja niihin on tartuttu. Opetuksen laadun kehittämisessä on käytetty erilaisia yhteisöllisiä menetelmiä, mutta yksittäisten opettajien pedagogisen osaamisen kehittäminen on henkilökohtaisen kiinnostuksen varassa.

Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön.

Laatutyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman suunnittelussa ja toteutuksessa on selkeää näyttöä.

Degree Programme in International Business Management -koulutusohjelman laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava Degree Programme in International Business Management (IBM) on käynnistetty vuonna 2007. Englanninkieliset logistiikan ja toimintoketjujen johtamisen erikoistumisopinnot muodostivat konkreettisen pohjan ohjelman suunnittelulle. Koulutusohjelma suunniteltiin tiiviissä yhteistyössä sitä varten perustetun työelämäneuvottelukunnan kanssa. Nykyään vastaava käsittely tapahtuu osaamisalan kehitysryhmässä, jossa on jäsenenä työssä oleva koulutusohjelman opiskelija. Syksyllä 2011 koulutusohjelmalla oli 40 aloituspaikkaa ja 89 läsnäolevaa opiskelijaa.

IBM-koulutusohjelman opetussuunnitelmaa laadittaessa opettajilla on päävastuu oppimistavoitteiden asettamisesta, mutta myös opiskelijoiden ääntä kuunnellaan. Haastatellut opiskelijat kokivat, että kurssien integroituminen koko opiskeluajan kestäväan opinnäytetyön tekemiseen on onnistunut ratkaisu. Oppimisen arvioinnin tavoitteena on linjakkuus asetettujen oppimistavoitteiden kanssa. Haasteeksi on asetettu siirtyä perinteisestä raporttien ja tehtävien arvioinnista enemmän NQF-taitojen arviointiin ja siihen, että opiskelijat saisivat palautetta koko opiskeluprosessin ajan. Ryhmätaitojen arviointia ollaan kehittämässä.

Opetussuunnitelmaa on kuitenkin uudistettu jatkuvasti, mikä aiheuttaa ongelmia opintojen etenemiselle. Opetussuunnitelmassa ja opetuksen konkreettisessa toteuttamisessa ei ole kiinnitetty huomiota opintojaksojen vaatiman työmäärän ja siitä saatavien opintopisteiden vastaavuuteen. Kuormittavuus on opiskelijoiden mukaan hyvin opettajasidonnaista.

Koulutusohjelma toteutetaan monimuoto-opetuksena; kuu-kaudessa on muutama lähiopetuspäivä, minkä lisäksi on paljon itsenäistä työskentelyä. Opiskelijat ovat työelämässä samanaikaisesti opintojen kanssa. Haastatteluun osallistuneet opiskelijat olivat yhtä mieltä siitä, että opettajat ovat kiinnostuneita heidän työelämäkokemuksistaan ja motivoituneita oppimaan opiskelijoilta. Pedagogisena menetelmäjuonteena läpi opintojen kulkee työssäoppiminen erilaisin pedagogisin sovellutuksin. Teoreettisten opintojen reflektointi, testaaminen ja hyödyntäminen omassa työssä motivoi opiskelijoita ja tukee heidän ammatillista kasvuaan.

Opintojen alkuvaiheessa käynnistetään omaan työhön kytkeytyvä kehittämisprojekti, jota työstetään opintojen ajan opinnäytetyöksi. Projekteista tehdään aina hankesopimus, jolla varmistetaan että kaikki osapuolet oppivat ja hyötyvät hank-

Koulutuksen suunnittelu

Koulutuksen toteutus ja oppimisen arviointi

keesta. Sopimuksessa määritellään muun muassa yrityksen palautteenantovelvollisuus. Opinnäytetöiden TKI-hankeyhteyden lisäksi koulutusohjelmassa on kaksi TKI-toimintaan kytkeytyvää opintojaksoa, joiden tehtävänannot pyritään löytämään työelämästä. Epäselväksi itsearviointiraportin sekä opettajien ja opiskelijoiden haastattelujen perusteella jäi se, mikä osa työelämläheistä projekti- ja opinnäytetyötoimintaa on LCCE-mallin mukaista ja mikä perinteistä.

Pääasiallisena oppimisen arviointikeinona opiskelijat mainitsivat tentit ja niistä saadun numeroarvosanan. Joillakin opintojaksoilla tapahtuu reflektointia, opiskelijat tekevät itsearviointia ja vertaisarviointia. Oppimisen arviointimenetelmien laatu varmistetaan vastuuopettajien ja koulutusohjelmavastaavan keskusteluissa. Laatujärjestelmä ei kuitenkaan tuota riittävästi tietoa siitä, käytetäänkö arvioinnissa osaamistavoitteiden kanssa linjassa olevia arviointimenetelmiä eikä siitä, saavatko opiskelijat palautetta oppimisestaan.

Opiskelijat toivat haastattelussa esille verkko-opetuksen liiallisen keskittymisen linkkeihin, kirjallisiin materiaaleihin ja videoihin. Opiskelijoita osallistavia ja aktivoivia yhteistoiminnallisen verkkoympäristön mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty riittävästi ohjelmassa. Nykyiset palautemenetelyt eivät tuota kattavasti tietoa verkko-opetuksen pedagogisesta laadusta, eikä sen kehittämiseksi ole asetettu tavoitteita ohjelmassa.

Palautekulttuuri ja muuttuva opettajuus

Koulutusohjelman palautekulttuuri on yhteisöllinen, avoin ja aikuisopiskelijaa palveleva. Vastuuopettajasta riippuen palautetta kerätään suullisesti ja/tai kirjallisesti. Opiskelijat voivat samanlaisia menettelytapoja kaikille opettajille. Opin-
tojaksopalautteen lisäksi opiskelijoilta kerätään palautetta ZEF-kyselyllä, jolla selvitetään laajemmin opiskelijoiden kokemuksia opinnoista.

Opiskelijaryhmä on pieni ja siten vuorovaikutteinen, mikä edesauttaa suoran palautteen antamista opettajille. Kaikille opiskelijoille ei ollut selvää, johtaako heidän Moodlen kautta antamansa palaute kehittämistoimiin. Opettajat seuraavat myös opiskelijoiden Facebook-ryhmän keskustelua ja saavat näin arvokasta ja hyödynnettävää palautetietoa. Lisäksi opiskelijoiden ja henkilökunnan kesken järjestetään epävirallisia illanviettoja, joissa voi käydä avointa keskustelua.

Opetuksen pedagogisen laadun kehittäminen perustuu opettajien henkilökohtaiseen kiinnostukseen ja ohjelman yleiseen kehittämismyönteisyyteen. Yhtenä merkittävänä opetuksen kehittämisen keinona ohjelmassa on käytetty erilaisia

benchmarking- ja benchlearning-vierailuja sekä kotimaassa että Isossa-Britanniassa.

Koulutusohjelman kehittäminen on vahvasti koulutusohjelmavastaavasta riippuvaista. Haastatteluista välittyi kuva, etteivät kaikki opettajat olleet täysin tietoisia tulevista kehityssaskelistista. Opiskelijat puolestaan kokivat hyväksi sen, että koulutusohjelmavastaava on läsnä ja tukee opiskelua. Koulutusohjelmavastaavan rooli on haastava, koska hän toimii samalla osaamisalapäällikkönä, koulutusohjelmavastaavana ja opiskelijoiden opinto-ohjaajana. Hän käy lisäksi vuosittain keskustelun jokaisen opiskelijan kanssa.

Opiskelijat olivat erittäin tyytyväisiä kirjaston palveluihin ja erityisesti tarjolla oleviin etäpalveluihin. Myös koulutusohjelmavastaava toimii aktiivisesti pitääkseen huolta, että kirjastopalvelut vastaavat opiskelijoiden tarpeisiin.

Koska koulutusohjelma on vielä nuori, sen kokonaisuus on vasta kehittymässä ja laadunhallinnan menettelytapoja tulisi vielä yhtenäistää.

6.2.3 Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosiaalialan koulutusohjelman opetussuunnitelmat sekä opetuksen toteutus ovat linjassa Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tavoitteeksi asettaman opetuksen paradigmaattisen uudistumisen kanssa. Koulutuksen suunnittelua ja toteutusta leimaa vahvasti pitkälle kehittynyt laatuakulttuuri, jossa toiminnan ja toimijoiden osaamisen systemaattinen ja yhteisöllinen kehittäminen perustuu palautetiedon hyödyntämiseen, tiiviiseen työelämäyhteyteen sekä aktiiviseen benchlearning-toimintaan.

Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat sitoutuneita ja erittäin aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä.

Laadunhallinnan menettelytavat tuottavat tarkoituksenmukaista tietoa ongelmista ja haasteista. Palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä systemaattisesti. Laatutyön vaikuttavuudesta on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.

Sosiaalialan koulutusohjelman laadunhallinta on **edistyneessä** vaiheessa.

Sosiaalialan koulutusohjelma on käynnistynyt vuonna 1996 nuorten tutkintoon johtavana koulutuksena ja seuraavana

vuonna aikuiskoulutuksena. Koulutusohjelma on rakentunut sosiaalikasvattajan ja sosiaaliohjaajan opistoasteisten koulutuksen pohjalta. Suuntautumisvaihtoehdot ovat noudatelleet opistoasteisten tutkintojen painotuksia (kasvatus- ja perhetyö sekä sosiaalinen kuntoutus). Syksyllä 2011 koulutusohjelmalla oli yhteensä 69 aloituspaikkaa (44 nuoret, 25 aikuiset) ja 308 läsnäolevaa opiskelijaa.

**Koulutuksen
suunnittelu**

Sosiaalialan koulutusohjelman opetussuunnitelmatyö ja koulutuksen toteutus tapahtuvat kiinteässä yhteydessä työelämän kanssa. Opettajakunnan laatimaa opetussuunnitelman rakennetta kommentoidaan työelämän kehittämisryhmässä. Kyseisen ryhmän esityksen pohjalta on muun muassa luovuttu koulutusohjelman suuntautumisvaihtoehdoista ja siirrytty laaja-alaiseen koulutukseen. Läpi opetussuunnitelmaprosessin mukana on myös opiskelijayhdistys Elmerin valitsema opiskelijaedustaja.

Opetussuunnitelmaa on päivitetty vuosittain. Opiskelijat toivat haastattelussa esille, että suunnitelman jatkuva muuttuminen vaikeuttaa opintojen etenemistä. Opettajat ovat tietoisia ongelmasta ja myös siitä, että ”uudistusinto” on kääntynyt osittain itseään vastaan. Opiskelijat ovat antaneet palautetta opintojen liiallisesta kuormittavuudesta sekä opintojen fragmentoitumisesta liian pieniin osiin. Parhaillaan ollaan suunnittelemassa opintojen rakentumista laajemmiksi kokonaisuuksiksi, jotka etenisivät prosessuaalisesti. Lisäksi osaamisalalla on kehitteillä kokonaisvaltainen arviointi- ja palautesuunnitelma opiskelijoiden työn kuormittavuuden vähentämiseksi ja arvioinnin laadun kehittämiseksi.

**Koulutuksen
toteutus ja
oppimisen
arviointi**

Pääsääntöisenä opetusmenetelmänä koulutusohjelmassa käytetään Problem Based Learning (PBL) -menetelmää, jonka mukainen opiskelu alkaa välittömästi opintojen alussa. Menetelmää käytetään lähes kaikissa opintojaksoissa. Siihen perehdytys toimii opiskelijoiden mukaan hyvin muun muassa kirjallisen ohjeistuksen ja käytännön harjoittelun tukemana. Lisäksi opiskelijat kokivat, että opettajat ovat kiinnostuneita perehdytyksen onnistumisesta. PBL-menetelmän keskeinen toimintatapa ovat tutoriaalit, joissa opiskelijat pääsevät yhteistoiminnallisesti asettamaan oppimistavoitteita, ratkaisemaan työelämälähtöisiä ongelmia sekä etsimään ja rakentamaan tietoa. Menetelmä osallistaa ja aktivoi opiskelijoita ja perustuu sosiokonstruktivistiselle oppimiskäsitykselle KyAMK:n pedagogisen strategian mukaisesti.

KymiCare-osaamiskeskittymä toimii avoimena oppimisympäristönä, jonka kautta koordinoitaan työelämäyhteistyö-

tä. Työelämäedustajat osallistuvat muun muassa koulutusohjelman järjestämiin työelämäpäiviin ja projekteihin sekä opiskelijoiden ohjaus- ja palautekeskusteluihin korkeakoululla. Toimialan neuvottelukunnan, sosiaalialan amk-verkoston ja sosiaalialan osaamiskeskuksen SOComin kanssa tehdään yhteistyötä. Opetuksen työelämärelevanssia varmistaa myös opetushenkilöstön aktiivinen osallistuminen erilaisiin alueellisiin ja kansallisiin hankkeisiin. Opiskelijoilla on edustaja sosiaalialan opettajien kokouksissa ja kehittämisryhmässä sekä toimialan neuvottelukunnassa.

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella oppimisen arviointimenettelyt ovat linjassa oppimiselle asetettujen tavoitteiden ja käytetyn opetusmenetelmän kanssa. Oppimisen arviointi kohdistuu sekä prosessiin että tuotoksiin. Arvioitavat asiat voivat olla joko yksilön tai ryhmän tuotoksia. Arviointikriteerit ovat opiskelijoiden tiedossa, mutta opiskelijat toivoivat lisäksi sanallista palautetta tehtävistä. Käytössä on myös itse- ja vertaisarviointit. Opiskelijoiden kirjoittamista reflektioesseyistä opettajat saavat opittujen asioiden lisäksi tietoa opiskelijoiden hyvinvoinnista. Portfolioita käytetään ammatillisen kasvun sekä kompetenssien arvioinnin ja kehittymisen tukena. Osaamisalueen kompetenssit on määritelty koulutusohjelman opetussuunnitelmassa. Opiskelijoiden edistymistä arvioidaan vuosiarvioinneilla, joiden tarkoituksena on arvioida oppimista yksittäisiä opintojaksoja laajemmin eli suhteessa opetussuunnitelmassa määriteltyihin osaamisalueisiin.

Opinnäytetyöt kytkeytyvät yleensä TKI-hankkeisiin ja kaikilla opinnäytetoilla on tilaaja työelämästä. ”Empowerment of Families with Children” -hankkeen yhteydessä tehdään alueellisesti vaikuttavia opinnäytteitä monikulttuurisesta näkökulmasta. TKI-projekteissa oppimista arvioidaan työelämäpartnerin, opiskelijan ja opettajan yhteiskeskustelussa.

Opintojen etenemistä seurataan erilaisilla menetelmillä, jotta ongelmiin voitaisiin puuttua jo ennen kuin ne muodostuvat liian suuriksi. Ohjaukseen on kiinnitetty paljon huomiota. Opiskelijat kokivat, että opettajat, tutorit, opinto-ohjaajat ja vastuupettajat ovat kiinnostuneita heistä sekä opiskelijoiden mahdollisten ongelmien syiden selvittämisestä. Opiskelijat kertoivat opettajien olevan aidosti kiinnostuneita opiskelijoiden työelämäkokemuksista.

Koulutusohjelman toteutus on linjassa KyAMK:ssa opetukselle asetettujen laadullisten tavoitteiden kanssa ja ohjelma edustaa kokonaisuudessaan – pelkän LCCE-mallin toteuttamista laajemminkin – ”oppimisen uutta paradigmat”. KyAMK

Oppimisen arviointi
kohdistuu sekä prosessiin
että tuotoksiin.

voisi esimerkiksi sisäisen benchmarkingin avulla tehdä analyysin muiden koulutusohjelmien oppimisen uuden paradigman kehitysvaiheesta ja kehittää opetuksen ja oppimisen ydinprosessia koskevia menettelytapaohteja siten, että ne tukisivat paremmin LCCE-mallin toteuttamista.

Palautekulttuuri ja muuttuva opettajuus

Sähköinen palautejärjestelmä tukee opettajien ja opetussuunnitelmien kehittymistä. Varsinaisen palautejärjestelmän lisäksi sekä opettajien että opiskelijoiden haastatteluista välittyi avoin keskustelu- ja palautteenantokulttuuri, joka mahdollistaa hyvän yhteistyön opettajien ja opiskelijoiden välillä. Osaamisalalla järjestetään muun muassa toimialajohtajan, opettajien ja opiskelijoiden yhteistapaamisia, jotka tukevat opiskelijoiden oppimista, opetussuunnitelman ja -menetelmien kehittämistä sekä opiskelijoiden hyvinvointia. Lisäksi toimialajohtaja ja osaamisalapäällikkö keräävät valmistuvilta ryhmiltä koko opiskelua koskevan palautteen, jonka pohjalta tehdään tarvittaessa muutoksia opetussuunnitelmaan.

Opettajat ovat aktiivisesti kehittäneet omaa pedagogista osaamistaan sekä yhdessä muodostaneet uudenlaista opetuksen ja oppimisen kulttuuria. Tekeillä on myös kaksi käytettäviin opetusmenetelmiin liittyvää väitöskirjatutkimusta. Opettajat ovat tietoisia opetuksessa olevista keskeisistä ongelmista ja kehittämistarpeista. Kehittäminen on tavoitteellista, jatkuvaa, ottaa huomioon eri tahoilta saatua palautetta ja perustuu hyvään pedagogiseen ymmärrykseen sekä osaamiseen. Opettajat eivät olleet haastatteluissa tietoisia KyAMK:n pedagogisen strategian uudistustyöstä, eikä heidän osaamistaan ole laajemmin hyödynnetty KyAMK:n opetuksen kehittämistyössä. Opiskelijat olivat tyytyväisiä opettajien pedagogiseen osaamiseen ja kertoivat opetuksen tukevan heidän oppimistaan. Opiskelijat arvostivat opettajien kykyä kuunnella ryhmää ja tilanteita sekä sitä, että opettajat päivittävät aktiivisesti osaamistaan, jopa menemällä lomallaan kentälle ”kesätöihin”.

Sosiaalialan koulutusohjelmassa on pitkälle kehittynyt laatukulttuuri, jossa toiminnan ja toimijoiden osaamisen systemaattinen ja yhteisöllinen kehittäminen perustuu palaute-tiedon hyödyntämiseen, tiiviiseen työelämäyhteyteen sekä aktiiviseen benchlearning-toimintaan. Opetussuunnitelmat ja opetus ovat linjassa KyAMK:n tavoitteeksi asettaman opetuksen paradigmaattisen muutoksen kanssa.

Koulutusohjelmassa on pitkälle kehittynyt laatukulttuuri.

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta perustuu pitkäjänteiseen suunnittelu- ja kehitystyöhön. Alueelliset kehittämistarpeet otetaan hyvin huomioon. TKI-prosessi on selkeä ja hyvin johdettu. Toimivat laadunhallinnan menettelyt edistävät TKI-toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet kytkeytyvät pääosin korkeakoulun kokonaisstrategiaan. Taiteellisen toiminnan laadunhallinnan menettelyissä on vielä kehitettävää.

Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa TKI-toiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön.

Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.

KyAMK on asettanut TKI-toiminnalleen seuraavat tavoitteet:

- TKI-toiminta on alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti vaikuttavaa sekä ammattikorkeakoulun strategian, profiilin ja painoalojen mukaista.
- TKI-hanketoiminta on taloudellisesti ja eettisesti kestäväällä pohjalla.
- TKI-toiminnalla uudistetaan opetuksen sisältöjä, oppimis- ja innovaatioympäristöjä sekä kasvatetaan organisaation osaamista.
- Verkostoitumisella tuotetaan lisäarvoa (think globally, act locally).

Korkeakoulun kokonaisstrategiassa todetaan, että ”Kymenlaakson ammattikorkeakoulu korostaa tehtävässään maakunnan teollisen rakennemuutoksen myönteistä kehitystä ja innovatiivisen ja vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä alueelle, maakunnan logistisen aseman vahvistamista sekä yhteiskunnallisen palvelu- ja väestörakenteen muutosten hallintaa. Maakunnan ainoana itsenäisenä korkeakouluna ammatti-

**TKI-toiminnan
tavoitteet ja
johtaminen**

korkeakoulu kohdentaa voimavaroja laadukkaaseen koulutuksen ohella tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan.” Haastattelussa kävi ilmi, että sidosryhmien edustajat tunnistavat nämä yhteiset tavoitteet.

Ammattikorkeakoulun TKI-toiminta perustuu pitkäjänteiseen suunnittelu- ja kehitystyöhön. TKI-toiminnan toimintapolitiikka 2011–2015 -dokumentissa määritellään toiminnan lähtökohdat, nykytila, tavoitteet ja menestystekijät sekä kehittämislinjaukset. Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen yhteinen painoala on Venäjä-osaaminen. KyAMK:n TKI-painoalat ovat:

- Ympäristöystävällinen energiatuotanto ja siihen liittyvät teknologiat
- Kilpailukykyiset logistiset toiminnot ja niiden turvallisuus
- Businesslähtöinen ICT
- Kuntoutusosaaminen
- Innovatiivinen design & business.

Haastattelussa nämä painoalat eivät hahmottuneet kovinkaan selvästi.

TKI-toiminta on painokkaasti esillä Toiminnan kehittämisen käsikirjassa 2011–2015, johon on koottu yhteenvedo TKI-toiminnan organisoitumisesta, dokumentaatiosta, sidosryhmistä, integroinnista opetukseen, projektiohjeistuksesta, sopimuspolitiikasta, kansainvälisyydestä sekä vaikuttavuudesta, arvioinnista ja tiedottamisesta. TKI-toimintapolitiikan prosessikuvaus on myös liitetty auditointiaineistoon. Itsearviointiraportissa on koottuna ansiokkaasti TKI-toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet, joita kumpiakin on löydetty useita. Korkeakoulu toteaa, että TKI-toiminta kytkeytyy vahvasti yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehitykseen. TKI-toimintaa toteutetaan sekä ammattikorkeakoulun kokonaisstrategiaa että strategiset painoalat ja profili huomioon ottaen. Vaikuttavuuden todentamisen välineinä käytetään projektien itsearviointeja, päätöskokouspöytäkirjoja, ohjausryhmien kokouksia, hankepalavereja, toimialojen sisäisiä tapaamisia, julkaisuja ja seminaareja sekä kehittämistilaisuuksia. Laadunhallinnalla ymmärretään muun muassa yhteistyösuhteiden luomista ja kumppanuuksien ylläpitämistä. Myös asiakaspalaute on tärkeässä roolissa, ja tulokset asetetaan julkiseen arviointiin (julkaisutoiminta).

TKI-prosessi on selkeä ja hyvin johdettu, ja sen toimivuudesta saatiin näyttöä. TKI-johtoryhmä ohjaa toimintaa ja seuraa systemaattisesti hankkeiden etenemistä. TKI-koordinaatioyksikön tukipalvelut toimivat hyvin ja tarjoavat tukea kaikille toimialoille. Jokaisesta hankkeesta täytetään lomake, jolla tar-

TKI-prosessi on selkeä ja hyvin johdettu.

kistetaan hankkeen kytkeytyminen toimialan ja korkeakoulun tavoitteisiin ja painoaloihin. Yrityksillä on vahva panos TKI-hankkeissa.

Opetussuunnitelmatyössä otetaan huomioon alueen työelämätarpeet. Myös opetuksessa korostetaan työelämälähtöisyyttä uuden LCCE-mallin mukaisesti. KyAMK:ssa on luotu LCCE-yrittäjyysspolku, jonka avulla ohjataan opiskelijoita yrittäjyyteen ja tuetaan muutoinkin yrittäjämäistä ajattelua.

Haastattelujen mukaan TKI-hankkeissa ongelmana on ollut, ettei opettajille ole varattu työsuunnitelmiin riittävää aikaresurssia opiskelijoiden hankkeisiin osallistumiseen, jolloin opiskelijat kokevat usein, että hankkeet jäävät irralleen opinnoista. Hankkeet saattavat myöhästyä tai siirtyä muille toimijoille opettajien aikapulan vuoksi. Opiskelijoilla oli osittain negatiivisia kokemuksia hankkeiden johtamisesta ja laadunhallinnasta. Joiltakin osin kokemukset johtuivat opettajien riittämättömistä edellytyksistä osallistua hanketyöhön. Tämä tuli esille erityisesti tekniikan alan haastatteluissa.

Kansainvälisen liiketoiminnan ja kulttuurin tulosalueella hanketoiminta nähdään vahvasti oppimislähtöisenä. Kaikki osapuolet hyötyvät: yritys hyötyy toiminnan kehittämisestä, korkeakoulu saa tietoa opetuksen sisällöstä, ja samalla myös opettajan osaaminen vahvistuu. Erityisen tärkeänä nähtiin opettajan aktiivinen osallistuminen yrityksessä tapahtuvaan toimintaan. Yrityksille on kehitetty 360 asteen palautekysely, joka tehdään kaikista projekteista.

Vahvasta TKI-toiminnan organisoinnista huolimatta vaikuttaa siltä, ettei toiminnasta ole täysin yhteistä näkemystä toimialoilla. Hanketoiminta ja sen koordinointi ei toimi kaikilta osin johdon määrittelemällä tavalla, ja siinä esiintyy alakohtaista vaihtelua. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla on runsaasti näyttöä tuloksellisesta TKI-yhteistyöstä, ja siinä on edetty patentoitavaan tuotteistukseen saakka. ARENE on palkinnut kaksi KyAMK:n hankkeissa kehitettyä tuotetta kärkipalkinnolla. Korkeakoulussa on koetettu rakentaa isoja, alueellisesti merkittäviä kokonaisuuksia. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla toimii osaamiskeskittymä KymiCare, jossa yhdistyvät alan tutkimus- ja kehitystyö, opetus ja yrittäjyyden tukeminen.

Kehitysyhtiöillä on merkittävä rooli TKI-toiminnassa, mutta työnjakoa yritysten, ammattikorkeakoulun ja kehitysyhtiöiden välillä voisi vielä selkiyttää. Kansainvälisiä, osaamis- ja painoaloihin integroituvia TKI-hankkeita on huomattava määrä, ja kansainvälisten rahoitusinstrumenttien hallintaa ja

**TKI-toiminnan
ja opetuksen
integraatio**

**TKI-toiminnan
ja taiteellisen
toiminnan
kehittämishaasteet**

osaamista pitäisi korkeakoulun oman arvion mukaan kasvattaa. Kokonaisuutena KyAMK:n TKI-rahoitus on selvästi ammattikorkeakoulujen keskiarvoa alempi henkilökunnan määrään suhteutettuna. Myös korkeakoulun sisäinen resursointi TKI-työhön on niukka.⁸

Taiteellisen toiminnan laadunhallinta koetaan haasteena ja on vielä alkuvaiheessa. Taiteellisen toiminnan laatu-kriteerejä on pohdittu, ja ulkopuolisten arvioitsijoiden käyttäminen on koettu positiivisena mahdollisuutena. Muotoilussa haetaan luovien alojen kasvuyrityksiä yhteistyökumppaneiksi. KymiDesign&Business on KyAMK:n kansainvälisen liike-toiminnan ja kulttuurin toimialan oppimis- ja innovaatioyksikkö, joka on perustettu luomaan ja kehittämään yhteyksiä korkeakoulutuksen, tutkimuksen ja yritysmaailman välillä. Yrityksiltä saatu palaute taiteellisesta toiminnasta on ollut kannustavaa.

Suhteellisen hyvin johdetusta ja organisoidusta ydinprosessista huolimatta TKI-toiminta ei ole kaikilla toimialoilla vakiintunut tasaisesti, eikä sen laadunhallinta ole kaikilta osin kattavaa. Resurssit nousevat helposti rajoittaviksi, mutta innovoinnin avulla olisi mahdollista parantaa sekä toiminnan laatua että määrää ja samalla entisestään vahvistaa opiskelun työelämälähtöisyyttä. Koska korkeakoululla on pitkät ja sinänsä ansiokkaat perinteet tällä alueella, sillä on hyvät edellytykset kehittää edelleen TKI-toimintaansa ja sen laadunhallintaa.

6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Toimivat laadunhallinnan menettelyt edistävät merkittävästi Kymenlaakson ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet kytkeytyvät kiinteästi korkeakoulun kokonaisstrategiaan.

Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään erinomaisesti korkeakoulun toiminnan kehittämisessä.

Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti kehitystyöhön.

⁸ Tilastokeskus 2011.

Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinta on **edistyneessä** vaiheessa.

KyAMK on alueen ainoa itsenäinen korkeakoulu. Se on niin yritysten kuin muidenkin alueen toimijoiden arvostama kehittäjä, vaikuttaja ja yhteistyökumppani. Kymenlaakson elinkeinorakenteen viimeaikaiset suuret muutokset ovat tuoneet myös KyAMK:lle uusia haasteita. KyAMK on määrätietoisesti ja tavoitteellisesti suunnannut voimavarojaan ja toimintaansa uusille, kehittyville aloille, joiden avulla pyritään turvaamaan alueen työllisyys tukemalla uusien yritysten osaamista ja luomalla näin uusia työpaikkoja. Kehitysyhtiöt toimivat aktiivisina välittäjäorganisaatioina, ja niitä hyväksi käyttäen korkeakoulu on päässyt nopeasti kehittämisen kärkeen.

KyAMK:n strateginen yhteiskunnallinen asemointi on tehty huolella. Toimintaympäristöanalyysi on onnistunut, ja se on kuvattu selkeästi strategiassa. Ulkoiset sidosryhmät ovat osallistuneet aktiivisesti strategiaprosessiin ja vaikuttaneet erityisesti strategian painoalavalintoihin. Korkeakoulu tunnistaa erinomaisella tavalla yhteiskunnallisen ja alueellisen vastuunsa ja kykenee myös suuntaamaan toimintaansa strategiassa asettamiensa tavoitteiden mukaisesti.

Yhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa on vuorovaikutteista, tavoitteellista ja tuloksellista. Yhteistyökumppaneiden sitoutumista osoittaa korkeakoulun hanketoimintaan osoitettu merkittävä paikallinen rahoitus. Korkeakoulu on määritellyt alueelliset, kansalliset ja kansainväliset avainpartnerinsa. Toimiva alueellinen ja kansallinen yhteistyöverkosto auttaa laajentumaan myös kansainväliseen suuntaan ja tarjoaa uusia välineitä oman toiminnan kehittämiseen. Toimintamuotoina käytetyt toimialakohtaiset neuvottelukunnat, koulutusohjelmakohtaiset ja muut työryhmät sekä tulevaisuusfoorumit tukevat tarkoituksenmukaisella tavalla verkostojen työskentelyä.

Alueellisena haasteena on seudun kaksinapaisuus (Kouvola–Kotka). Tässä KyAMK:lla on merkittävä välittäjän rooli sen toimiessa kummallakin paikkakunnalla ja luodessa maakunnallisia yhteistyön edellytyksiä.

Alueellinen kumppanuus nousee vahvasti esille KyAMK:n ja MAMK:n välisessä tiivistyvässä yhteistyössä. Yhteistyö tähtää erityisten vahvuusalueiden edelleen vahvistamiseen ja työnjaon järkevöittämiseen, minkä avulla saadaan kasvatet-

Korkeakoulun rooli alueen kehittäjänä

Yhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa on vuorovaikutteista, tavoitteellista ja tuloksellista.

tua kriittistä massaa. Korkeakoulujen yhteistyötä on tiivistetty opetuksen tarjonnassa, Venäjä-toiminnoissa, TKI-toiminnassa sekä kansainvälistymisen ja tukitoimintojen osalta. Syvenevän yhteistyön tarkoituksena on vahvistaa erityisesti TKI-toimintaa ja luoda edellytyksiä rahoituspohjan monipuolistamiselle. Korkeakoulun päättäjät arvioivat kansainvälistymisessä olevan vielä runsaasti tehtävää.

Korkeakoulussa käytettävää LCCE-mallia sovelletaan myös puite-, kumppanuus- ja projektisopimuksissa. Tässä toimintatavassa opetussuunnitelmiin on sisällytetty työelämän toimeksiannosta tehtäviä projekteja, joissa opettajat, opiskelijat ja TKI-henkilöstö työskentelevät yhteistyössä yritysten kanssa. Myös erilaisten harjoitustöiden ja harjoittelun kautta tuetaan alueen ja sen toimijoiden kehittämistä. Monipuolinen hanketoiminta vahvistaa KyAMK:n alueellista vaikuttavuutta. Projektinhallintajärjestelmän hankintaa suunnitellaan hanke-toiminnan tueksi. LCCE-yrittäjyysprosessi kehittää monialaista yrittäjämäistä oppimisympäristöä tarjoamalla opiskelijoille yrittäjyyspolun, joka tukee yrittäjyyteen kasvua. LCCE-mallin läpäisevyydessä ja soveltamisessa on vielä huomattavia koulutusalakohtaisia eroja.

Korkeakoulun tavoitteena on lisätä ja syventää yhteistyötä toisen asteen koulutuksen kanssa ja parantaa näin aluevaikuttavuutta. Aikuisopiskelua tuetaan tarjoamalla monimuoto-opetusta. Ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa työelämän käytäntöjä kehitetään kehittämis- ja muutosprojektityypeillä opinnäytetöillä, jotka sijoittuvat usein opiskelijan omaan työympäristöön. Lisä- ja täydennyskoulutuksen laadun ja vaikuttavuuden varmistamiseksi on luotu yhteiset toimintaohjeet ”Koulutus- ja työelämä, koulutusprosessit ja projektiohjeistus.”

**Korkeakoulun
viestiminen
ulkoisille
sidosryhmille**

Vuodesta 2007 lähtien KyAMK on laatinut vuosittain suomeksi ja englanniksi ilmestyvän yhteiskuntavastuuraportin. Raportti julkaistaan sähköisessä muodossa. Vuoden toimikautta tarkastellaan kolmesta vastuunäkökulmasta: sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu. Kestävän kehityksen kaikki osa-alueet (sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys, ekologinen kestävyys sekä taloudellinen kestävyys) ovat mukana raportissa.

Korkeakoulun viestiminen ulkoisille sidosryhmille (uutiskirjeet, infot, seminaarit, verkkolehti Koskinen, yhteiskuntavastuuraportti) on laajaa, monipuolista ja tehokasta. Vuosittain järjestettävä sidosryhmäpäivä tarjoaa luontevan tiedonvälityksen, kokemustenvaihdon ja innovoinnin foorumin. Myös Tutkijoiden yö -tapahtuma on saanut positiivisen vastaanoton.

Runsaasti tietoa välittyy myös henkilötasolla. Sidosryhmien edustajat katsovat saavansa tietoa riittävästi, joskin sen tiivistämisessä ja löydettävyydessä korkeakoulun www-sivuilta on vielä tehtävää. Joillakin aloilla (esimerkiksi sosiaaliala) on tehty sidosryhmäkyselyitä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän hankinta on suunnitelmassa.

KyAMK:n laatu järjestelmä tukee erinomaisella tavalla yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön tavoitteiden saavuttamista.

Opiskelijoiden hyvinvointi

Toimivat laadunhallinnan menettelyt edistävät opiskelijoiden hyvinvoinnin kehittämistä ja opiskelijoiden hyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti toiminnan kehittämisessä. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön.

Opiskelijoiden hyvinvoinnin kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.

Opiskelijoiden hyvinvoinnin laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.

Hyvinvointi strategisena linjauksena

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu on valinnut strategisissa linjauksissaan yhdeksi kehittämisen osa-alueeksi korkeakoulu-yhteisön yhteistyön ja hyvinvoinnin edistämisen. Strateginen analyysi vuosiksi 2010–2015 on tunnistanut osuvasti opiskelijoiden elämäntilanteiden vaatimuksia, ja niistä on johdettu yhdeksi strategiseksi linjaukseksi korkeakoulun yhteistyön ja hyvinvoinnin kehittäminen. Itsearviointiraportissa on kuvattu opiskelijoiden hyvinvointipalveluille asetetut tavoitteet ja laadunhallinnan keskeiset menettelytavat. Hyvinvointipalveluiden tavoitteita on kolme:

1. Opiskelijoiden hyvinvointia ja asemaa aktiivisina korkeakoulu-yhteisön toimijana vahvistetaan.
2. Opiskelijoiden ammatillista kasvua vahvistetaan ja turvallisuuden tunnetta lisätään.
3. Toiminnalla edistetään opiskelijoiden opintojen edistymistä ja valmistumista.

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella kävi ilmi, että KyAMK:n laatujärjestelmä kattaa opiskelijoiden hyvinvoinnin eri tasoja vaihtelevasti. Hyvinvointia ei ole määritely käsitteellisesti, mutta esimerkiksi Toiminnan kehittämisen käsikirjassa 2011–2015 on määritelty seuraavat opiskelijoiden hyvinvointiin liittyvät toimenpiteet: opetuksen hyvä järjestäminen, yhteishenkeä tukevat toimet, opiskelijapalvelut, opiskelijoiden yhdenvertainen kohtelu ja opiskelijaviestintä. Nämä ovat keskeisiä osa-alueita opiskelijahyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta ja on hyvä, että ne on KyAMK:ssa tunnistettu.

Hyvinvointityö kytkeytyy opetussuunnitelmiin ja opetuksen toteuttamiseen ammatillisen kasvun vahvistamisen, opintojen edistymisen ja tasa-arvoisen kohtelun kautta. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella syntyi vaikutelma, että nykyinen palautejärjestelmä ei tuota tällä hetkellä kattavasti tietoa näistä teemoista. Opiskelijat esimerkiksi toivat esille haastatteluissa opintojen kuormittavuuden epätasaisen jakautumisen. Yhtä opintopistettä varten tehty työmäärä vaihtelee paljon opintojaksoittain. Lisäksi erilaisia tehtäviä saattaa olla päällekkäin paljon, jolloin opintojen kuormittavuus voi nousta hetkellisesti ja ennakoimattomasti. Myös opetusjärjestelyiden muutokset, kuten lähiopetustuntien peruutukset, aiheuttavat turhaa stressiä. Haastatteluiden perusteella tällaisia tilanteita on ollut joillakin aloilla paljon ja niistä on viestitty heikosti. Haastatteluissa nousi myös esille, että säästöt ja niiden aiheuttamat leikkaukset stressaavat opiskelijoita. Opiskelijoiden selkeänä huolena on, että opetusresurssien vähentämisen takia kontaktiopetusta joudutaan vähentämään. Opintojen kuormittavuudesta ja opetusjärjestelyjen toimivuudesta olisikin hyvä kerätä systemaattisesti palautetta.

KyAMK on teettänyt erillisen hyvinvointikyselyn opiskelijoille vuosina 2006 ja 2011. Jälkimmäisessä kyselyssä opiskelijat olivat antaneet kriittistä palautetta erityisesti opetuksen laadusta. Alhaisen vastausprosentin (kaikkiin kysymyksiin vastasi 24,1 % ja osaan kysymyksistä 29,7 % läsnäoleista opiskelijoista) vuoksi kyselyn tuloksiin on syytä suhtautua varauksella, mutta niiden perusteella voi kuitenkin tehdä johtopäätöksiä opetuksen laadun kehittämiseksi. Opiskelijoiden hyvinvointiin liittyviä laadunhallinnan menettelyjä olisi tarpeen kehittää kokonaisvaltaisempaan suuntaan, jotta korkeakoulu saisi entistä tarkoituksenmukaisempaa tietoa opiskelumotivaation, opintojen kuormittavuuden ja keskeyttämisen välisestä yhteydestä. Samalla olisi hyvä tarkastella, tuottaako laatujärjestelmä

Opetussuunnitelmatyön ja opetuksen toteuttamisen yhteys opiskelijoiden hyvinvointiin

**Hyvinvointityö
yhteisöllisenä ja
moniammatillisena
toimintana**

Hyvinvointityö-
ryhmän toiminnalle
olisi hyvä asettaa
selkeät tavoitteet.

riittävästi tietoa esimerkiksi opetuksen laadun ja opintojaksoilla käytettävien osaamisen arviointimenetelmien vaikutuksista opiskelijoiden hyvinvointiin.

KyAMK on tunnistanut hyvin opintojen etenemisen ja opiskeluhyvinvoinnin sekä opiskelijoiden eri elämäntilanteiden vaatimusten keskeisyyden toiminnassaan. Ensimmäisenä kehityssakeleena voidaan pitää korkeakoulun vuonna 2006 opiskelijakunta Klaanin toimesta tilaustyönä toteutetun hyvinvointikyselyn ja muun palautteen pohjalta käynnistämää psykologitoimintaa. Korkeakoulu aloitti varsinaisen tavoitteellisen työnsä hyvinvoinnin lisäämiseksi vuonna 2008, jolloin perustettiin hyvinvointityöryhmä. Toiminnan käynnistäjinä toimivat niin yleinen yhteiskunnallinen keskustelu ja erityiset tapahtumat oppilaitoksissa (muun muassa kouluampumiset) kuin vuonna 2006 tehty hyvinvointikysely.

Hyvinvointityöryhmä on yksi vastaus haasteeseen koota tietoa ja käsitellä opiskelijoiden hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä sekä osallistua toiminnan kehittämiseen. Työryhmä on laajasti moniammatillinen ja edustuksellinen tehden merkittävää yhteistyötä niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa. Työryhmän kytkentä opetuksen ja muun toiminnan kehittämiseen on pyritty varmistamaan opetuksesta vastaavan vararehtorin puheenjohtajuudella. Työryhmän tehtävää ei kuitenkaan ole määritelty selkeästi, eikä sen yhteyttä muuhun korkeakoulun toimintaan ole täysin varmistettu.

Hyvinvointityöryhmän toiminnalle olisi hyvä asettaa selkeät tavoitteet, ja niiden toteutumisen seurannan tulisi olla systemaattisempaa. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella kävi ilmi, että vain työryhmän ensimmäiselle toimintavuodelle oli asetettu selkeät tavoitteet. Työryhmän nykyistä tiiviimpi kytkentä korkeakoulun muuhun toimintaan, tehtävän määrittäminen ja järjestelmällinen tavoitteellisuus loisi vakautta ja varmistaisi hyvinvointityöryhmän toiminnan laadullisesti. Vain neljästi vuodessa kokoontuvana hyvinvointityöryhmä koetaan myös helposti ulkoistetuksi ja irralliseksi toimijaksi.

Raportti vuonna 2011 toteutetusta hyvinvointikyselystä on valmistunut hiljattain, eikä KyAMK:ssa ole ehditty vielä laatia toimintasuunnitelmaa opiskelijoiden hyvinvointiin liittyvien haasteiden ja ongelmien korjaamiseksi. Haastatteluissa tuli esille, että kyselyn tulosten käsittely henkilöstön ja opiskelijoiden keskuudessa ei ole ollut riittävän kattavaa. Hyvinvointityöryhmä voisi ottaa tehtäväkseen tulosten käsittelyn, hyvinvointityön kehittämistä koskevan toimintasuunnitelman laatimisen ja sen toteuttamisen seurannan. Tämä jäntevöittäisi

työryhmän työskentelyä. Työryhmän yhteistyötä opiskelijajärjestö Klaanin kanssa olisi myös syytä tiivistää.

Eri henkilöstö- ja opiskelijaryhmien sitouttamisessa hyvinvointityöhön sekä selkeiden tehtävien ja vastuiden määrittämisessä on jonkin verran puutteita. Haastatteluissa ilmeni myös tarve määritellä asiat, jotka opiskelijan hyvinvoinnissa kuuluvat korkeakoulun eri toimijoille. Vastuunjako vaikuttaa auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella olevan epäselvä ja yksilökohtainen sekä eri työntekijäryhmien että yksittäisten erityistyöntekijöiden kohdalla.

Opiskelijoiden opetukseen osallistumista, opintojen etenemistä ja valmistumista sekä opetukseen osallistumista on mahdollista seurata eri järjestelmistä. Tätä tietoa ei kuitenkaan haastattelujen perusteella käytetä jäsennellysti eikä yhtenevästi hyvinvointityön tukena, vaan niiden käytössä esiintyy runsaasti opettaja- ja opiskelijakohtaista vaihtelua. KyAMK:ssa on erilaisia opintojen edistämiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten tulohaastattelut, kehityskeskustelut, opinto-ohjaajien ja uusien opiskelijoiden väliset tapaamiset ja opinnäytetyöpajat, mutta opiskelijan etenemisvaikeuksiin ei näistä toimenpiteistä huolimatta reagoida riittävän systemaattisesti. Haastatteluiden perusteella joillain toimialoilla lehtori, opinto-ohjaaja tai koulutusohjelmavastaava ottaa yhteyttä, jos opiskelijan opinnot eivät etene. Varhaisella ongelmiin tai opiskelumotivaation puutteeseen puuttumisella pystyttäisiin tukemaan opiskelijaa ja mahdollisesti ehkäisemään opintojen viivästymistä ja keskeytymistä. Myös opiskelijoiden roolia toisistaan huolehtimisessa voisi korostaa entistä enemmän. Haastatteluissa tuli ilmi, että vuosittain vain muutama ottaa yhteyttä hoitohenkilökuntaan ollessaan huolissaan toisesta opiskelijasta.

Eri henkilöstö- ja opiskelijaryhmiä kannustetaan monenlaiseen palautteen antamiseen. Opiskelijoiden mukaan opintojaksopalautejärjestelmän lisäksi heille tehdään runsaasti erilaisia kyselyitä. Esimerkiksi hyvinvoinnin toteutumista seurataan hyvinvointikyselyn sekä useiden erilliskyselyiden ja myös välittömän palautteen kautta. Erillisten kyselyiden suhdetta toisiinsa ja opiskelijan saamaa vastapalautetta kyselyistä tulisi kehittää. Useat opiskelijat kokivat haastatteluissa, että heidän palautettaan ei käsitellä lainkaan. KyAMK:n tulisikin huolehtia paremmin siitä, että opiskelijat saavat vastapalautetta.

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella tuli kuitenkin esille palautteiden perusteella tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Esimerkiksi vuoden 2006 hyvinvointikyselyn tulosten perusteella on pyritty nostamaan esiin suoran, kasvokkain annettavan palautteen merkitystä. Eri toimialat järjestävät

Varhaisella ongelmiin
tai opiskelumotivaation
puutteeseen puuttu-
misella pystyttäisiin
tukemaan opiskelijaa.

erilaisia palautteenantotilaisuuksia. Joillakin aloilla on käytössä ns. ryhmän vanhin -toiminta, jossa eri ryhmistä valitut opiskelijat kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan johdon (sekä joillakin aloilla myös opettajien) kanssa laajasti opintoihin liittyvistä asioista. Nämä ryhmän vanhimmat keräävät viestejä ja signaaleja omasta ryhmästään ja välittävät niitä eteenpäin suoraan johdolle. Opiskelijat kehuivat tämän toimintamallin avoimuutta ja mahdollisuutta sanoa asioista suoraan. Toiminta on koettu vaikuttavaksi ja sitä tulisi kehittää systemaattisemmaksi sekä levittää käytettäväksi koko korkeakoulussa.

Opiskelijoiden ohjaus- ja tukipalvelut

Opiskelijoiden saatavilla on monenlaisia erityisosaajien tukipalveluita. Terveyspalvelut järjestetään opiskelijoiden terveydenhoitoa koskevan lainsäädännön mukaisesti, ja terveydenhoitajilla on vastaanotto kampuksilla. Myös psykologin ja oppilaitospastorin vastaanotot on järjestetty kampuksille. Haastatteluissa opiskelijat toivat kuitenkin esille, että hoidollisten erityistyöntekijöiden ja erilaisten orientaatioiden rinnalle tarvitaan enemmän yhteisöllistä hyvinvointia lisääviä toimenpiteitä. KyAMK:n olisikin hyvä selvittää erilaisten korjaavien ja hoitavien palveluiden suhdetta hyvinvointia rakentaviin ja yhteisöllisiin toimiin, joita myös korkeakoulun strategian mukaan tavoitellaan. Nyt sekä dokumentaation että haastattelujen pohjalta korostuu erityisammattilaisten auttavissa ja korjaavissa sekä pääosin eriytyneissä palveluissa tekemä työ.

Opiskelijakunta Klaanin toteuttama ja korkeakoulun tukema Opiskelijan Kymenlaakso -nettisivusto sekä korkeakoulun tuottama opiskelijan käsikirja ovat hyviä välineitä opiskelijoiden arjen tukemisessa. Myös sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden yhteistyössä Klaanin kanssa järjestämä hyvinvointikiertue tukee hyvinvointityötä.

Ohjausosaamisen kehittäminen

Opettajien ja muun ohjaushenkilöstön työ opiskelijoiden kanssa on ihmissuhdetyötä, joka voi olla ajoittain varsin kuormittavaa. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella tuli esille, että KyAMK:n henkilöstöä koulutetaan ottamaan huomioon opiskelijoiden erilaiset ohjaustarpeet. KyAMK:ssa on myös laadittu opintojen ohjausta ja neuvontaa varten toimenpideohjelma 2010–2012. Opiskelijatutortoiminta on keskitetty, ja johdettava opinto-ohjaaja vastaa tutortoiminnan koordinoinnista kolmen vastuututorin kanssa.

KyAMK muodostaa käsityksensä opiskelijoiden hyvinvoinnista monien eri välineiden avulla. Vaikka KyAMK:ssa on tunnistettu, että hyvinvointi liittyy opiskelijoiden työkykyyn ja on yhteydessä niin opintojen etenemiseen kuin opiskeli-

jan ja koko yhteisön hyvinvointiin, erilaisin mittarein, kyselyin ja välittömän palautteen käsittelyssä hyvinvoinnista kertyvä tieto ei kaikilta osin kuitenkaan ohjaa riittävän kattavasti korkeakoulun opetuksen suunnittelua, toteutusta ja kokonaistrategiaa.

Erilaisten tuki- ja erityispalveluiden tehtävä- ja vastuunjako sekä suhteet muuhun toimintaan vaativat vielä kehittämistä samoin kuin hyvinvoinnin rakentaminen ja opiskelijoiden opiskelukykyyn edistäminen kaikkien henkilöstöryhmien yhteistyönä. Opiskelukykyyn vaikuttaa niin opiskeluympäristö kuin opetus- ja ohjaustoiminta sekä opiskelijan oma motivaatio, opiskelutaidot ja terveydellinen tilanne. Opiskelukykyyn edistäminen näkyy muun muassa siten, että se on pitkäjänteistä, säännöllistä, suunnitelmallista ja monialaista yhteistoimintaa korkeakoulussa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehitetään joitakin opiskelukykyyn sisältöjä kerrallaan ja tarkastellaan asiaa vuosittain.

KyAMK on pääsääntöisesti ottanut huomioon keräämässään palautteen sekä linjannut ja resursoinut toimintaansa sen mukaisesti opiskelijoiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Samoin korkeakoulu on tunnistanut opiskelijoiden hyvinvoinnin kasvavan polarisoitumisen sekä tarpeet erityistukimuotoihin. Kaiken kaikkiaan panostukset ja kiinnostus opiskelijoiden hyvinvoinnin kehittämiseksi ovat merkittäviä, mutta hyvinvointityön kehittäminen kokonaisvaltaisesti vaatii suunnitelmallisempaa panostamista ohjaustyötä tekevien henkilöstöryhmien yhteistoimintaan. Olisi myös tärkeää kiinnittää huomiota aikuisopiskelijoihin ja miettiä, miten heidän opiskelukyvystään huolehditaan ja miten heille tarjotaan mahdollisuus käyttää vaikkapa opintopsykologin palveluita.

Kokonaisuudessaan KyAMK:n hyvinvointityö etenee tiedostaen jännitteen hyvinvointia edistävien rakenteiden kehittämisen sekä yksilölähtöisten korjaavien ja hoidollisten toimien välillä. Hyvinvointi osana laatukulttuuria rakentuu KyAMK:ssa aktiivisten yksilöiden ja osaksi johdon toimien varaan. Haastatteluihin ilmeni myös, että korkeakoulun sisällä tapahtuvaa (muun muassa sosiaali- ja terveysosaamisen) kehittämistä ja siihen kytkeytyviä hankkeita ei ole tiedostettu ja hyödynnetty korkeakoulun oman yhteisöhyvinvoinnin edistämiseksi. Tässä korkeakoululla on mahdollisuuksia hyödyntää vallitsevaa osaamistaan.

Panostukset ja kiinnostus opiskelijoiden hyvinvoinnin kehittämiseksi ovat merkittäviä.

Laatujärjestelmän kokonaisuus

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä kattaa suurimman osan korkeakoulun toiminnoista. Laatujärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä. Järjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti, mutta kehittämistarpeiden tunnistamisessa on vielä parannettavaa. Menettelytavat muodostavat osittain selkeän ja hyvin toimivan järjestelmärakenteen. Laatujärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.

Laatujärjestelmän kattavuus ja toimivuus

Auditointiaineiston ja auditointivierailun haastatteluiden perusteella on ilmeistä, että Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä kattaa suurimman osan korkeakoulun toiminnoista. Kirjallinen ja sähköinen dokumentaatio pyrki antamaan kuvan ”täydellisestä”, aukottomasta järjestelmästä, mutta haastatteluissa ilmeni, että laatujärjestelmän menettelyissä esiintyy epätasaisuutta paikka paikoin. Erityisesti auditointia varten laadittu itsearviointiraportti oli joidenkin osaluokkien suhteen epärealistinen. Leimallista järjestelmälle, sen kuvaukselle ja sen pohjana olevalle johtamisjärjestelmälle on voimakas dokumenttiperusteisuus. Syntyi vaikutelma, että korkeakoulun johto piti dokumentteihin kirjattuja käytäntöjä toimivina, vaikka ne eivät aina haastattelujen valossa sitä olleet.

Auditointivierailun aikana kävi selväksi, että eri toimialoilta laatukulttuuri on eri kehitysvaiheissa eivätkä hyvät käytänteet pääse riittävästi leviämään korkeakoulun sisällä. Tämä koskee erityisesti tutkintotavoitteista koulutusta. Lisäksi joiltakin osin puuttui yhteistä tahtoa asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi.

Korkeakoulu on perustanut laadunhallintaa varten erillisen laatujohtoryhmän, joka muodostaa rinnakkaisen toimielimen johtoryhmän kanssa. Koska laadunhallinnan tulisi muodostaa kiinteä osa normaalia toimintaa, ei ehkä ole välttämätöntä ylläpitää laadullisten näkökohtien huomioon ottamiseksi johtoryhmän kanssa rinnakkaista, erillistä päätöksentekoa. Laatujohtoryhmällä voisi olla asiantuntijarooli päätöksenteon tukena.

Auditointiaineiston perusteella laadunhallinta pohjautuu korkeakoulun strategiasta nouseviin visioon, arvoihin ja profiloitumiseen. Keskeiset tavoitteet, toiminnot ja tulokset sekä arvioinnin pohjana olevat mittarit kuvataan, samoin toiminnanohjauksen menettelyt korkeakoulun johdon näkökulmasta. Dokumentteista saa kuvan toimivasta ja yhtenäisestä järjestelmästä, mutta toimialojen näkökulmasta tilanne on toinen. Organisaatio on moniportainen, jolloin vastuut eivät aina ole selkeät, ja perustoimintojen tasolla menettelyt voivat vaihdella.

Laadunhallinnan dokumentit löytyvät useasta eri järjestelmästä. Keskeisin näistä on LaatuMoodle, joka korvaa toiminta- tai laatuksikirjan. Se on kohtuullisen selkeä ja yksinkertainen ja täyttää tehtävänsä laatujohtoryhmän dokumenttina. Erilaisten hallinnollisten dokumenttien hallintaa varten on erillinen Tweb-järjestelmä, jonka selkeydessä ja hakuominaisuuksissa on vielä kehitettävää. Lisäksi opintoja koskien ovat käytössä intranet, Winha, SoleOPS, MobileTools ja Moodle, joten opiskelijat joutuvat perehtymään melkoiseen järjestelmäkirkoon. Korkeakoulu oli dokumentoinut auditointiaineiston kiitettävästi, mutta auditointiryhmä koki lisätiedon hakemisen eri järjestelmistä työlääksi. Eri tietojärjestelmien integrointi on korkeakoulun haasteena.

Korkeakoulun ylin johto on sitoutunut laadunhallintaan ja toimii linjakkaasti. Rehtorin tehtävän pitkäaikaiset sijaisjärjestelyt näkyvät edelleen rehtorin vastuiden määrittelyssä. Laatujohtoryhmän ylläpitoon, toimivuuteen ja kehittämiseen on panostettu varsinkin TKI-toiminnassa. Erityisesti tästä vastaava vararehtori on tehnyt hyvää ja tunnustuksen ansaitsevaa työtä. Toimiala- ja sitä alemmalla tasolla sitoutumisessa ja varsinkin laadunhallinnan menettelyiden ymmärryksessä on vaihtelua.

Prosessiajattelu ei ole leimallista korkeakoululle. Varsinaisia prosessikaavioita ei juuri ole, mutta osa keskeisistä prosesseista on kuvattu sanallisesti. Tätä ei kuitenkaan pidetä merkittävänä puutteena, sillä järjestelmän kuvaus on muuten selkeä ja riittävä. Prosessien kuvaamisella voisi kuitenkin olla merkitystä toimintojen kehittämisen ja yhdenmukaistamisen välineenä.

**Laatujärjestelmän
toimivuus eri
toiminnoissa**

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta on kokonaisuutena alkavassa vaiheessa. Pitkälti on kyse laatujärjestelmän ja siihen kuuluvien menettelyjen sisäistämisen epätasaisuudesta. Korkeakoulun kehittämän ja soveltaman LCCE-mallin oletetaan olevan yleisesti käytössä, mutta jopa ymmärrys mallin sisällöstä vaihtelee, eikä sen menestyksekkäästä soveltamisesta ole kaikilta osin näyttöä. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöiksi valitut kolme koulutusohjelmaa täydensivät koulutuksen laadunhallinnan arviointia tuomalla yksityiskohtaista tietoa koulutusohjelmatasolta. Näyttöjen voidaan arvioida olevan edustavia suhteessa korkeakoulun muuhun tutkintotavoitteiseen koulutukseen.

Energiatekniikan koulutusohjelman laadunhallinta on alkavassa vaiheessa. Haastatteluissa ilmeni, että dokumentaatiossa mainitut laadunhallinnan periaatteet eivät toteudu käytännön toiminnassa. Näyttää siltä, että LCCE-toimintamallin ja perinteisen projektiopettamisen välistä eroa ei ole vielä sisäistetty. Palautekulttuuri ei ole yhtenäinen, ja siinä on suuria opettajakohtaisia eroja.

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan Degree Programme in International Business Management -koulutusohjelman laadunhallinta on kehittyvässä vaiheessa. Työelämä ja opiskelu ovat hyvin integroituja, opetuksessa sovelletaan opiskelijälähtöistä oppimiskäsitystä, ja kehittämisprojekteja toteutetaan yhdessä alueen toimijoiden kanssa. Koulutusohjelmavastaava on avoimesti kiinnostunut opiskelijoista ja heidän opintojensa etenemisestä. Palautekulttuuri on yhteisöllinen ja avoin, ja palautetta kerätään ja hyödynnetään monella tavoin. Koulutusohjelman ollessa vielä nuori sen kokonaisuus on vasta kehittymässä ja laadunhallinnan menettelytapoja tulisi yhtenäistää.

Sosiaalialan koulutusohjelman laadunhallinta on edistyneessä vaiheessa. Koulutusohjelman opetussuunnitelmatyö sekä koulutuksen toteutus tapahtuvat kiinteässä yhteistyössä työelämän kanssa. Osaamisalalla on kehitteillä kokonaisvaltainen arviointi- ja palautesuunnitelma. Koulutusohjelmassa käytetään pääsääntöisesti Problem Based Learning -menetelmää, joka aktivoi opiskelijoita ja perustuu sosiokonstruktivistiselle oppimiskäsitykselle korkeakoulun pedagogisen strategian mukaisesti. Sähköinen palautejärjestelmä tukee opettajien ja opetussuunnitelmien kehittymistä. Koulutusohjelmassa vallitsee avoin keskustelu- ja palautekulttuuri. Opinnäytetyöt liittyvät TKI-hankkeisiin. Koulutusohjelman toteutus on linjassa opetukselle asetettujen laadullisten tavoitteiden kanssa ja edustaa kokonaisuudessaan oppimisen uutta paradigmaa.

TKI-toiminta perustuu pitkäjänteiseen suunnittelu- ja kehitystyöhön. TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelyt tukevat korkeakoulun aktiivista yhteistyötä alueen yritysten kanssa ja tarjoavat opiskelijoille mahdollisuuksia projekteihin osallistumiseen. Koulutusalaakohtaiset erot ovat kuitenkin merkittäviä muun muassa siinä, miten paljon opettajat voivat käyttää aikaa opiskelijoiden ohjaamiseen ja heidän tukemiseensa. Liian usein opiskelijat jäävät yksin projekteihin, jolloin integraatio opintojen ja työelämän välillä jää toteutumatta. Taiteellisen toiminnan laadunhallinta on vielä alkuvaiheessa. Kokonaisuutena TKI-toiminnan ja taiteellisen toiminnan laadunhallinta on kehittyvässä vaiheessa.

Korkeakoulu tiedostaa erinomaisella tavalla alueellisen tehtävänsä, jota tukevat lukuisat yhteistyömuodot sekä tiedotuskanavat. Ulkoisten sidosryhmien edustajat vahvistivat haastatteluissa, että yhteistyö toimii ja hyödyttää molempia osapuolia. Ammattikorkeakoulu saa ideoita koulutuksen suunnittamiseen, ja yhteistyökumppanit saavat tietoa ja osaamista toimintansa kehittämiseen. Korkeakoulu on tarttunut aktiivisesti alueen rakennemuutoksen tuomiin haasteisiin ja on nopeasti kyennyt luomaan yhdessä välittäjäorganisaatioiden kanssa uusia koulutus- ja kehittämisideoita. Yhteistyö Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa on avaamassa uusia mahdollisuuksia. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinta on edistyneessä vaiheessa.

Ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä kattaa opiskelijoiden hyvinvoinnin eri tasoja vaihtelevasti. Yhdeksi strategiseksi linjaukseksi on asetettu korkeakoulun yhteistyön ja hyvinvoinnin kehittäminen. Hyvinvointitavoitteet on asetettu, vaikka hyvinvointia ei ole määritelty käsitteellisesti. Asetetun hyvinvointityöryhmän tehtävät ovat hahmottumattomat, ja hyvinvointityöhön sitoutuminen vaihtelee. Panostukset ja kiinnostus ovat kuitenkin merkittäviä, mistä ovat osoituksena muun muassa edellisen hyvinvointikyselyn ja muun palautteen pohjalta käynnistetty psykologitoiminta ja välittömän palautteen lisäämiseen tarkoitetut toimet.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu on tehnyt pitkäjänteistä työtä laadunhallinnan kokonaisuuden sekä siihen liittyvien menettelyjen kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi. Tässä on onnistuttu osittain. Laatudokumentaatio on laaja ja yhtenäinen korkeakoulun tasolla, mutta yksiköissä ja toimialoilla sekä dokumentaatio että siihen perustuvat menettelyt vaihtelevat.

Auditointiryhmä kannustaa korkeakoulua jatkamaan yhteisiä ponnisteluja koko korkeakouluyhteisön sitouttamiseksi.

si laadunhallintaan, jotta yhtenäinen laatukulttuuri voisi edelleen kehittyä ja tukea nykyistä kattavammin korkeakoulun toiminnalleen asettamiensa tavoitteiden toteutumista. Yhteisen keskustelun avulla on mahdollista vahvistaa yhteisöllistä toiminnan kehittämisen pohjaa ja lisätä laatutyön merkityksen ymmärtämystä.

9

Johtopäätökset

9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Korkeakoulun johto on vahvasti sitoutunut laatujärjestelmän sisältämiin prosesseihin osana toiminnanohjausta ja on keskimäärin hyvin selvillä toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan tavoitteista sekä toteutustavoista.
- Yhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa on vuorovaikutteista, tavoitteellista ja tuloksellista. Korkeakoulu on alueen yritysten ja muiden toimijoiden arvostama kehittäjä, vaikuttaja ja yhteistyökumppani.
- Korkeakoulu on kehittänyt tulevaisuuden osaamista tuottavan ja aluekehitystä tukevan Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE) -toimintamallin.
- Muuttuvan toimintaympäristön analyysi on onnistunut, ja se on kuvattu selkeästi strategiassa. Alueen työelämätarpeet otetaan huomioon opetussuunnitelmatyössä. Yrityksillä on vahva panos TKI-hankkeissa.
- Sidosryhmät ja opiskelijat ovat aktiivisesti mukana opetussuunnitelmaprosessissa, toimialojen neuvottelukunnissa ja koulutusohjelmakohtaisissa opetuksen kehittämisryhmissä.
- Sosiaalialan koulutusohjelmassa opetusmenetelmät ja oppimisen arviointi ovat linjassa korkeakoulun tavoitteleman oppimisen uuden paradigman kanssa. Koulutusohjelman pitkälle kehittynyt laatukulttuuri leimaa koulutuksen suunnittelua ja toteutusta.
- Korkeakoulun strategiaprosessissa on tunnistettu opiskelijoiden elämäntilanteiden vaatimukset ja yhdeksi strategiseksi linjaukseksi on valittu korkeakouluyhteisön yhteistyön ja hyvinvoinnin kehittäminen.

- Korkeakoulun viestiminen ulkoisille sidosryhmille on laajaa, monipuolista ja tehokasta.

Hyvät käytänteet

- Esimerkillisenä käytänteenä voidaan pitää joillakin aloilla käytössä olevaa ryhmän vanhin -toimintaa. Opiskelijoiden edustajat keskustelevat toimialan johdon (ja opettajien) kanssa laajasti opintoihin liittyvistä asioista.
- Opiskelijakunta Klaanin ja rehtoreiden säännölliset tapaamiset vahvistavat opiskelijoiden äänen kuulumisen laatu-työssä.
- Sosiaalialan koulutusohjelman hyviä käytänteitä voisi hyödyntää koko korkeakoulussa.
 - Portfoliotyöskentely tukee opiskelijoiden ammatillista kasvua ja toimii hyvänä välineenä oppimisen arvioinnissa.
 - Opiskelijoiden ammatillista kasvua arvioidaan vuosi-arvioinneilla, joiden tarkoituksena on arvioida oppimista suhteessa opetussuunnitelmassa määriteltyihin osaamisalueisiin.
- Korkeakoulu on laatinut vuodesta 2007 lähtien vuosittain suomeksi ja englanniksi sähköisenä ilmestyvän Yhteiskuntavastuuraaportin.
- Ulkoiset sidosryhmät ovat osallistuneet aktiivisesti strategiaprosessiin ja vaikuttaneet erityisesti strategian painoalavalintoihin.
- Alueellinen kumppanuus Mikkelin ammattikorkeakoulun kanssa on otettu Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa vastaan mahdollisuutena erityisten vahvuusalueiden edelleen vahvistamiseen ja työnjaon järkevöittämiseen.

9.2 Kehittämissuosituks

- Yhtenäisen laatukulttuurin muotoutuminen on vielä kesken, ja tähän korkeakoulun kannattaa erityisesti panostaa kehitystyössään. Erityisesti tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta tulisi arvioida, miten eri alojen omaleimaisuus heijastuu laatukulttuuriin ja vaikuttaa esimerkiksi Learning and Competence Creating Ecosystem (LCCE) -toimintamallin toteutumiseen.
- Laatujärjestelmän kokonaisuutta tulisi kehittää siten, että se tukisi korkeakoulun ydintoiminnoilleen asettamiensa tavoitteiden toteutumista, yhteisen laatukulttuurin

vahvistumista sekä prosessien yhtenäistämistä ja tehostamista. Tämä edellyttää kehittämisen menettelyjen uudelleenarviointia ja myös ulkoisten arviointien hyödyntämistä entistä tehokkaammin.

- Korkeakoulun tulisi asettaa tavoitteeksi sähköisten järjestelmien selkeämpi integrointi ja samalla harkita, miten eri viestintäkanavat ja niiden kautta välitettävä ajankohtainen tieto palvelisivat tarkoituksenmukaisella tavalla eri käyttäjäryhmiä.
- Korkeakoulun johto luottaa liiaksi siihen, että laatu järjestelmän dokumentaatio välittyy sellaisenaan alemmille organisaatiotasoin. Jotta dokumentit ohjaisivat toimintaa toivotulla tavalla, tulisi etsiä tapoja välittää dokumenttien sisältämää viestiä yhteisen puheen tasolla.
- Pedagogista strategiaa uudistettaessa tulisi määritellä konkreettisesti oppimisen uusi paradigma sekä hyvän opetuksen ja pedagogisen osaamisen laatu kriteerit. Strategiatyössä tulisi myös hyödyntää opettajien osaamista nykyistä laajemmin.
- Laatu järjestelmä ei tuota riittävästi tietoa opetuksen pedagogisesta laadusta ja uudistumisesta, eikä niiden johtaminen ole tavoitteellista ja systemaattista.
- Opiskelijapalautejärjestelmää tulisi kehittää siten, että se tuottaisi entistä tarkoituksenmukaisempaa tietoa opetuksen uudistumisen etenemisestä, opetusmenetelmistä ja opiskelijoiden hyvinvointiin liittyvistä teemoista. Palautejärjestelmän tulisi ottaa huomioon eri oppimisympäristöjen erityispiirteet. Järjestelmän kehittäminen kaipaa edelleen suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta.
- Opiskelijoita tulisi informoida paremmin palautejärjestelmän mahdollisuuksista ja esimerkiksi laatu järjestelmässä määritellyn opetuksen laadusta valittamisen prosessista. Näin edistettäisiin korkeakoulun palaute kulttuuria.
- TKI-hankkeiden laadunhallinnasta tulee huolehtia nykyistä paremmin. On tarpeen varmistaa, että yksiköt noudattavat annettuja ohjeita yhdenmukaisesti ja kattavasti.
- Harjoittelun ohjauksen laatu tulisi varmistaa sekä opettajien että harjoittelupaikan ohjaajien koulutuksella ja ohjeistuksella sekä säännönmukaisella yhteydenpidolla.
- Korkeakoulun tulisi asettaa hyvinvointityöryhmän työskentelylle selkeät tavoitteet ja seurata niiden toteutumista systemaattisesti. Lisäksi korkeakoulu voisi määritellä asiat, jotka opiskelijan hyvinvoinnissa kuuluvat korkeakoululle.

9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä täyttää Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit laatu­järjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle. Mikään auditointikohteista ei ole tasolla puuttuva, ja laatu­järjestelmän kokonaisuus (auditointikohde 6) on tasol­la kehittyvä. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää Korkea­koulujen arviointineuvostolle, että Kymenlaakson ammatti­korkeakoulu läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

9.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 27.8.2012 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatu­järjestelmä täyttää järjestelmän kokonaisuudelle ja perus­tehtävien laadunhallinnalle asetetut kriteerit. Kymenlaakson ammattikorkeakoululle on siten annettu laatuleima, joka on voimassa kuusi vuotta.

Liite 1: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOhteet		Kriteerit			Edistynyt
Puutuva		Alkava	Kehittyvä		
1. Korkeakoulun laatupolitiikka	Laatujärjestelmää puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: ■ järjestelmän tavoitteiden ja vastuuden määrittely ■ vastuuhenkilöiden osaaminen ja sitoutuminen tehtäväänsä ■ järjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentointi tai tarkoituksenmukainen viestintä.	Laatujärjestelmän tavoitteita ja vastuuta ei ole määritelty selkeästi. Vastuunjako toimii osittain, ja vastuuhenkilöiden osaamistaso ja sitoutuminen tehtäväänsä on hyvin epätasaista.	Laatujärjestelmän tavoitteet ja vastuut ovat selkeästi määriteltyjä. Tavoitteiden asianta on osallistavaa. Vastuunjako on toimiva. Keskeiset vastuuhenkilöt ovat sitoutuneita tehtäväänsä ja heillä on siihen riittävää osaamista.	Laatujärjestelmän tavoitteiden määrittely on erittäin selkeä ja osallistava. Tavoitteet ja vastuunjako tukevat ernomaisesti korkeakoulun toiminnan kehittämistä. Vastuuhenkilöiden osaamisesta ja sitoutumisesta tehtäväänsä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.	
		Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto dokumentoidaan puutteellisesti. Dokumentoinnissa ei oteta riittävästi huomioon korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita. Järjestelmän tuottamasta tiedosta viestiminen korkeakoulun sisällä tai ulkoisille sidosryhmille ei ole suunnitelmallista.	Laatujärjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentaatio on selkeä ja tarkoituksenmukainen. Dokumentoinnissa otetaan pääosin huomioon korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet. Järjestelmän tuottamasta tiedosta viestitään suunnitelmallisesti ja kohdennetusti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille.	Korkeakoululla on systemaattiset ja vakiintuneet menettelytavat laatujärjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentoimiseksi siten, että dokumentaatio palvelee hyvin eri toimijoiden tiedontarpeita. Korkeakoululla on ernomaisia ja vakiintuneita menettelytapoja eri henkilöstöryhmille, opiskelijaille sekä ulkoisille sidosryhmille kohdennetun tiedon viestimiseen. Viestintä on aktiivista ja ajan-tasaista.	
2. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus	Laatujärjestelmää puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: ■ kytkentä strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen ■ kyky vastata strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin tai	Laatujärjestelmä kytketty korkeakoulun strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen puutteellisesti. Järjestelmä ja sen tuottama tieto eivät palvele strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita.	Laatujärjestelmä kytketty melko hyvin korkeakoulun strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Järjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta, ja tiedon hyödyntämisestä on näyttöä.	Laadunhallinta on luonteva osa korkeakoulun strategista suunnittelua, johtamista ja toiminnanohjausta. Korkeakoululla on systemaattisia, vakiintuneita ja ernomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseen strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin, ja	

■ toiminnanohjaukseen osallistuvien johtajien sitoutuminen laatu-työhön.	Järjestelmä ei toimi tarkoituksenmukaisesti johtamisen välineenä kaikilla organisaation eri tasoilla, ja toiminnanohjaukseen osallistuvien johtajien sitoutumisessa yhteiseen laaturyöhyön on puutteita.	Järjestelmä toimii johtamisen kannalta organisaation eri tasoilla, ja toiminnanohjaukseen osallistuvat johtajat ovat sitoutuneita yhteiseen laaturyöhyön.	tiedon systemaattisesta ja laajasta hyödyntämisestä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Laatujärjestelmä toimii johtamisen kannalta erinomaisesti organisaation kaikilla tasoilla, ja toiminnanohjaukseen osallistuvien johtajien sitoutumisesta yhteiseen laaturyöhyön on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
3. Laatujärjestelmän kehittäminen	Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: ■ menettelyt arvioida tai kehittää laatujärjestelmää tai ■ kokonaiskäsitelys laatujärjestelmän toimivuudesta.	Korkeakoululla on puutteelliset menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. Sillä on heikko kokonaiskäsitelys laatujärjestelmän toimivuudesta. Järjestelmän kehittämisessä ei ole suunnitelmallisuutta.	Korkeakoululla on vakiintuneet ja systemaattiset menettelyt järjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. Se pystyy tehokkaasti tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä arvioimaan järjestelmän vaikuttavuutta. Järjestelmän tuloksekkaasta kehitystyöstä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
<i>Seurantaosio toista kertaa auditoitaville korkeakouluille:</i>	Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: ■ ensimmäisen auditoinnin jälkeinen kehittämisryö.	Laatujärjestelmän kehittämisryö ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi.	Korkeakoulu on ensimmäisen auditoinnin jälkeen systemaattisesti parantanut laatujärjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Järjestelmän kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Järjestelmän kehittämisryö on erittäin onnistunutta ja vaikuttavaa.

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin perustehtävän ja valinnaisen auditointikohteen osalta erikseen:				
4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta 4a) Tutkintotavoitteinen koulutus 4b) Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta 4c) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö (sisältäen myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen) 4d) Valinnainen auditointikohde	Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: ■ laadunhallinnan menettelytavat toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ■ toiminnalle asetettujen tavoitteiden kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan ■ korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen toiminnan kehittämiseen tai toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallintaan.	Laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä ne tue tarkoituksenmukaisella tavalla toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet eivät kytkydy korkeakoulun kokonaisstrategiaan. Laatujärjestelmä tuottaa puutteellisesti tietoa toiminnan laadunhallintaan, ja tiedon hyödyntäminen on satunnaista ja/tai sen keruu on itse-tarkoituksellista. Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät ole mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallintaan ei ole toimivaa.	Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet kytkyvät pääosin korkeakoulun kokonaisstrategiaan. Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti korkeakoulun toiminnan kehittämiseksi. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön. Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallintaan toimii melko hyvin.	Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä ja korkeakoulun kokonaisstrategian toteuttamista. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi toiminnan laadunhallintaan. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja sen tulokset kaasta käytöstä toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja erittäin aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat mielekkäällä tavalla mukana kehitystyössä. Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden osalta erikseen:				
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkimaton johtavat kokonaisuudet Koulutuksen suunnittelu ■ opetussuunnitelmat ja niiden laadinta ■ oppimistavoitteet ja niiden määrittely ■ tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan kytkytyminen koulutukseen ■ elinikäinen oppiminen ■ tutkintojen työelämärelevanssi ■ eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen Koulutuksen toteutus ■ opetusmenetelmät ja oppimis-ympäristöt ■ oppimisen arviointimenetelmät ■ opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi ■ opettajien osaaminen ja työhyvinvointi ■ eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen Laatutyön vaikuttavuus ■ keskeisimpien arviointitapojen ja seurantaindikaattoreiden tarkoituksenmukaisuus ja niiden vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseen	Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin: ■ koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ■ koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ■ korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen toiminnan kehittämiseen tai laatutyön vaikuttavuus.	Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen suunnittelua. Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen toteutusta. Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät ole mukana toiminnan kehittämisesä tarkoituksenmukaisella tavalla. Laatutyön vaikuttavuudesta on vähän näyttöä.	Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat edistävät koulutuksen suunnittelun laadukkuutta ja tukevat koulutuksen suunnittelua. Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat edistävät koulutuksen toteutuksen laadukkuutta ja tukevat koulutuksen toteutusta. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön. Laatutyön vaikuttavuudesta on selkeää näyttöä.	Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita ja tukevat erinomaisella tavalla koulutuksen suunnittelua. Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita ja tukevat erinomaisella tavalla koulutuksen toteutusta. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja erittäin aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat mielekkäällä tavalla mukana kehitystyössä. Laatutyön vaikuttavuudesta on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.

6. Laatujärjestelmän kokonaisuus	Korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunhallinnan menettelytapoja, jotka eivät muodosta järjestelmäkokonaisuutta. Menettelytapojen vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ei ole näyttöä.	Laadunhallinnan menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää. Laatujärjestelmä kattaa osittain korkeakoulun perustehtävät, mutta se ei tue tarkoituksenmukaisella tavalla toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on vähän näyttöä. Korkeakoulun laadukulttuuri on vasta syntymässä.	Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän. Laatujärjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee tarkoituksenmukaisella tavalla toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on näyttöä. Toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laadukulttuuriin.	Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja kokonaisvaltaisen järjestelmän. Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä koko korkeakoulun toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Vakiintunut laadukulttuuri tukee erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä.
--	--	--	--	--

Liite 2: Auditoinnin vaiheet ja aikataulu

Korkeakoulun ja KKA:n välinen sopimusneuvottelu	30.8.2011
Auditointiryhmän nimeäminen	20.10.2011
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen KKA:lle	3.1.2012
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	7.3.2012
Auditointivierailu	27.–29.3.2012
KKA:n päätös auditoinnin tuloksesta	27.8.2012
Raportin julkaiseminen	29.8.2012
Päätösseminaari	1.10.2012
Laatujärjestelmän kehittämistyön seuranta	Vuonna 2015

Liite 3: Auditointivierailun ohjelma

Tiistai 27.3.2012

9.00–9.50	Korkeakoulun johdon haastattelu
10.00–10.50	Ammattikorkeakoulun hallituksen haastattelu
11.00–11.50	Laatujohtoryhmän haastattelu
12.00–13.00	Lounas
13.00–13.50	Osaamisolapäälliköiden haastattelu
14.00–14.50	Opetushenkilöstön haastattelu
15.00–15.50	Opiskelijoiden haastattelu
16.00–16.50	Ulkoisten sidosryhmien haastattelu
16.50–17.30	Auditointiryhmän kokous

Keskiviikko 28.3.2012

8.30–10.00	Auditointiryhmän kokous
10.00–10.50	Energiatekniikan koulutusohjelma: Opettajien haastattelu
11.00–11.50	Energiatekniikan koulutusohjelma: Opiskelijoiden haastattelu
12.00–13.00	Lounas
13.00–13.50	Teemahaastattelu aiheena TKI-toiminta
14.00–14.50	Opiskelijoiden hyvinvointi: Ammattikorkeakoulun hyvinvointityöryhmän haastattelu
15.00–15.50	Opiskelijoiden hyvinvointi: Opiskelijoiden haastattelu
16.00–19.00	Auditointiryhmän kokous

Torstai 29.3.2012

9.00–9.50	Jokerikohde: Teemahaastattelu aiheena kansainvälistyminen
10.00–10.50	Sosiaalialan koulutusohjelma: Opettajien haastattelu
11.00–11.50	Sosiaalialan koulutusohjelma: Opiskelijoiden haastattelu
12.00–13.00	Lounas
13.00–13.50	Degree Programme in International Business Management (YAMK): Opettajien haastattelu
14.00–14.50	Degree Programme in International Business Management (YAMK): Opiskelijoiden haastattelu
14.50–15.30	Auditointiryhmän kokous
15.30–16.15	Korkeakoulun johdon loppuhaastattelu ja alustava palaute
16.15–18.15	Auditointiryhmän kokous

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

- 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 laatuyksiköt 2001–2003
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2001–2003
- 8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi
- 11:2000** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003
- 12:2000** Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
- 13:2000** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2000
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
- 15:2000** 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 ammatti-korkeakoulu
- 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 балтистики (Ekspertiza obrazovaniya i naučno-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)
- 5:2001** Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle
- 6:2001** Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kielenopetuksen kehittämisessä
- 7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun 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** Ponkala, O. (toim.): Terveystieteiden korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta

- 12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta
- 13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M. K. & Holm, K.: Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): 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 aluekehitystehtävän 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 kieltenopetus tienhaarassa. Kieltenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi
- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen 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. Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatu ammattikorkeakouluihin

- 8:2003** Parjanen, M.: Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaiseen yliopistoon
- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H.: (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology
- 11:2003** Goddard, J., 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 ARCADEA – Sammanhållning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalisuutta ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Stähle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weiho, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatutyön auditointi
- 7:2004** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003
- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammattikorkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 9:2004** Moitus, S. & Seppälä, H.: Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä
- 10:2004** Moitus, S. & Saari, S.: Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003
- 11:2004** Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laatua, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja 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., Ilolaks, A., Katajavuori, 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 laatuyliopistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuyksiköt 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.: Uudenlaista sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 15:2006** Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjö, E., Marttinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic
- 16:2006** Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa
- 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. Auditointikäsikirja 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., Aarveaara, 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 kehittämisen 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
- 8:2008** Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M.-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K.: Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2008** Rekilä, E., Heikkilä, J., Kääpä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K.: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 10:2008** Luoma, M., Daniel, H.D., Kristensen, B., Pirttilä, A., Vaisto, L., Wahlén, S., Mustonen, K. & Seppälä, H.: Audit of the quality assurance system of Helsinki School of Economics
- 11:2008** Stenius, M., Ansala, L., Heino, J., Käyhkö, R., Lempä, H., Niemelä, J., Holm, K. & Seppälä, H.: Turun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2009** Helander, E., Ahola, J., Huttunen, J., Lahtinen, M., Okko, P., Suomalainen, H., Virtanen, I., Holm, K. & Mustonen, K.: Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi. Yliopistokeskusten arviointi
- 2:2009** Saarela, M., Jaatinen, P., Juntunen, K., Kauppi, A., Ojala, L., Taskila, V.-M., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2008–2009
- 3:2009** Hiltunen, K. (ed.): Centres of Excellence in Finnish University Education 2010–2012
- 4:2009** Harmaakorpi, V., Furu, P., Takala, M., Tenhunen, M.-L., Westersund, C. & Holm, K.: Turun kauppakorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2009** Pirttilä, A., Keränen, P., Pirnes, H., Tiilikka, A.-M., Virtanen, A. & Seppälä, H.: Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2009** Malinen, H., Hallikainen, J., Karttunen, P., Majander, M., Pudas, M. & Mustonen, K.: Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2009** Suntioinen, S., Myller, E., Nieminen, P., Pohjolainen, S., Wahlgrén, A., Kajaste, M. & Moitus, S.: Lappeenrannan teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2009** Urponen, H., Kinnunen, J., Levä, K., Nieminen, R., Raji, K., Seppälä, M. & Hiltunen, K.: Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2009** Papp, I., Lindesjö, E., Töytäri, R. & Seppälä, H.: Re-audit of the Quality Assurance System of the Seinäjoki University of Applied Sciences
- 10:2009** Kantola, I., Keto, U. & Nykänen, M.: Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen – Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking
- 11:2009** Heikkilä, J., Lappalainen, M., Mulari, O. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2009** Hulkko, P., Virtanen, A., Lampelo, S., Teckenberg, T., Vieltojärvi, M., Saarilampi, M.-L. & Mustonen, K.: Diakonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2009** Hiltunen, A.-M., Uusitalo, E., Hietanen, O., Hyryläinen, T., Kettunen, S. & Söderlund, S.: Dynaaminen laatu näkemys – kolmen yliopistoverkoston kehittävä vertaisarviointi
- 14:2009** Moitus, S.: Analyysi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005–2008
- 15:2009** Järvinen, M.-R., Granö, P., Huhtamo, E., Kettunen, A., Laaksonen, E., Holm, K. & Holopainen, H.: Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 16:2009** Andersson, Ö., Cornér, S., Heikkilä, J., Huldin, H., Lejonqvist, G.-B. & Lundin, K.: Auditering av kvalitets-säkringssystemet vid Högskolan på Åland
- 17:2009** Antikainen, E.-L., Eskelinen, H., Mäki, M., Nykänen, M., Taskila, V.-M. & Mustonen, K.: Rovaniemen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 18:2009** Aarveaara, T., Toikka, M., Apajalahti, H., Huttula, T., Mäkilä, M., Kajaste, M. & Saarilampi, M.-L.: Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2010** Auvinen, P., Kauppi, A., Kotila, H., Loikkanen, A., Markus, A., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2010–2012

- 2:2010** Hintsanen, V., Luukka, M.-R., Lounasmeri, T., Majander, M., Renvall, J., Holopainen, H. & Hiltunen, K.: Turun ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2010** External Review of Finnish Higher Education Evaluation Council. Self-evaluation report
- 4:2010** Lundqvist, R., Löfström, E., Hokkanen, A., Lindesjö, E., Westermarck, C.-M., Raaheim, A. & Lundin, K.: Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi
- 5:2010** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus toimikaudelta 2008–2009
- 6:2010** Okko, P., Pirttilä, A., Ansala, L., Immonen, H., Uusitalo, T. & Saarilampi, M.-L.: Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2010** Virtanen, T., Ahonen, H., Ahonen, H., Koski, P., Lähtenmäki, J. & Mustonen, K.: Teatterikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2010** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2010–2013
- 9:2010** Rådet för utvärdering av högskolorna: Verksamhetsplan 2010–2013
- 10:2010** Finnish Higher Education Evaluation Council: Plan of action 2010–2013
- 11:2010** Karppanen, E., Kiiskinen, N., Urponen, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Mattila, J.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2010** Yarmola, T., Granö, P., Hyvönen, U., Klemettinen, T., Lippus, U., Salo, T., Mattila, J., Seppälä, H.: Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2010** Virtanen, A., Aaltonen, M., Markus, A., Oresto, J., Rytönen, P. & Saarilampi, M.-L.: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 14:2010** Lähdeniemi, M., Hulkko, P., Lappalainen, A., Mäkitalo, J., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 15:2010** Moitus, S.: Analysis on FINHEEC Audit Outcomes 2005–2008
- 16:2010** Korkeakoulujen laatuvarmistusjärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017
- 17:2010** Niemelä, J., Ahola, S., Blomqvist, C., Juusola, H., Karjalainen, M., Liljander, J.-P., Mielityinen, I., Oikarinen, K., Moitus, S. & Mattila, J.: Tutkinonnuudistuksen arviointi 2010
- 18:2010** Lampelo, S., Kainulainen, S., Turunen, J., Viljanen, J., Yanar, A., Mattila, J. & Saarilampi, M.-L.: Laurea-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2011** Tornikoski, E., Korhonen, K., Okkonen, E., Rantakangas, T.-M., Tarkkanen, J., Holm, K. & Mattila, J.: Saimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2011** Okko, P., Immonen, H., Kolehmainen, S., Levä, K., Seppälä, M., Kajaste, M. & Mustonen, K.: Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2011** Audit manual for the quality systems of higher education institutions 2011–2017
- 4:2011** Auditeringshandbok för högskolornas kvalitetssystem för åren 2011–2017
- 5:2011** Aarvevaara, T., Aaltonen, M., Ansala, L., Huttunen, J., Rynnänen-Karjalainen, L., Saarilampi, M.-L. & Talvinen, K.: Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2011** Malinen, H., Puolanne, E., Sorvisto, M., Suomalainen, M., Takala, M., Mustonen, K. & Östman, K.: Hämeen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2011** Haapakorpi, A.: Auditointiprosessi ja sen vaikutukset yliopistossa
- 8:2011** Ala-Vähälä, T.: Mitä auditointi tekee? Tutkimus korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien vaikutuksista
- 9:2011** Haakstad, J., Findlay, P., Loukkola, T., Nazaré, M. H. & Schneiderberg, C.: Report of the panel of the review of the Finnish Higher Education Evaluation Council
- 10:2011** Pirttilä, A., Olausson, C., Autio, J., Kinnunen, M., Raaheim, A., Östman, K. & Holm, K.: Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola
- 11:2011** Hulkko, P., Kanninen, J.-P., Nurkka, A., Uusitalo, T., Westerlund, H., Mattila, J. & Östman, K.: Metropolia Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 12:2011** Tarkkanen, T., Lappalainen, A., Kerttu Oikarinen, M., Rytönen, K., Mattila, J. & Mustonen, K.: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2011** Karttunen, P., Jokisalo, S., Kettunen, P., Oresto, J., Ruohonen, M., Talvinen, K. & Mustonen, K.: Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 14:2011** Urponen, H., Eskelinen, H., Mattila, M., Saarela, M., Vornanen, J., Moitus, S. & Saarilampi, M.-L.: Kuvataideakatemian laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

- 15:2011** Niemi, H., Aittola, H., Harmaakorpi, V., Lassila, O., Svärd, S., Ylikarjula, J., Hiltunen, K. & Talvinen, K.:
Tohtorikoulutuksen rakenteet muutoksessa. Tohtorikoulutuksen kansallinen seuranta-arviointi
- 16:2011** Maassen, P., Spaapen, J., Kallioinen, O., Keränen, P., Penttinen, M., Wiedenhöfer, R. & Kajaste, M.:
Evaluation of research, development and innovation activities of Finnish universities of applied
sciences: A Preliminary report
- 1:2012** Granö, P., Elonen, A., Kauppi, A. & Holm, K.: Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun uusinta-
auditointi
- 2:2012** Pekkarinen, E., Grandin, A., Kreus, J., Levä, K., Suntioinen, S., Mustonen, K. & Kajaste, M.:
Poliisiammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2012** Niemelä, J., Kivistö, J., Lindblad, P., Räisänen, A., Wahlgrén, A., Holm, K. & Saarilampi, M.-L.:
Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2012** Virtanen, T., Järvinen, M.-R., Karppanen, E., Mäkipää, A. & Moitus, S.: Tampereen yliopiston
laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 5:2012** Nykänen, M., Aaltonen, M., Männistö, T., Puusaari, P., Sneck, M., Talvinen, K. & Saarilampi, M.-L.: Oulun
seudun ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2012** Niemelä, J., Ahola, S., Blomqvist, C., Juusola, H., Karjalainen, M., Liljander, J.-P., Mielityinen, I., Oikarinen,
K., Moitus, S., Mattila, J.; Teichler, U.: Evaluation of the Bologna Process Implementation in Finland
- 7:2012** Maassen, P., Kallioinen, O., Keränen, P., Penttinen, M., Spaapen, J., Wiedenhöfer, R., Kajaste, M. &
Mattila, J.: From the bottom up – Evaluation of RDI activities of Finnish Universities of Applied
Sciences
- 8:2012** Paaso, J., Markus, A., Göthberg, P., Lindesjö, E., Tulijoki, J.-P., Östman, K., Holm, K. & Nordblad, M.:
Auditering av Yrkeshögskolan Novia 2012
- 9:2012** Andersson, Ö., Lejonqvist, G.-B., Lindblad, P., Holm, K. & Nordblad, M.: Förnyad auditering av
kvalitetssäkringssystemet vid Högskolan på Åland