



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

Laatu hallussa

Yhteenveto korkeakoulujen
auditoinneista 2012–2018

TIIVISTELMÄT 8:2019

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Auditoinnin kohteet ja kriteerit	4
3	Auditoinnit ja korkeakoulujen tulokset numeroina	6
4	Laatupolitiikka, laatujärjestelmät ja yhteys strategiseen johtamiseen	8
5	Koulutus	12
6	Tutkimus ja TKI-toiminta	22
7	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	30
8	Korkeakoulujen keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet	36
9	Kerätty auditointipalaute	38
10	Seurantatutkimus: Korkeakoulujen henkilöstön asenteet laatutyötä ja auditointeja kohtaan	40
11	Lopuksi	42
	Lähteet	43

Tiivistelmät 8:2019
TEKIJÄT: Mirella Nordblad, Touko Apajalahti, Mira Huusko ja Hannele Seppälä
JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
KUVAT Shutterstock & Pixabay
TAITTO PunaMusta Oy
ISBN 978-952-206-503-2 nid.
ISBN 978-952-206-504-9 pdf
PAINO PunaMusta Oy, Tampere
© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

1 Johdanto

Tässä julkaisussa esitellään Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) korkeakoulujen toisen auditointikierroksen (2012–2018) yhteenvedon tuloksia. Toiseen auditointikierrokseen osallistuivat kaikki suomalaiset korkeakoulut, yhtä yliopistoa lukuun ottamatta. Yhteenvedon tavoitteena on auditointiraportteihin perustuen muodostaa kokonaiskuva ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen laadunhallinnan piirteistä, vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointeja on toteutettu Suomessa vuodesta 2005 lähtien. Ensimmäinen auditointikierros toteutettiin vuosina 2005–2011. Yliopisto- ja ammattikorkeakoululait velvoittavat korkeakoulut osallistumaan toimintansa ja laatujärjestelmiensä ulkopuoliseen arviointiin.

Auditointien keskeinen periaate on, että niiden toteuttamisessa kunnioitetaan korkeakoulun autonomiaa. Korkeakoulut ovat kehittäneet laatujärjestelmänsä omista lähtökohdistaan ja omien tavoitteidensa mukaisesti sekä vastaavat toimintansa laadusta ja kehittämisestä. Toisen kierroksen auditointien tavoitteena oli tukea suomalaisia korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita vastaavat laatujärjestelmät ja luoda edellytyksiä korkeakoulujen toiminnan jatkuvalla kehittymiselle. Tavoitteena oli myös tukea korkeakouluja niiden omien tavoitteiden saavuttamisessa.

Auditointeja ohjaa kehittävän arvioinnin periaate, joka näkyy auditointiprosessin eri vaiheissa. Auditoinneissa osallistetaan korkeakoulun henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä tunnistamaan korkeakoulun toiminnan vahvuuksia, hyviä käytäntöjä ja kehittämiskohteita.

Toisen kierroksen auditoinnit tuottivat tietoa korkeakoulujen laadunhallinnasta tarkasteltavien auditointikohteiden osalta. Yhteenvedon aineisto koostui auditointiraporteista¹, pois lukien uusinta-auditointiraportit. Raporttitekstit analysoitiin auditointikohteittain laadullista sisällönanalyysiiä käyttäen. Tässä julkaisussa esitetyt tulokset perustuvat auditointiryhmien auditointiraporteissa esittämiin näkökulmiin, perusteluihin ja näyttöihin.

2 Auditoinnin kohteet ja kriteerit

Korkeakoulujen auditoinnit ovat riippumatonta ulkoista arviointia. Suomalainen korkea-
koulujen auditointimalli kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät. Toisella auditointikier-
roksella keskityttiin aiempaa syvällisemmin koulutuksen laadunhallintaan. Näyttöinä toi-
mivat koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet. Lisäksi toisen
auditointikierroksen mallissa painottui strategisen johtamisen ja ohjauksen rooli osana
laatujärjestelmää ja toiminnan kehittämistä. Auditointi kytkettiin kunkin korkeakoulun
profiliin ja strategiaan tavoitteisiin myös valinnaisella auditointikohteella.

Auditoinnissa tarkastelun kohteena olivat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja
kehittää toimintansa laatua. Laatujärjestelmän toimivuutta arvioitiin kuuden auditointi-
kohteen avulla.

Kunkin korkeakoulun auditoinnista vastasi sitä varten nimetty kansallinen tai kansainväli-
nen auditointiryhmä. Noin puolet auditoinneista toteutti kansainvälinen ryhmä. Kaikissa
auditointiryhmissä oli molempien korkeakoulusektoreiden, opiskelijoiden ja korkeakoulun
ulkopuolisen työelämän edustus. Jokaisella auditointiprojektilla oli Karvin nimeämä pro-
jektipäällikkö.

Auditoinneissa sovellettiin etukäteen määriteltyjä kansallisia kriteerejä. Auditointiryhmien
arvioiden tuli perustua näyttöihin. Auditoinnissa käytetty aineisto koostui pääasiassa kor-
keakoulun itsearviointiraportista, lisääineistoista (mukaan lukien korkeakoulun intranet),
auditointivierailun haastatteluista ja muista vierailun aikana tehdyistä tiedonkeruista.

Auditointiprosessi ja kriteerit on kuvattu Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikä-
sikirjassa².

Auditointikohteet

1. Korkeakoulun laatu politiikka

2. Laatu järjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen

3. Laatu järjestelmän kehittäminen

4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

a. Tutkintotavoitteinen koulutus

b. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

c. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

d. Valinnainen auditointikohde

**5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat
tutkintoon johtavat kokonaisuudet**

6. Laatu järjestelmän kokonaisuus

3 Auditoinnit ja korkeakoulujen tulokset numeroina

AUDITOINNIT 2012–2018

40 auditointia
26 AMK 14 yliopistoa

4 uusinta-auditointia
2 AMK 2 yliopistoa

120 auditoitua
koulutusohjelmaa

797
auditointihaastattelua

 **214**
auditoijaa

Auditointihaastatteluihin osallistui:

 **102**
rehtoria ja vararehtoria

 **2 960**
henkilöstön jäsentä

 **1 410**
opiskelijaa

 **370**
sidosryhmien edustajaa

 **230**
korkeakoulujen hallitusten jäsentä

Taulukossa 1 esitetään 2. kierroksen auditointien tulokset auditointikohteittain ja ammatikorkeakoulujen (amk) ja yliopistojen (yo) laadunhallinnan kehitysvaihe asteikolla *puuttuva-alkava-kehittyvä-edistynyt* (pois lukien uusinta-auditoinnit). Suurin osa korkeakouluista sijoittui eri auditointikohteiden osalta tasolle *kehittyvä*. Tason *puuttuva* arviota ei annettu yhdessäkään auditoinnissa.

Taulukko 1. Korkeakoulujen (n = 40) tulokset auditointikohteittain.

KEHITYSVAIHEET	ALKAVA		KEHITYVÄ		EDISTYNYT	
	AMK	YO	AMK	YO	AMK	YO
Korkeakoulun laatupolitiikka	1	1	22	12	3	1
Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	3	1	17	11	6	2
Laatujärjestelmän kehittäminen	5	2	17	10	4	2
Tutkintotavoitteinen koulutus	3		21	13	2	1
TKI-toiminta ja taiteellinen toiminta	3		21	13	2	1
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö	5	4	19	10	2	
Valinnainen auditointikohde	8	7	17	7	1	
Koulutusohjelmat/ näytöt	7	14	48	19	22	10
Laatujärjestelmän kokonaisuus	1	1	24	12	1	1

Auditointiryhmä esitti auditoinnin läpäisemistä, mikäli mikään auditointikohteista ei ollut tasolla *puuttuva* ja Laatujärjestelmän kokonaisuus -auditointikohde oli vähintään tasolla *kehittyvä*. Auditoinnin lopputuloksesta päätti korkeakoulujen arviointijaosto, jossa ovat edustettuina molemmat korkeakoulusektorit, opiskelijat ja työelämä. Korkeakoulujen arviointijaosto edellytti neljältä korkeakoululta uusinta-auditointia, joista kolme on auditointikierroksen aikana läpäissyt uusinta-auditoinnin. Karvin auditoinnin hyväksytysti läpäisseet ja Karvin laatuleiman saaneet korkeakoulut ovat nähtävissä korkeakoulujen auditointirekisterissä³.

4 Laatupolitiikka, laatujärjestelmät ja yhteys strategiseen johtamiseen

Laatujärjestelmät ja toiminnanohjaus muodostavat toimivan kokonaisuuden

Auditointitulosten perusteella korkeakouluissa on toimivat laatujärjestelmät. Auditointikohteista korkeakoulun laatupolitiikka, laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen sekä laatujärjestelmän kehittäminen ja kokonaisuus arvioitiin suurimassa osassa korkeakouluja tasolle *kehittyvä*.

Lähes kaikissa korkeakouluissa laatujärjestelmä ja johtamisjärjestelmä ovat integroituja ja laatupolitiikka on selvästi linkitetty korkeakoulun arvoihin, strategiaan ja toiminnanohjaukseen. Korkeakoulujen laatujärjestelmät perustuvat pääosin jatkuvan kehittämisen malliin (ns. PDCA-sykli) tai sen muunnoksiin sekä prosessikuvauksiin. Korkeakouluissa on myös käytössä erilaisia laadunhallintaa ohjaavia viitekehyksiä, kuten ISO, EFQM, CAF ja Balanced Scorecard. Kansainvälisillä akkreditoinneilla on laadunhallintaa ohjaava vaikutus erityisesti kauppatieteiden alalla. Myös opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kanssa tehtävillä sekä korkeakoulun sisäisillä tulossopimuksilla on merkittävä asema toiminnanohjauksessa, seurannassa ja arvioinnissa.

Laatujärjestelmissä on usein hyvin kuvattuina laatupolitiikka, laadunhallinnan vastuut, prosessit, tavoitteet ja resurssit. Laatupolitiikasta ja -järjestelmästä vastaa rehtori tai vararehtori ja heidän tukenaan ovat laatuvaastaava sekä laadunkehittämisryhmä tai -ryhmät. Yksiköiden johtajilla on myös tärkeä rooli laatutyössä. Myös muita vastuutahoja on nimetty. Jokainen henkilöstön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta. Nimetyt vastuutahot ovat auditointiraporttien perusteella usein hyvin sitoutuneita laatutyöhön.

Laatupolitiikka on pääosin selvästi viestittyä. Parhaimmillaan laatutyö on hyvin dokumentoitua ja viestinnässä on huomioitu eri sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeet. Sisäisessä viestinnässä intranet on keskeinen. Korkeakouluissa käytetään erilaisia tieto- ja raportointijärjestelmiä toiminnanohjauksen ja laatutyön tukena.

Keskeiset tulosindikaattorit on määritelty. Useimmissa korkeakouluissa tulosindikaattorit on sidottu yksiköiden tavoite- ja tulosneuvotteluihin ja ovat osa strategista ohjausta ja toiminnan kehittämistä. Osassa korkeakouluja indikaattorit on myös kytketty henkilöstön suoritusarviointeihin. Mittaritietojen lisäksi erilaiset palautejärjestelmät, sisäiset ja ulkoiset arvioinnit, raportit ja katselmukset tuottavat tietoa strategisen johtamisen tarpeisiin.

Laatujärjestelmissä on epätasaisuuksia eri puolilla korkeakoulua

Monessa korkeakoulussa on vahva ja avoin laatukulttuuri, joka perustuu jatkuvaan parantamiseen. Henkilöstö on useimmiten sitoutunut korkeakoulunsa strategiaan ja laatutyöhön. Toisaalta auditointiraporttien perusteella sitoutuminen laatutyöhön ja laatukäytännöt saattavat vaihdella eri puolilla korkeakoulua sekä eri yksiköiden ja henkilöstön jäsenten välillä.

Laatukieli saatetaan kokea etäisenä ja vaikeana. Laadunhallintaan liittyvät käsitteet voivat jäädä määrittelemättä korkeakoulun sisällä tai niiden käytössä on muuten epätarkkuuksia.

Vastuiden määrittelyt eivät aina ole selkeitä yksikkötasolle asti, vaikka ylimmässä johdossa ne toimisivatkin hyvin. Vastuiden jakautuminen liian monelle taholle saattaa myös aiheuttaa epäselvyyksiä laadunhallinnan toteuttamisessa.

Laatujärjestelmään kuuluvien mittareiden tuottamaa tietoa hyödynnetään vaihtelevasti strategisessa johtamisessa, ja hyödyntämisessä on eroja yksiköittäin ja kampuksittain. Osassa korkeakouluista mittareiden tuottama tieto ei palvele riittävästi koulutusohjelmatasoa. Mittariston tuottamia laadullisia tuloksia ei käsitellä samalla tarkkuudella kuin määrällisiä tuloksia. OKM:n rahoitusindikaattoreilla on monessa korkeakoulussa keskeinen rooli, mutta ne eivät aina palvele sellaisenaan korkeakoulun oman strategian toteuttamista eikä strategioissa esitettyjä tavoitteita seurata kaikissa korkeakouluissa systemaattisesti. Esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyvät strategiset tavoitteet eivät aina näy selvästi toiminnassa ja laadunhallinnassa.

Korkeakoulujen laatudokumentaatio voi olla vaikeasti löydettävissä intrasta tai muusta lähteestä. Dokumentaation ja ohjeistusten runsaus voi vaikeuttaa keskeisten asioiden löytämistä. Laatudokumentaatio ja sen tuottama tieto on usein vain suomeksi tai ruotsiksi, vaikka se olisi tarkoitettu myös kansainväliselle henkilökunnalle ja opiskelijoille. Yleisesti laadunhallinnasta viestimistä ulkoisille sidosryhmille ja opiskelijoille voisi monissa korkeakouluissa vielä kehittää ja vahvistaa.

Laatujärjestelmä saatetaan kokea myös kuormittavana, jos erilaisia palaute- ja katselmusprosesseja on paljon tai tietojärjestelmiin pitää koostaa tieto manuaalisesti.

Laatujärjestelmissä on kiinnitetty vähiten huomiota yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja taiteellisen toiminnan laadunhallintaan sekä työelämäpalautteen dokumentointiin. Tohtorikoulutuksesta ja taiteellisesta toiminnasta ei strategisen johtamisen ja toiminnan kehittämisen näkökulmista usein kerätä riittävän kattavaa tietoa. Laadullisten indikaattoreiden puute on monessa korkeakoulussa ilmeinen. Lisäksi korkeakoulun hyvien käytäntöjen tai toimivien kokeilujen jakamiselle ei ole aina määritelty menettelytapoja.

5 Koulutus

Koulutuksen laadunhallinta on hyvällä tasolla suomalaisissa korkeakouluissa

Suurin osa korkeakouluista sijoittui auditoinneissa tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta kehittyvään vaiheeseen. Korkeakouluissa on pääosin systemaattiset ja toimivat laadunhallinnan menettelyt, jotka tukevat koulutuksen suunnittelua, toteutusta, arviointia ja kehittämistä. Useissa auditoinneissa henkilöstö koki, että selkeät vastuut sekä yhteiset ja selkeästi kuvatut menettelyt tukevat koulutuksen laatutyötä ja varmistavat opiskelijoiden yhdenvertaista kohtelua. Erityisesti toiminnan suunnittelu ja kehittäminen osana opetussuunnitelmaprosessia sekä opiskelijapalauteprosessi ovat keskeisiä ja vakiintuneita käytäntöjä.

Auditointiryhmät saivat useissa auditoinneissa näyttöä koulutuksen seurantatiedon vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen. Tämä koskee erityisesti opiskelijapalautteen perusteella tehtyjä muutoksia. Korkeakoulutuksen rahoitusmalleihin liittyviä koulutuksen määrällisiä mittareita seurataan systemaattisesti organisaatioiden eri tasoilla. Tietoa on hyödynnetty, ja sillä on ollut vaikutusta eri kehittämistoimiin. Esimerkiksi opintojen ohjauksen käytäntöjä on parannettu tiedon pohjalta.

Opetushenkilöstön laatuksulttuuri on auditointien perusteella useissa korkeakouluissa vahva. Henkilöstö on sitoutunut ja osallistuu laajasti koulutuksen kehittämiseen erilaisissa kehittämisryhmissä, toimielimissä sekä eri verkostoissa.

Yleisesti ottaen opiskelijoilla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa koulutukseen ja sen kehittämiseen. Korkeakoulujen ja opiskelijakuntien välinen yhteistyö on usein toimivaa. Opiskelijat ovat hyvin edustettuja korkeakoulujen eri toimielimissä ja myös erilaisissa koulutuksen kehittämisryhmissä.

Opiskelijoilla on hyvät mahdollisuudet antaa sekä anonymiä että suoraa palautetta opinnoistaan. Korkeakoulun yhteiset palautejärjestelmät nähdään käytäntönä, joka takaa yhtäläiset mahdollisuudet opiskelijoille antaa palautetta opintojaksoista ja opinnoistaan. Osa auditointiryhmistä on myös korostanut palautejärjestelmän tuottaman tiedon merkitystä opintojaksosta vastaaville opettajille sekä laajemmin koulutuksen johtamisen tarpeisiin. Palautejärjestelmien rooli laatuerokeamien tunnistamisessa ja opetuksen ja koulutuksen onnistumisen yhtenä mittarina on viime vuosina vahvistunut.

Opiskelijapalautejärjestelmien toimivuudessa on parannettavaa

Jopa 2/3 korkeakouluista sai auditointiryhmiltä kehittämispalautetta opiskelijapalautejärjestelmään liittyen. Syyt vaihtelivat korkeakouluittain.

Keskeisimmät kehittämishaasteet ovat:

- **Sähköisten palautejärjestelmien alhaiset vastausprosentit.** Vastausten vähäisyydestä johtuen palaute ei anna luotettavaa kuvaa opintojaksolle osallistuneiden kokemuksista. Näin ollen tulosten tulkinta ja palautetiedon hyödyntäminen muodostuu ongelmalliseksi.
- **Opiskelijapalautejärjestelmien kuormittavuus.** Osa korkeakouluista kerää opiskelijoilta palautetta monessa eri vaiheessa, mikä vaikuttaa opiskelijoiden halukkuuteen vastata palautekyselyihin. Lisäksi jos palautetietoa kerätään liikaa, on kaiken kerätyn tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä haasteellista.
- **Kerätyn palautteen tarkoituksenmukaisuus opetuksen ja koulutuksen kehittämisen näkökulmasta.** Opettajien näkökulmasta yhteisten opintojaksopalautejärjestelmien haaste on kysymysten laatu. Yleisellä tasolla olevat kysymykset eivät tuota hyödyllistä tietoa yksittäisten opintojaksojen tai koulutusohjelmien kehittämiseen.
- **Suoran palautteen dokumentointi.** Suoran palautteen käsittely on harvoin läpinäkyvää, se voi jäädä käsittelemättä ja palautteen vaikuttavuus voi jäädä pieneksi. Opettajien yksilölliset tavat kerätä opiskelijapalautetta eivät näy systemaattisessa laatutyössä ja yksilölliset palautteidenkeruutavat saattavat kuormittaa yksittäisiä henkilöitä liikaa. Opiskelijat arvostavat kuitenkin välitöntä keskustelukulttuuria, jossa on helppo antaa palautetta. Auditointiryhmät näkivät suoran palautteen systemaattista palautteen keruuta täydentävänä palautekanavana.
- **Vastapalautteen antaminen opiskelijoille ei ole systemaattista.** Vastapalautteen antamisen käytännöissä oli vaihtelua tai ne puuttuivat. Useat auditointiryhmät painottivat vastapalautteen merkitystä muun muassa tapana motivoida opiskelijoita antamaan palautetta. Kehittämissuosituksen mukaan opiskelijapalautteesta seuranneet mahdolliset toimenpiteet täytyy tehdä näkyviksi. Opiskelijoiden tulee kokea, että heidän palautteellaan on vaikutusta.
- **Palautteen keruussa ja sen käsittelyssä on eroja** korkeakoulun eri yksiköiden, alojen, koulutusohjelmien ja opettajien välillä. Auditointiryhmien mukaan liian suuret erot käytännöissä eivät ole kokonaisuuden näkökulmasta toimivia. Ne voivat esimerkiksi asettaa eri alojen opiskelijat eriarvoiseen asemaan. Toisaalta auditointiryhmät suhtautuivat pääasiassa myönteisesti yhteistä palautejärjestelmää täydentäviin menetelmiin, jos ne tukevat ja täydentävät yhteisen palautejärjestelmän toimivuutta.

Sidosryhmäyhteistyö vaatii systemaattisempaa otetta

Auditoiduissa korkeakouluissa on hyviä esimerkkejä ja käytäntöjä työelämä- ja sidosryhmäyhteistyöhön liittyen. Ammattikorkeakoulut näyttävät yliopistoja enemmän osallistavan ulkoisia sidosryhmiä opetussuunnitelmien ja koulutuksen suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen. Useilla ammattikorkeakouluilla on toimivia rakenteita tai tapoja osallistaa erityisesti työelämän edustajia laatutyöhön, esimerkiksi neuvottelukuntien avulla.

Sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa yleisenä haasteena on edelleen **sidosryhmäyhteistyön systematisointi**.

- Usein sidosryhmäyhteistyö perustuu henkilökohtaisiin kontakteihin. Palautteen kerääminen ja kontaktit ovat yksilöistä riippuvaisia. Sidosryhmäyhteistyö, joka perustuu henkilökohtaisille kontakteille, saattaa olla toimivaa, mutta se on samalla haavoittuvainen henkilöstövaihdoksille. Osa kontakteista ja hiljaisesta tiedosta voi kadota, kun henkilö jättää organisaation. Tästä näkökulmasta tärkeimpien yhteistyötahojen ja kumppaneiden määrittely ja yhteistyökontaktien systematisointi on tärkeää. Yleisesti koulutustoiminnan työelämäyhteistyötä ja sidosryhmäsuhteita olisi kehitettävä systemaattisemmin.
- Opiskelijapalautejärjestelmille tyypillinen systemaattisuus puuttuu sidosryhmäpalautteesta. Tyypillisesti palautetta saadaan ulkoisilta sidosryhmiltä vapaamuotoisissa tilanteissa ja palautetta ei dokumentoida eikä sitä ole kytketty esimerkiksi opetussuunnitelmatyöhön. Ulkoisten sidosryhmien ja työelämän roolia korkeakoulujen tiedontuotannossa tai koulutustoiminnan kehittämisessä ei aina ole riittävän selkeästi kuvattu. Sidosryhmät voivat saada opiskelijoiden tapaan liian vähän systemaattista vastapalautetta, eli tieto palautteen vaikuttavuudesta ei välity palautteenantajalle.
- Yhteisten mallien, ohjeiden tai käytäntöjen puute voi vaikuttaa siihen, että korkeakoulujen sisällä on eroja sidosryhmäyhteistyön määrässä ja laadussa. Yksikkö-, koulutusala- tai koulutusohjelmakohtaisten hyvien käytäntöjen jakamiseen ja systematisointiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.
- Alumnit näyttäytyivät auditoinneissa jossain määrin hyödyntämättömänä resurssina, ja alumniyhteistyötä pitäisi kehittää. Useat sidosryhmien edustajat ja alumnit olivat haastatteluiden perusteella motivoituneita ja halukkaita osallistumaan nykyistä enemmän koulutuksen kehittämiseen.

Laadunhallinnan yhtenäistämistä on jatkettava

Tasalaatuisuuden saavuttaminen laadunhallinnassa eri kampuksilla, yksiköissä tai eri koulutuksissa on haasteena osassa korkeakouluja. Syyt haasteisiin vaihtelevat:

- Toimintojen hajautuminen eri toimipisteisiin voi vaikeuttaa koulutuksen laadunhallinnan yhtenäistämistä.
- Laadunhallinnan menettelytapoihin sitoutuminen saattaa vaihdella yksiköittäin ja koulutuksittain koulutusten eri lähtökohdista johtuen.
- Yhteisiä ohjeita ja käytäntöjä voi olla vähän tai niitä ei noudateta.

Yllä mainituissa tapauksissa auditointiryhmät suosittelivat laadunhallinnan yhtenäisten ja systemaattisten menettelytapojen edistämistä ja kehittämistä. Osa auditointiryhmistä myös painotti sitä, että alakohtaiset erityistarpeet on hyvä huomioida. Mahdollisten alakohtaisten menettelytapojen tulee täydentää tarkoituksenmukaisella tavalla korkeakoulun yhteisiä menettelytapoja.

Hyvien käytäntöjen levittämistä ja osaamisen hyödyntämistä on edistettävä

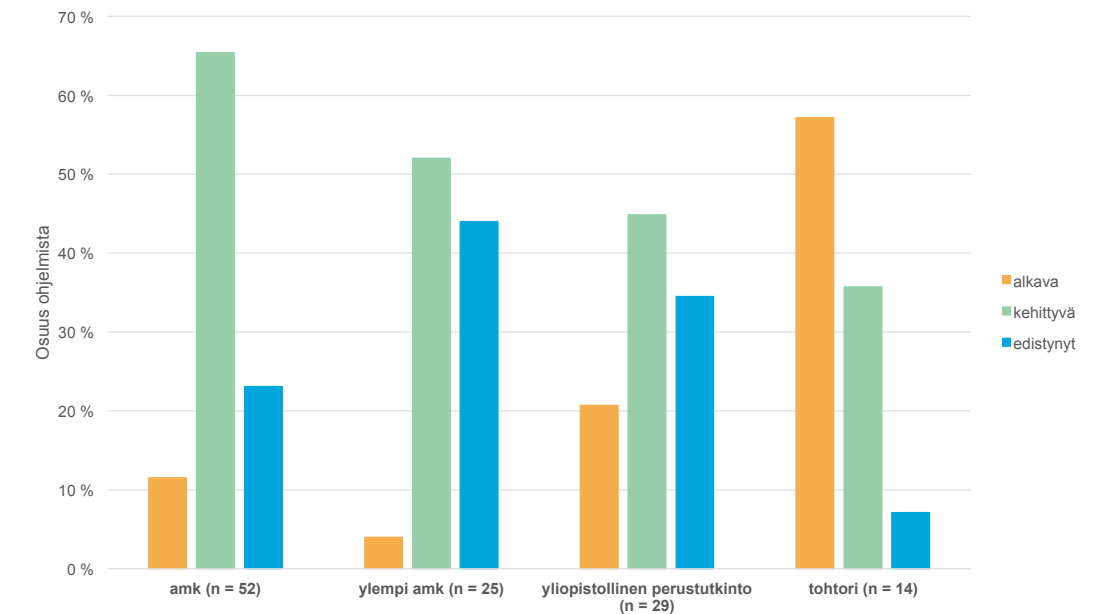
Kaikista korkeakouluista löytyy esimerkkejä toimivista ja hyvistä käytännöistä. Yleinen haaste korkeakouluille on, miten voisi nykyistä systemaattisemmin levittää ja paremmin hyödyntää hyviä käytäntöjä sekä henkilöstön osaamista koulutuksen kehittämisessä.

- Laatujärjestelmän kattavuuden ja hyvien käytäntöjen levittämisen näkökulmasta auditointiryhmät ovat suositelleet sellaisten rakenteiden luomista, jotka edistävät ja tukevat korkeakoulun sisäistä vuorovaikutusta, oppimista, henkilöstön osaamisen hyödyntämistä ja hyvien käytäntöjen levittämistä eri koulutusten, alojen ja yksiköiden välillä.

Koulutusohjelmat

Laadunhallinnan toimivuus koulutusohjelmissa vaihtelee

Toisen kierroksen auditoinneissa arvioitiin yhteensä 120 tutkintoon johtavan kokonaisuuden laadunhallinnan kehitysvaihe. Pääosa ohjelmista oli vähintään kehittyvässä vaiheessa ja huomattava määrä myös edistyneitä. Edistyneissä korostuivat ylemmät ammattikorkeakouluohjelmat. Tohtoriohjelmista huomattavan moni oli laadunhallinnaltaan alkavassa vaiheessa (ks. kuvio 1).

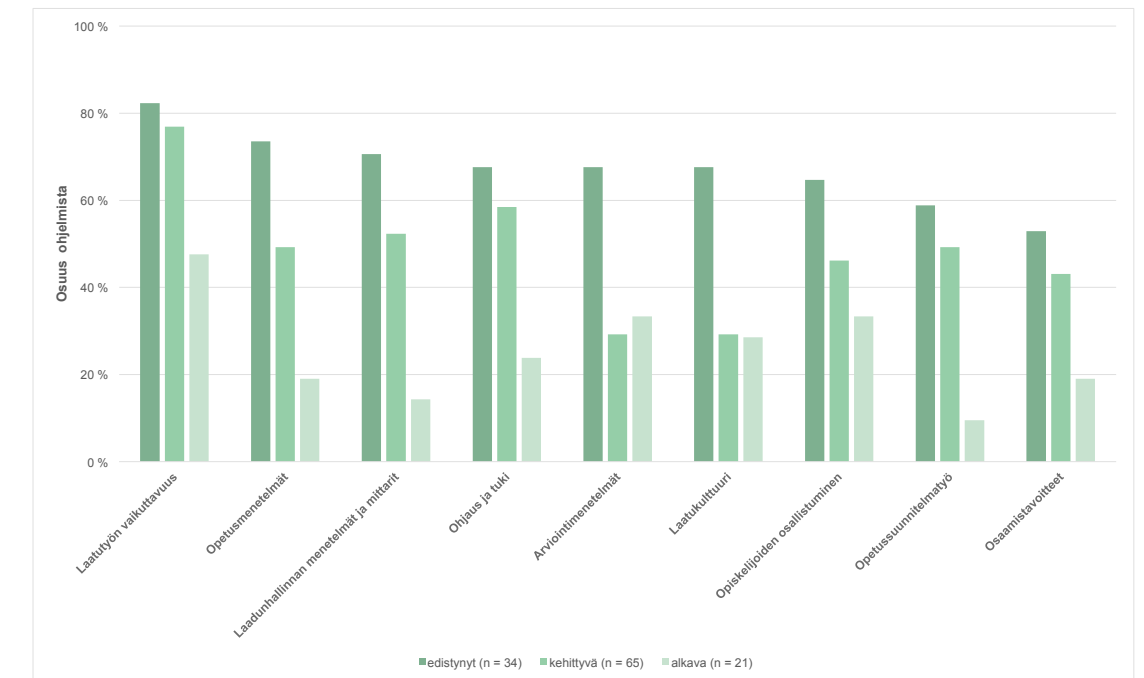


Kuvio 1. Arvioitujen laadunhallinnan kehitysvaiheet tutkinnoittain (N = 120). Suluissa arvioitujen tutkinto-ohjelmien lukumäärä.

Tohtoriohjelmien laadunhallintaa tulee kehittää

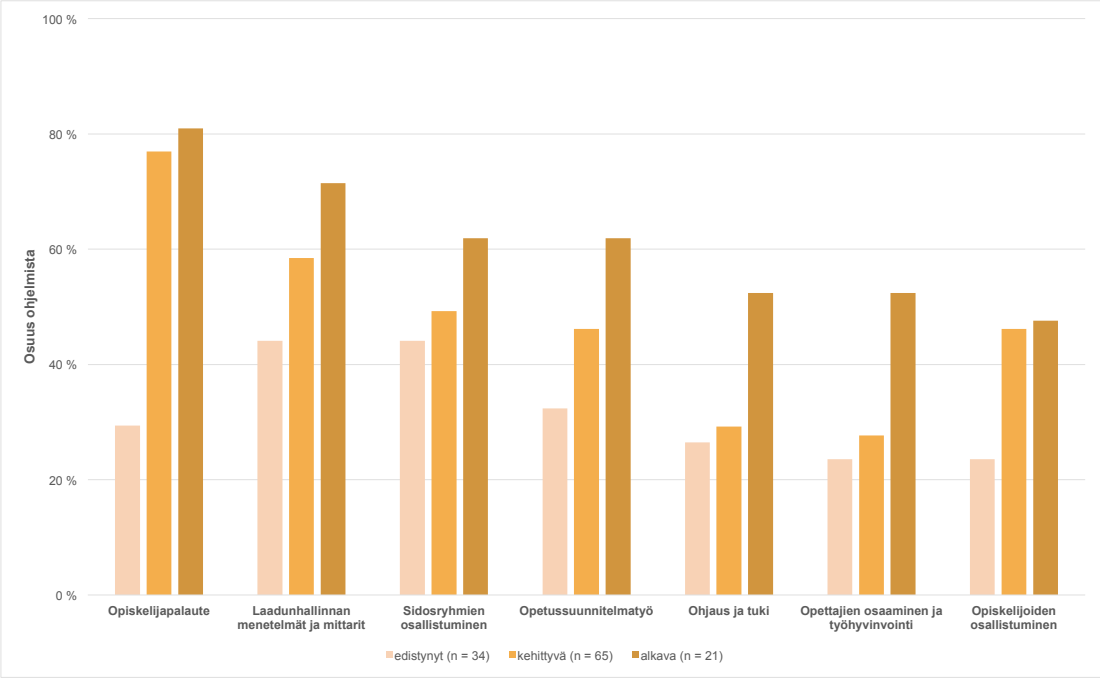
- Laadunhallinta on alkavalla tasolla suurimmassa osassa auditoituja tohtoriohjelmiä
- Selkeämmin määritellyt tavoitteet, indikaattorit ja onnistumisen seuranta mahdollistaisivat perustutkinnoille tyypillisten toimivien laadunhallinnan mallien käyttöönoton myös tohtoriohjelmien kehittämisessä.
- Tohtorikoulutuksen suunnittelun, toteuttamisen ja laadunhallinnan vastuut kaipaavat selkeyttämistä.
- Ohjauskäytäntöjen yhdenmukaistaminen tohtoriohjelmissa on tärkeää opiskelijoiden yhdenvertaisuuden takaamiseksi.
- Huomiota tarvitaan myös tutkimusryhmien ulkopuolella osa-aikaisesti väitöskirjaa tekevien ohjaukseen.
- Ensimmäistä kertaa tohtoriopiskelijoita ohjaavien ohjaamisosaamista tulisi kehittää systemaattisemmin.

Auditointiraporttien perusteella edistyneessä ja kehittyvässä vaiheessa olevissa ohjelmissa on käytössä pääsääntöisesti toimivia käytäntöjä laadunhallinnan eri osa-alueilla. Toimivien käytäntöjen lisäksi raporteissa korostetaan tarkasteltavan ohjelman erityisiä vahvuuksia. Eniten vahvuuksia auditointiryhmät nostivat esiin laatutyön vaikuttavuuteen ja laadunhallinnan menetelmiin ja mittareihin liittyen. Myös opetus- ja arviointimenetelmiin ja opiskelijoiden ohjaukseen liittyen löytyi paljon vahvuuksia. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) esitetään yleisimmät teemat, joista vahvuuksia tunnistettiin laadunhallinnan eri kehitysvaiheissa.



Kuvio 2. Yleisimmät vahvuusalueet laadunhallinnan eri kehitysvaiheissa (N= 120).

Kehittävän arvioinnin hengen mukaisesti arviointiryhmät tunnistivat kehittämiskohteita ja antoivat suosituksia laadunhallinnan kehittämiseksi kaikkien kehitysvaiheiden ohjelmille. Opiskelijapalaute oli yleisin toimenpiteitä vaativa teema alkavan ja kehittyvän tason ohjelmissa, kun taas edistyneissä ohjelmissa suhteellisesti eniten kehittämistarvetta oli sidosryhmien osallistumisessa laatutyöhön. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) esitetään yleisimmät kehittämiskohteet eri kehitysvaiheissa.



Kuvio 3. Yleisimmät kehittämiskohteet laadunhallinnan eri kehitysvaiheissa (arvioituja tutkinto-ohjelmia N=120).

Opiskelijakeskeisyys toteutuu parhaiten edistyneissä ohjelmissa

- Edistyneissä tutkinto-ohjelmissa opiskelijat saavat muita todennäköisemmin henkilökohtaista ohjausta ja niissä korostui muita enemmän opetussuunnitelmien ja opetusmenetelmien joustavuus.
- Edistyneet tutkinto-ohjelmat saivat kiitosta hyvin laadituista arviointikriteereistä, arvioinnin tasapuolisuudesta, yhteydestä osaamistavoitteisiin ja useamman kuin yhden arvioijan käyttämisestä.
- Laadunhallinnan menettelyt ja mittarit ovat auditointien perusteella usein tutkinto-ohjelmakeskeisiä eivätkä yksittäisen opiskelijan kokemusta varmistavia.
- Opiskelijapalautteella on vaikuttava rooli laadunhallinnassa, mutta palautejärjestelmässä on huomattavan paljon puutteita.
- Laadunhallinnaltaan alkavan tason ohjelmista puolella on kehittämistarpeita liittyen opiskelijoiden ohjauksen ja tuen käytäntöihin.
- Opiskelijoiden arviointiin liittyvä laadunhallinta vaatii kehittämistä erityisesti alkavan tason ohjelmissa: arviointi tulisi kytkeä selvemmin asetettuihin osaamistavoitteisiin, arvioinnin tasapuolisuutta tulisi varmistaa paremmin ja opiskelijoiden olisi hyvä saada entistä useammin osaamisestaan muutakin palautetta kuin pelkkä arvosana.

6 Tutkimus ja TKI-toiminta



Tutkimuksen ja TKI-toiminnan laadunhallintaa on arvioitu systemaattisesti vuodesta 2005 lähtien

Suomalainen auditointimalli kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot, ja tässä suhteessa se eroaa useimpien eurooppalaisten maiden kansallisista malleista. Useissa Euroopan maissa ja eurooppalaisissa laadunhallinnan periaatteissa (ESG)⁴ on toistaiseksi keskitytty koulutuksen laadunhallintaan. Tutkimuksen ja TKI-toiminnan sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laadunhallintaa on Suomessa arvioitu osana korkeakoulujen auditointeja vuodesta 2005 lähtien. Tavoitteena on ollut tukea näiden osa-alueiden systemaattista laadunhallintaa ja kehittämistä.

Suurin osa korkeakouluista sijoittui toisen kierroksen auditoinneissa tutkimuksen ja TKI-toiminnan laadunhallinnan osalta hyvälle tasolle. Auditointitulosten perusteella korkeakoulujen laadunhallinnan menettelytavat edistävät tutkimustoiminnan ja TKI-toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimuksen laadunhallinta yliopistoissa on hyvällä tasolla

- Tutkimuksen laadunhallinnan tavoitteet ja prosessit ovat kunnossa: strategia, visio, missio, innovaatio- ja laatupolitiikka ovat määriteltynä.
- Tutkimuksenteon tukirakenteet ovat useissa yliopistoissa toimivia: Scientific Advisory Boardit (SAB), tutkimusneuvostot, erilaiset neuvottelukunnat, tutkimuseettiset toimikunnat ja muut elimet ovat nimettyjä ja toiminnassa.
- Tutkimustietojärjestelmät ovat käytössä kaikissa yliopistoissa, ja niiden avulla seurataan muun muassa julkaisutietoja, viittausindeksejä ja tutkimusrahoitustietoja.
- Monessa yliopistossa toteutetaan omia tutkimuksen arviointiprojekteja sekä osallistutaan kansallisiin ja kansainvälisiin tutkimuksen arviointeihin ja benchmarking-hankkeisiin.
- Osassa yliopistoja seurataan aktiivisesti rankingeja ja asetetaan tavoitteita tutkimustoiminnassa menestymiselle niiden pohjalta.
- Yliopistoissa painotettiin vahvaa opetuksen ja tutkimuksen yhteyttä.
- Tutkimuspalvelut ja muut tutkimusta tukevat palvelut, kuten projektihallintapalvelut, innovaatiopalvelut, IT-palvelut ja kirjasto, auttavat tutkimuksen käytännön asioiden hoitamisessa. Niihin ollaan pääosin yliopistoissa tyytyväisiä.

Yliopistojen tutkimustoiminnan ja taiteellisen toiminnan laadunhallinnassa on myös kehitettävää

- Tutkimuksen laadullisten ja monitieteisten indikaattoreiden kehittäminen on usein vielä kesken.
- OKM:n tulosindikaattorit määrittelevät toimintaa ja yliopistoissa muokataan niitä omaan toimintaan vain vähän.
- Tutkimustoiminnan johtamiseen tutkimusryhmissä voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota ja tarjota siihen koulutusta.
- Eri tutkimusprojekteissa havaitut hyvät käytännöt siirtyvät epäsystemaattisesti tutkimusryhmästä ja yksiköstä toiseen.
- Tutkimus- ja julkaisutoimintaa voitaisiin suunnitella paremmin yksikkötasolla kehityskeskusteluiden pohjalta.
- Tutkimusrahoitushakua voitaisiin enemmän koordinoida yksikkötasolla niin, että tutkimusryhmien ja yksiköiden johtajat saisivat tietoonsa rahoitushakemukset, haetut summat ja onnistumisasteet.
- Yliopistojen omien tutkimustoiminnan arviointien tuloksia olisi mahdollista paremmin hyödyntää toiminnan kehittämisessä.
- Tutkimuksen vaikuttavuuden sanallistamisessa on vielä kehitettävää.
- Tutkimustulosten viestimiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja näin sitoa ne paremmin yliopistojen yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen sekä yritysysteistyöhön.
- Taiteellisen toiminnan laadunhallinta ja sen seuraaminen on usein haastavaa: yliopistojen kuvaukset taiteellisen toiminnan laadunhallinnasta ovat usein keskeneräisiä eikä taiteellisista tilaisuuksista saatua palautetta pystytä riittävästi hyödyntämään toiminnan kehittämisessä.

Edistynyt tutkimustoiminnan laadunhallinta – miten erottua joukosta?

- Tutkimustoiminnan strategia ja tavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä. Kehittämiskohteet ja mittarit tukevat tavoitteiden toteuttamista.
- Keskeiset vastuutahot ja resurssit on määritelty eri kehittämiskohteille.
- Tutkimustoiminnasta raportoidaan vuosittain ja sitä arvioidaan määrävuosin. Yliopistoista osallistutaan erilaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin tutkimuksen arviointeihin.
- Sidosryhmien edustajille järjestetään säännöllisesti tutkimukseen liittyviä muodollisia ja epämuodollisia tilaisuuksia.
- Tutkimuksen laadunhallinnan vastuut ovat selkeitä. Tiedeneuvosto ja tutkimuksen infrastruktuuri -työryhmä vastaavat tutkimusasioista yliopiston tasolla.
- Yliopistolla on kansainvälinen neuvottelukunta ja osalla tiedekunnista ja yksiköistä omansa (Scientific Advisory Board).
- Yliopistossa seurataan tutkimustoimintaa myös omilla indikaattoreilla OKM:n indikaattoreiden lisäksi.
- Tutkimuksen tukipalvelut ovat toimivat ja niitä on resursoitu.



Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan laadunhallinnassa korostuu projektien hallinta

- Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan laadunhallinnan rakenteet, tavoitteet ja prosessit ovat pääosin kunnossa: toimijat ja vastuutahot on nimetty, laadunhallinnan tavoitteet määritetty ja prosessikuvaukset on laadittu.
- Laadunhallinnan keskeisiä osa-alueita ovat toimiva jatkuvan kehittämisen sykli (ns. PDCA-sykli), laatukäsikirjat, erilaiset ohjeet ja määrälliset indikaattorit sekä tarkoituksenmukaiset palautejärjestelmät.
- Erilaiset tietovarastot, informaatiojärjestelmät ja projektiportfoliot ovat laajasti käytössä.
- TKI-toimintaan kuuluvat ulkoisen rahoituksen projektit, ja näin ollen projektihallinnan tukimateriaalit ja alueellinen yhteistyö ovat laadunhallinnan näkökulmasta tärkeitä.
- TKI-toiminta on vahvasti sidoksissa koulutukseen (opintopisteet, opinnäytetyöt, harjoittelut) sekä yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja yritys yhteistyöhön. Yhteistyökumppanit ovat moninaisia.
- Henkilökunnan osaamiseen ja valmiuksien kehittämiseen sekä rekrytoinnin merkitykseen on kiinnitetty huomiota.
- Osassa ammattikorkeakouluja ulkoiset sidosryhmät ovat TKI-toiminnassa vahvasti mukana.
- TKI-hankkeiden hakuprosessiin saattaa liittyä sisäinen toimintatapa, jolla hankkeet valitaan ja hyväksytään ammattikorkeakoulussa. Myös hankkeiden valmistuttua pidetään usein palaute- ja arviointikeskusteluja.
- TKI-toiminnan tuloksista viestimiseen on kiinnitetty huomiota, ja näin ollen keskeisenä tukipalveluna ovat viestintäpalvelut. Oleellisia tukipalveluita ovat myös laboratoriopalvelut ja kirjasto.

TKI- ja taiteellisen toiminnan laadunhallintaa vaikeuttavat vaihtelevat käytännöt

- TKI-toiminnan laajuus ja siihen panostaminen vaihtelevat paljon ammattikorkeakouluittain.
- TKI-toiminta ei ole välttämättä linjassa ammattikorkeakoulun strategisten linjausten kanssa, vaikka hankkeet ovatkin valikoituneet sisäisten hakuprosessien kautta.
- TKI-toiminta voidaan ymmärtää eri tavoin eri puolilla korkeakoulua, jolloin laadunhallinnan menettelytavatkin vaihtelevat.
- Taiteellisen toiminnan laadunhallinta perustuu usein epämuodollisiin keskusteluihin.
- Eri järjestelmiin käsin tehtävä tiedonkeruu kuormittaa henkilöstöä liikaa.
- Asiakastyytyväisyyskyselyiden analysointi ja hyödyntäminen ei ole kaikkialla järjestelmällistä.
- Opettajilla voi olla riittämättömät resurssit osallistua TKI-projekteihin.
- Opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen TKI-projekteihin vaihtelee paljon eri ammattikorkeakoulujen ja eri alojen välillä.
- OKM:n tulosindikaattorit ohjaavat paljon TKI-toiminnan painotuksia.
- TKI-toiminnan erottaminen yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta on välillä häilyvää eikä kaikissa ammattikorkeakouluissa ole määritetty omia prosesseja TKI-toiminnalle.
- Neuvottelukuntien rooli on vähäinen TKI-toiminnan laadunhallinnassa.



Edistynyt TKI-toiminnan laadunhallinta ammattikorkeakouluissa – miten erottua joukosta?

- TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita. Ne tukevat TKI-toiminnan tavoitteita ja ammattikorkeakoulun kokonaistrategian saavuttamista.
- Laatujärjestelmä on tuottanut TKI-toiminnasta tietoa jo pitkältä ajalta ja tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti toiminnan parantamiseen.
- TKI-toiminnan laadunhallinnan vastuut ovat selkeästi määriteltyjä ja opiskelijat ovat TKI-toiminnassa ja sen laadunhallinnassa vahvasti mukana.
- TKI-toiminnan tiedon tuottamisen menettelytavat ovat vakiintuneita ja ne ovat avoimesti henkilökunnan käytettävissä.
- TKI-toiminnan tiedonkeruun tietojärjestelmiä ja työkaluja kehitetään jatkuvasti, jolloin tiedonkeruun kuormittavuutta voidaan keventää.
- TKI-toimintaa toteutetaan yhteistyössä ulkoisten sidosryhmien kanssa ja niiltä saadaan palautetta TKI-toiminnasta säännöllisin väliajoin.
- TKI-projektien eri vaiheiden laadunhallinnan prosessit ovat määriteltyjä ja niitä noudatetaan.
- TKI-toimintaa arvioidaan määrävuosin.
- Tukitoiminnot ja niiden laadunhallinta ovat toimivia. TKI-toiminnasta viestiminen on keskeistä.

7 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteiden asettaminen on tärkeää

Korkeakouluista suurin osa arvioitiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laadunhallinnan osalta tasolle *kehittyvä*. Avoin yliopisto/korkeakoulu ja täydennyskoulutus arvioitiin osana auditointikohdetta. Useissa korkeakouluissa edellä mainituilla osa-alueilla oli osoittaa hyviä käytäntöjä laadunhallintaan sekä yhteiskunnan ja työelämän tarpeiden ennakointiin liittyen. Yleisesti auditoinneissa näkyi korkeakoulujen toiminnan vahvempi suuntautuminen yhteiskuntaan, joista esimerkkejä ovat monipuoliset yhteistyömuodot ja kumppanuudet korkeakoulun ulkopuolisten toimijoiden kanssa sekä työelämäyhteistyö koulutustoiminnassa. Osittain auditoinneissa näkyi myös kansallisen tason epäselvyys yhteiskunnallisen vaikuttavuuden määritelmässä. Tämä epäselvyys nousi esille esimerkiksi useiden korkeakoulujen itsearvioinneissa, joissa oli laadunhallinnan osalta puutteellisesti kuvattu, miten yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle asetettuja tavoitteita seurataan ja arvioidaan sekä yhteiskunnallista vuorovaikutusta kehitetään.

Korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet kuvaavat korkeakoulujen käsityksiä siitä, mikä on niille yhteiskunnallisesti tavoiteltavaa ja miten korkeakoulut asemoivat itsensä suhteessa muuhun yhteiskuntaan. Auditoiduissa korkeakouluissa määriteltiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet eri tavoilla. Auditointitulokset osoittavat, että kehittyneen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laadunhallinnan tunnuspiirteitä ovat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteiden konkreettisuus ja selkeys. Selkeistä tavoitteista on myös mahdollista johtaa konkreettisia yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimenpiteitä ja toimintoja.

Alkavalle kehitysvaiheelle arvioidut korkeakoulut poikkesivat muista vaikuttavuustavoitteiden asettamisessa. Asetetut tavoitteet eivät olleet näissä korkeakouluissa selkeitä eivätkä konkreettisia. Kehittämishaasteiksi nousivat tällöin konkreettisten toimenpiteiden johtamisen vaikeus tavoitteista sekä systemaattisuuden puute yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen eri toimintojen välillä.

Alkavassa ja useissa kehittyvässä vaiheessa oleville korkeakouluille oli tyypillistä, että korkeakoulujen sisällä vaikuttavuutta koskevista tavoitteista ja vaikuttavuuden mekanismeista ei ollut laaja-alaista ja yhteisesti jaettua ymmärrystä. Auditoinneissa kehittämiskohteiksi tunnistettiin myös sisäinen viestintä sekä kumppanuuk-
sia ja verkostoja koskevan tiedon ja osaamisen jakaminen työyhteisöjen sisällä.

Edistyneelle yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle tyypillisiä piirteitä korkeakouluissa

- Korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyvät tavoitteet ovat laaja-alaisia ja monitasoisia. Tavoitteissa näkyvät toiminta-alueen organisaatioiden osaamisen uudistaminen ja laajemman yhteiskunnallisen ja kansainvälisen vaikuttavuuden tavoittelu. Alueen kilpailukyvyn tukemisen edellytyksenä pidetään kansainvälisesti korkeaa osaamistasoa ja kansainvälistä yhteistyötä. Korkeakouluilla on selkeä alueellinen tehtävä ja tunnustettu asema.
- Korkeakoulut ovat joustavia, mukautuvia ja rohkeita toimintansa kehittämisessä. Korkeakouluilla on vahva yhteiskunnallinen rooli, ja niiden odotetaan toimivan yhteiskunnan uudistajina.
- Korkeakoulujen ja alueen yhteistyössä on usein yhteiset ja korkealle asetetut tavoitteet. Korkeakoululla ja hyödynsaajilla on yhteinen käsitys siitä, millaisia vaikutuksia toiminnalla tavoitellaan.
- Yhteiskuntaa hyödyttävä toiminta ja tulokset syntyvät korkeakoulun ja sidosryhmien vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Keskeistä sidosryhmäyhteistyössä on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta jaettu kokemus yhteistyön merkityksestä ja hyödystä sekä eri osapuolten sitoutuminen yhteistyöhön.
- Korkeakoulujen sisällä yhteiskunnallinen vuorovaikutus ymmärretään koko korkeakouluyhteisön tehtäväksi.

Tiivis koulutusyhteistyö kertoo kehittyneestä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laadunhallinnasta

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta edistyneiksi tai kehittyneiksi arvioiduissa korkeakouluissa hyödynnettiin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämisessä yhteistyötä muiden korkeakoulujen ja toisen asteen oppilaitosten kanssa. Edistyneiksi arvioiduissa korkeakouluissa koulutusyhteistyön hyödyntäminen arvioitiin tehokkaaksi. Valtakunnallisten ja alueellisten yhteistyöverkostojen avulla voidaan vastata ajankohtaiseen alueelliseen koulutuskysyntään ja palvella alueen elinkeinoelämän tarpeita, kuten aikuis- ja täydennyskoulutusta. Koulutuksen järjestäjien yhteistyön vaikuttavuus näkyy myös sujuvina opintopolkuina koulutusasteelta toiselle.

Työ- ja elinkeinoelämän kanssa tehtävän yhteistyön perustana luottamus ja dialogin arvostus

Työ- ja elinkeinoelämän kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen on yliopistoja ja ammattikorkeakoluja yhdistävä tavoite. Eri kehitysvaiheille arvioiduissa korkeakouluissa oli laajaa sidosryhmäyhteistyötä ja runsaasti kumppanuuksia. Toimivan ja tuloksellisen sidosryhmäyhteistyön edellytyksenä on auditointiraporttien mukaan yhteistyön hyvä laatu ja tiiviys. Kehittyneen toiminnan tunnuspiirteenä voidaan pitää vuorovaikutteisia kumppanuuksia, jotka palvelevat ja hyödyttävät molempia osapuolia ja joissa kehitetään sekä kumppanin että korkeakoulun toimintaa. Sidosryhmien edustajat tunsivat usein korkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä koulutuksen painopisteet, ja niiden kehittämiseen oli yhteinen intressi.

Auditointiraporttien mukaan onnistuneen yhteistyön perusta on luottamus kumppanuussuhteissa sekä sidosryhmien ja korkeakoulujen dialogin arvostus. Työelämää palvelevan osaamisen ja korkeakoulujen kehittäminen tapahtuu hyvässä vuorovaikutuksessa. Yhteistyön hyödyt näkyvät parhaimmillaan henkilöstön osaamisen kehittymisenä, opiskelijoiden työelämäkokemuksen ja –yhteyksien karttumisena sekä yhteistyökumppaneille suuntautuvina palveluina ja osaamisena.

Edistyneiden ja osin myös kehittyneiden korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön tunnuspiirteenä on strategisuus. Kumppanuuksia hyödynnetään korkeakoulun kehittämisessä strategisella tasolla. Kumppanuuksilta haetaan pitkäkestoisuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Koulutuksen vaikuttavuutta edistetään monialaisilla opinnoilla ja digitaalisilla oppimisympäristöillä

Kehitysvaiheeltaan edistyneiden ja kehittyneiden korkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus toteutuu kiinteästi koulutuksen ja TKI-toiminnan kautta. Opiskelijat ja henkilöstö nähdään tärkeinä toimijoina koulutuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämisessä.

Koulutuksen digitaalisten ratkaisujen kehittäminen, kuten erilaisten verkko-opintojen toteuttaminen, on yksi keino lisätä koulutuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Koulutuksen tuottaman osaamisen työelämävastavuutta edistetään lisäämällä työelämätaitojen, kuten vuorovaikutus-, johtamis- ja yrittäjyysvalmiuksien, painotusta osaamistavoitteissa.

Koulutuksen vaikuttavuutta ja työelämävastavuutta voidaan edistää myös monialaisilla opinnoilla. Auditointiryhmien mukaan korkeakoulujen pitäisi pohtia monialaisten opintojen mahdollisuuksia sekä eri toimialojen ja koulutusalojen välisen yhteistyön laajentamista. Auditointiraporttien mukaan myös valinnanmahdollisuuksia ja yksilöllisiä opintopolkuja tulisi tukea enemmän.

TKI-toiminnan ja tutkimuksen vaikuttavuuden edistämisessä korostuu strategisuus

Tutkimuksen ja TKI-toiminnan vaikuttavuuden edistämisen keinoja ovat esimerkiksi monialaisuus, yrittäjyyden ja uusien yritysten osaamisen lisääminen sekä korkeakoulujen aktiivisuus ja rooli paikallisissa innovaatiojärjestelmissä. Vaikuttavuus rakentuu tutkimuksen ja TKI-toiminnan korkeaan tasoon. Tutkimuksen ja TKI-toiminnan vaikuttavuuden edistämisessä korostuu strategisuus ja toiminnan suuntaaminen uusille ja kehittyville aloille sekä alueen työ- ja elinkeinoelämän osaamistarpeiden palveleminen.

Kehittämishaasteena on korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteiden toteutuminen myös tutkimus- ja TKI-toiminnassa. Tutkijoiden vaikuttamisen tapoja ovat esimerkiksi opetuksen ja tutkimustulosten julkaisemisen lisäksi erilaiset asiantuntijatehtävät, yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen, tuotteiden ja palvelujen kehittäminen sekä oppikirjojen ja yleistajuisten artikkelien kirjoittaminen. Useissa korkeakouluissa on kehitetty tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksia koskevaa viestintää sekä avoimeen tietoon liittyviä toimintamalleja.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seurannassa ja arvioinnissa on kehitettävää

Korkeakoulut seuraavat yhteiskunnallista vaikuttavuutta osana tulosohjausta ja korkeakoulujen sisäisiä laatu- ja johtamisjärjestelmiä erilaisin indikaattorein sekä arviointi- ja palautemekanismein. Auditointiraporttien mukaan laadunhallinnan kehitysvaiheesta riippumatta valtaosalle korkeakouluista on tiedon systemaattisessa keräämisessä ja hyödyntämisessä kehitettävää. Myös toimivien yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seurantaindikaattoreiden kehittäminen on haaste korkeakouluille. Auditointiryhmät painottivat, että korkeakoulujen tulisi kehittää seurantamekanismeja, joilla voidaan tunnistaa toiminnan toteutuneita yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Alla esimerkkejä korkeakoulujen käyttämistä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seurantaindikaattoreista:

- valmistuneiden opiskelijoiden työllistyminen ja sijoittuminen alueelle
- työnantajapalaute
- yritysyritysten määrä ja yhteistyökumppaneilta saatu palaute
- tutkimusverkostojen määrä ja laajuus
- järjestetyt konferenssit ja tapahtumat
- asiantuntijaryhmien jäsenyydet ja asiantuntijalausunnot
- innovaatioiden kaupallistaminen
- uusien yritysten sekä start up- ja spin off -yritysten määrä
- henkilöstön edustajat yritysten ja toimielinten hallituksissa
- henkilöstön edustajien luottamustehtävät
- tutkijoiden ja muun henkilöstön näkyminen mediassa
- tutkijoiden kuuleminen poliittisessa päätöksenteossa.

Auditointiraporttien mukaan yhteiskunnallisessa tehtävässä ja alueellisessa palvelutehtävässä onnistuminen edellyttävät toiminnan tulosten ja vaikutusten seuranta, toimintaympäristön analysointia sekä yhteistyökumppaneiden palautteiden seuraamista.

8 Korkeakoulujen keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet

- 1.** Suomalaisilla korkeakouluilla on ulkoisesti arvioidut toimivat laatujärjestelmät, jotka täyttävät eurooppalaiset kriteerit.
- 2.** Laatujärjestelmät on kytketty korkeakoulujen strategiseen johtamiseen, ja laadunhallinnan yhteys strategiaan ja sen tavoitteisiin on vahva. Tietoon perustuva kehittäminen ja päätöksenteko korkeakouluissa on vahvistunut.
- 3.** Korkeakouluissa on pitkän kehitystyön tuloksena systemaattiset ja toimivat menettelytavat, jotka tukevat koulutuksen suunnittelua, toteutusta, arviointia ja kehittämistä.
- 4.** Opetushenkilöstön laatukulttuuri on vahva useissa korkeakouluissa. Henkilöstö on sitoutunut ja osallistuu laajasti koulutuksen kehittämiseen erilaisissa kehittämisryhmissä ja toimielimissä sekä verkostoissa.
- 5.** Korkeakoulujen tutkimuksen ja TKI-toiminnan laadunhallinnan rakenteet, tavoitteet ja prosessit ovat kunnossa ja erilaiset tutkimuksen seurantarjestelmät käytössä.

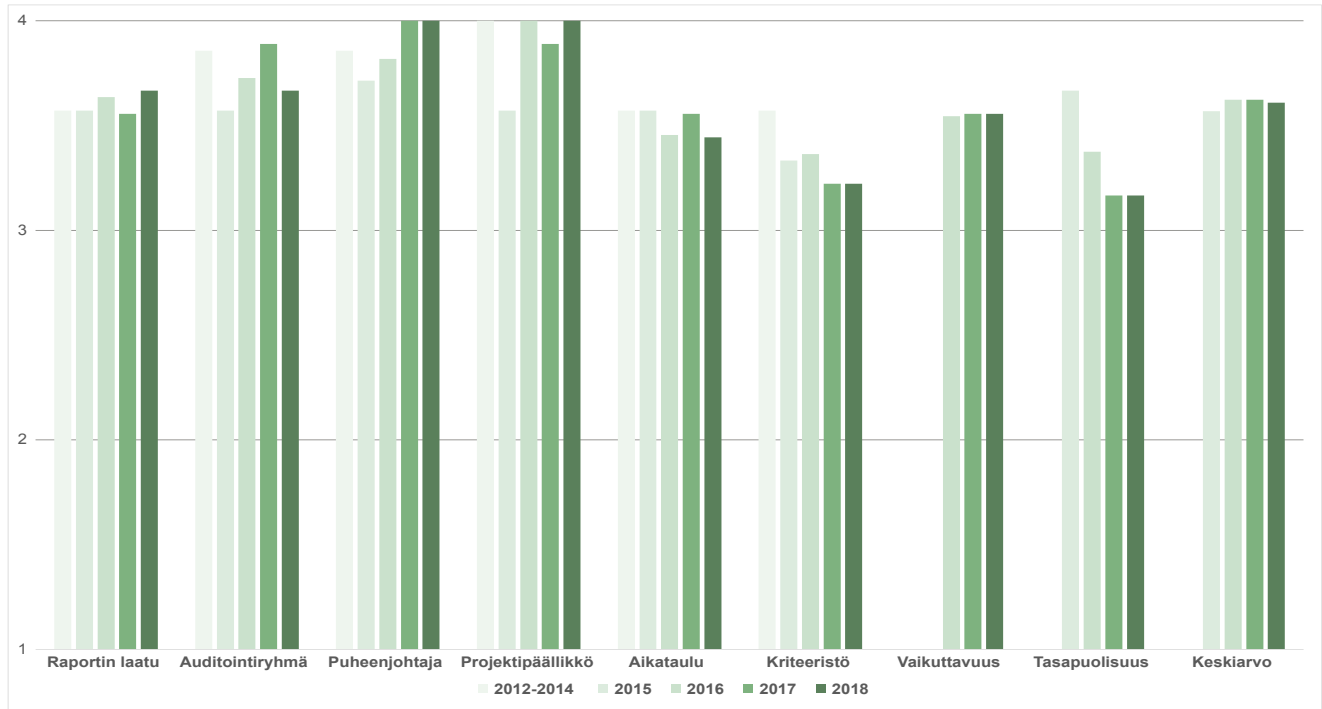
Kehittämiskohteet

- 1.** Korkeakouluilla on koulutuksen laadunhallinnan osalta eniten kehitettävää opiskelijapalautejärjestelmissä. Opiskelijapalautteen ongelmat liittyvät erityisesti palautejärjestelmien alhaisiin vastausprosentteihin vaikuttaen palautteen luotettavuuteen ja hyödynnettävyyteen. Haasteena on myös palautejärjestelmien tuottaman tiedon käyttökelpoisuus tutkinto-ohjelmien tasolla. Kerätty tieto ei aina ole hyödyllistä opetuksen ja koulutuksen kehittämisen näkökulmasta.
- 2.** Arvioitujen tohtoriohjelmien laadunhallinta on usein alkavalla tasolla ja kehittymättömämpää kuin alempien tutkintojen. Tohtoriohjelmiä ei kehitetä ohjelmina riittävästi eikä laadunhallinta tue koulutuksen toteutusta ja kehittämistä.
- 3.** Koulutuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseksi tulisi lisätä korkeakoulujen monialaista yhteistyötä koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Myös valinnanmahdollisuuksia ja yksilöllisiä opintopolkuja tulisi tukea enemmän.
- 4.** Laadunhallinnan kehitysvaiheesta riippumatta korkeakouluille on yhteistä kehittämistarpeet yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seurannassa, vaikutusten tunnistamisessa ja tiedon systemaattisessa hyödyntämisessä.
- 5.** Taiteellisen toiminnan laadunhallinta on usein keskeneräistä, ja siitä kerättyä palautetta ei dokumentoida tarpeeksi.

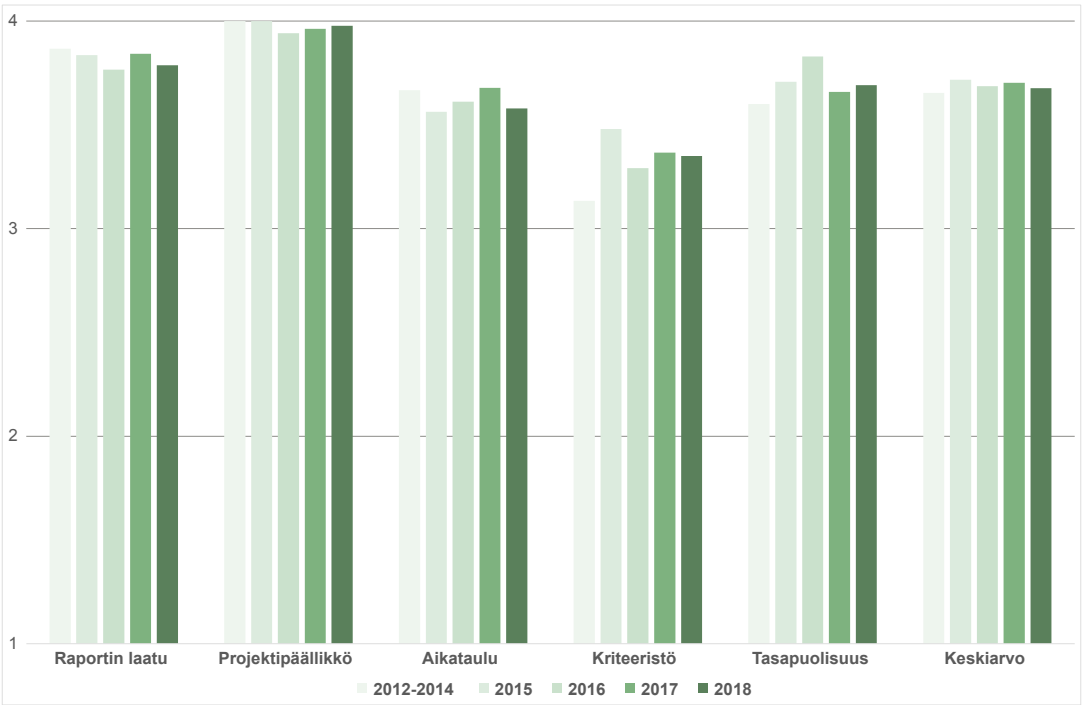
9 Kerätty auditointipalaute

Auditointiprosessi on toimiva ja kehittämistä tukeva

Karvi kerää auditoinneista palautetta sekä auditoinnin kohteena olleelta korkeakoululta että auditoinnin toteuttaneelta auditointiryhmältä. Toisen auditointikierroksen aikana palautetta kerättiin kyselyllä, jossa vastaajaa pyydettiin ottamaan kantaa auditointiprosessin toimivuutta koskeviin myönteisiin väittämiin. Vastaminen tehtiin neliportaisella asteikolla, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 4 täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Lisäksi kehittämisen tueksi kysyttiin palautetta avoimilla kysymyksillä. Seuraavissa kuvioissa esitetään korkeakoulujen ja auditointiryhmien jäsenten vastausten keskiarvot vuosittain. Vuodet 2012–2014 on yhdistetty auditointien vähäisen määrän vuoksi.



Kuvio 4. Korkeakoulujen tyytyväisyys auditointeihin kerätyn palautteen perusteella vuosina 2012–2018 asteikolla 1–4.



Kuvio 5. Auditointiryhmän jäsenten tyytyväisyys toisen kierroksen auditointeihin (keskiarvo) heiltä kerätyn palautteen perusteella vuosina 2012-2018 asteikolla 1–4.

Avointen kysymysten perusteella Karvin auditointiprosessin keskeiset vahvuudet ovat kehittävän arvioinnin periaatteen kautta syntyvä auditointien vaikuttavuus, arviointiryhmien asiantuntemus ja Karvin projektipäälliköiden ammattitaito sekä auditointiprosessin jatkuva kehittäminen palautteen pohjalta. Haastavimmat kehittämiskohteet ovat liittyneet prosessin kuormittavuuteen, auditoinnissa käytettävään kieleen ja korkeakoulujen tasapuolisen kohtelun varmistamiseen.

10 Seurantatutkimus: Korkeakoulujen henkilöstön asenteet laatutyötä ja auditointeja kohtaan

Timo Ala-Vähälä Jyväskylän yliopistosta ja Jasmin Overberg Oldenburgin yliopistosta ovat toteuttaneet seurantatutkimuksen, jossa on toistettu Ala-Vähälän vuonna 2010 toteuttama kysely⁵. Vuonna 2017 toteutetussa kyselyssä⁶ verrattiin, miten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen henkilöstön asenteet laatutyöhön ja laatujärjestelmien auditointeihin ovat muuttuneet auditointien ensimmäisellä ja toisella kierroksella. Kysely toteutettiin neljässä yliopistossa (283 vastaajaa) ja viidessä ammattikorkeakoulussa (112 vastaajaa) ja alla esitetyt huomiot perustuvat Karville toimitettuun julkaisemattomaan raporttiin⁷.

Luottamus arviointeihin, auditointeihin ja laatutyöhön kasvanut

- **Asenteet laatutyötä kohtaan ovat myönteisempiä ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissa.** Kriittisimpiä laatutyötä kohtaan olivat yliopistoissa työskentelevät tutkijat. Neutraaleja tai lievästi kriittisiä olivat ne akateemiseen henkilöstöön kuuluvat, joiden tehtäviin kuului opetusta tai opetusta ja tutkimusta. Myönteisin asenne laatutyöhön oli johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevillä. Tukipalveluissa työskentelevien asenteet olivat muuttuneet edellisestä kyselystä myönteisemmiksi.
- **Työhön liittyvien käytännön asioiden hoitaminen on muuttunut helpommaksi.** Sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa työskentelevät suhtautuivat keskimäärin myönteisesti siihen, että laatutyön avulla voi yhdenmukaistaa yliopiston tai ammattikorkeakoulun toimintatapoja.

- **Laatutyö tukee koulutuksen kehittämistä ja auditoinnit korkeakoulujen yleistä kehittämistä.** Sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa työskentelevät kokivat, että laatutyö ja auditoinnit kehittävät toimintaa. Ammattikorkeakouluissa koettiin vahvemmin kuin yliopistoissa, että auditoinnit palvelevat korkeakouluja.
- **Käsitykset laatutyön ja auditointien aiheuttamasta vaivasta tai koetuista haitoista ovat selvästi vähentyneet.** Käsitysten muutos myönteiseen suuntaan oli erityisen suuri yliopistoissa. Kaikki henkilöstöryhmät torjuivat aiempaa voimakkaammin ajatuksen siitä, että laatutyö tekisi asioiden hoidosta hankalampaa. Tosin yliopistojen osalta akateemisen henkilöstön vastausten keskiarvo oli edelleen kriittisen asenteen puolella.
- **Auditoinnit ja erilaiset arvioinnit antavat luotettavan kuvan yliopiston tai ammattikorkeakoulun toiminnasta.** Tämän suhteen näkemykset ovat kehittyneet myönteisempään suuntaan. Luottamus siihen, että yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa esitetään korkeakoulujen tilanne auditointiryhmälle totuudenmukaisesti, oli pysynyt ennallaan ja suhteellisen korkealla tasolla.
- **Yliopistojen henkilöstön kiinnostus auditointeihin näyttää pienentyneen.** Yliopiston henkilöstö koki, että ensimmäinen auditointikierros herätti enemmän kiinnostusta kuin toinen.
- Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen henkilöstön mukaan **auditointipäätös vaikutti uskottavuuteen** kansainvälisessä yhteistyössä, niiden maineeseen sekä neuvottelutilanteeseen tavoite- ja tulosneuvotteluissa OKM:n kanssa. Kansainvälisen uskottavuuden osalta yliopistojen edustajien näkemys oli muuttunut aiempaa myönteisempään suuntaan. Lisäksi koettiin, että ulkoiset sidosryhmät arvostavat läpäistystä auditointia.

11 Lopuksi

Toisen kierroksen auditoinnit olivat läpileikkaus suomalaisten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen toiminnan laadunhallintaan. Keskeisin toisen auditointikierroksen tulos oli, että korkeakouluissa on suurelta osin toimivat laatujärjestelmät. Yleisesti ottaen auditoinneissa välittyi myönteinen kuva korkeakoulujen laatu työstä. Paljon kehitystyötä on takana, ja korkeakoulut voivat olla ylpeitä omista saavutuksistaan. Useissa auditointiraporteissa toistui henkilöstön kokemus laatutyöstä osana arjen toimintaa. Laatujärjestelmät eivät ole muusta toiminnasta irrallisia järjestelmiä. Laadunhallinta on kytketty toiminnanohjaukseen ja strategisiin tavoitteisiin. Laatujärjestelmät tuottavat tietoa, joka tukee toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja suuntaamista.

Korkeakoulut ovat saavuttaneet laadunhallinnassa hyvän tason, mutta vielä on osa-alueita, joissa on puutteita. Tässä yhteenvedossa on auditointiraportteihin perustuen tuotu esille keskeisiä kehittämiskohteita. Auditointiryhmien kehittämissuosituksissa toistuvat usein samansuuntaiset teemat: laadunhallinta vaatii nykyistä systemaattisempaa otetta, menettelytapoja on yhtenäistettävä ja epätasaisuudet laadunhallinnassa vaativat korkeakouluilta kehittämistoimia. Seuranta- ja palautetiedon keräämisessä on tärkeätä pohtia tiedon hyödynnettävyyttä strategisten tavoitteiden ja toiminnan kehittämisen näkökulmista. Korkeakouluissa on erinomaisia käytäntöjä ja osaamista, joita tulee paremmin levittää ja hyödyntää. Ulkoisten sidosryhmien ja opiskelijoiden osallistumista toiminnan kehittämiseen on myös mahdollista syventää.

Katse on jo siirtynyt uuteen kolmannen kierroksen auditointimalliin (2018–2024)⁸, jossa tehdään hiukan irtiottoa edellisiin auditointimalleihin. Malli on keventynyt ja painotukset ovat muuttuneet. Ne tavat, joilla korkeakouluissa ylläpidetään ja kehitetään toiminnan laatua, ovat edelleen auditoinneissa tarkastelun keskiössä. Eurooppalaisissa periaatteissa (ESG 2015) painotettu opiskelijakeskeinen opetus, opiskelu ja oppiminen näkyy vahvasti uudessa auditointimallissa. Koulutuksen kehittäminen ja toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus ovat myös mallissa vahvasti esillä. Korkeakouluja halutaan kannustaa kokeiluihin, yhteiskeittämiseen ja oppimiseen yhdessä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa. Tästä on hyvä yhdessä jatkaa kohti yhä vaikuttavampaa toimintaa ja laadunhallintaa!

Lähteet

¹ Korkeakoulujen auditointiraportit <https://karvi.fi/publication> [viitattu 8.4.2019]

² Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017 (2012). Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 14.

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2015–2018 (2015). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisuja 1.

³ Korkeakoulujen auditointirekisteri <https://karvi.fi/korkeakoulutus/auditointirekisteri> [viitattu 8.4.2019]

⁴ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2009). Helsinki, Finland.

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) (2015). Brussels, Belgium.

⁵ Ala-Vähälä, T. (2011). Mitä auditointi tekee? Tutkimus korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien vaikutuksista. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 8.

⁶ Overberg J., Ala-Vähälä T. (2018). Do the Attitudes Towards External Quality Management Change Over Time? Finland's Academic Landscape as a Case Example. Journal of European Higher Education Area 8 (2), 19–36.

Overberg, J., Ala-Vähälä, T. (2019). Everlasting friends and enemies? Finnish university personnel's perceptions of internal quality assurance in 2010 and 2017. Scandinavian Journal of Educational Research.

⁷ Ala-Vähälä, T. (2018) Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen henkilökunnan asenteet laatutyötä ja laatujärjestelmien auditointia kohtaan. Julkaisematon.

⁸ Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2018–2024 (2017). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 18.

Laatu hallussa

Yhteenveto korkeakoulujen auditoinneista
2012–2018

Mirella Nordblad, Touko Apajalahti,
Mira Huusko ja Hannele Seppälä



Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
PL 28 (Mannerheiminaukio 1 A)
00101 HELSINKI

Sähköposti: kirjaamo@karvi.fi
Puhelinvaiht: 029 533 5500

karvi.fi