



NATIONELLA CENTRET FÖR
UTBILDNINGSAUTVÄRDERING

AUDITERING AV YRKESHÖGSKOLAN ARCADA 2018

Ingegerd Palmér
Alexander Bargum
Mona Fjellström
Erik Kaunismäki
Helge Salvesen
Mirella Nordblad

AUDITERING AV YRKESHÖGSKOLAN ARCADA 2018

Ingegerd Palmér
Alexander Bargum
Mona Fjellström
Erik Kaunismäki
Helge Salvesen
Mirella Nordblad



Nationella centret för utbildningsutvärdering
Publikationer 10:2018

UTGIVARE Nationella centret för utbildningsutvärdering

OMSLAG OCH TYPOGRAFI Juha Juvonen (orig.) & Sirpa Ropponen (bearbetn.)
OMBRYTNING Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere

ISBN 978-952-206-443-1 (hft.)

ISBN 978-952-206-444-8 (pdf)

ISSN 2342-4176 (tryckt)

ISSN 2342-4184 (online)

ISSN-L 2342-4176

TRYCKERI Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tammerfors 2018

© Nationella centret för utbildningsutvärdering

Sammandrag

Utgivare

Nationella centret för utbildningsutvärdering

Publikation

Auditering av Yrkeshögskolan Arcada 2018

Författare

Ingegerd Palmér, Alexander Bargum, Mona Fjellström, Erik Kaunismäki, Helge Salvesen
& Mirella Nordblad

Nationella centret för utbildningsutvärdering har genomfört en auditering av Yrkeshögskolan Arcada och har beviljat högskolan en kvalitetsstämpel som gäller i sex år från och med den 22 mars 2018. Arcadas kvalitetssystem uppfyller de nationella kriterier för kvalitetshantering som fastställts för högskolor och motsvarar de europeiska principerna för och rekommendationerna om högskolornas kvalitetshantering.

Föremål för auditeringen var Arcadas kvalitetssystem som högskolan tagit fram utifrån sina egna utgångspunkter och mål. Auditeringsobjektet som högskolan kunde fritt välja var *studentvägledning*.

Kvalitetssystemets viktigaste styrkor är:

- Gemensam och välförankrad kvalitetskultur som skapar en grund för kvalitetsutvecklingen av verksamheten.
- Kreativt och systematiskt arbete med att efterfråga de studerandes synpunkter.
- Satsning på att följa upp de studerandes prestationer och vid behov erbjuda stöd.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för Yrkeshögskolan Arcada:

- De övergripande samhälleliga målsättningarna borde kommuniceras, mätas och följas upp på ett mera systematiskt sätt i organisationen för att ytterligare öka högskolans genomslagskraft i samhället.
- Återkopplingen till de studerande gällande åtgärderna med anledning av deras synpunkter bör systematiseras.
- Arcada bör utveckla kvalitativa mål för kvalitetsarbetet.

Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetshantering, kvalitetssystem, utvärdering, yrkeshögskola

Tiivistelmä

Julkaisija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Julkaisun nimi

Auditering av Yrkeshögskolan Arcada 2018 (Yrkeshögskolan Arcadan auditointi 2018)

Tekijät

Ingegerd Palmér, Alexander Bargum, Mona Fjellström, Erik Kaunismäki, Helge Salvesen & Mirella Nordblad

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on toteuttanut Yrkeshögskolan Arcadadan auditoinnin ja antanut korkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 22.3.2018 alkaen. Arcadan laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Arcadan laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Korkeakoulun valitsema vapaavalintainen auditointikohde oli *opiskelijoiden ohjaus*.

Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

- Toiminnan laadun kehittämisen perustana on yhteinen ja vakiintunut laatukulttuuri.
- Opiskelijapalautekäytäntöjen kehittäminen on ollut luovaa ja systemaattista.
- Arcada on panostanut opiskelijoiden opintojen etenemisen seuraamiseen ja tuen tarjoamiseen sitä tarvitseville.

Arcadalle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

- Arcadan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämiseksi korkeakoulun tulee kehittää nykyistä systemaattisemmat menettelyt yhteiskunnallisten tavoitteidensa viestimiseksi, mittaamiseksi ja seuraamiseksi.
- Opiskelijoille tulee antaa systemaattisesti vastapalautetta eli tietoa opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista.
- Arcadan tulee kehittää laadullisia tavoitteita laatutyölle.

Avainsanat

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

Abstract

Published by

Finnish Education Evaluation Centre

Name of Publication

Auditering av Yrkeshögskolan Arcada 2018 (Audit of Arcada University of Applied Sciences 2018)

Authors

Ingegerd Palmér, Alexander Bargum, Mona Fjellström, Erik Kaunismäki, Helge Salvesen
& Mirella Nordblad

The Finnish Education Evaluation Centre has conducted an audit of Arcada University of Applied Sciences and has awarded the institution a quality label that is valid for six years from 22 March 2018. The quality management system of Arcada fulfils the national criteria set for the quality management of higher education institutions, and corresponds to the European quality assurance principles and recommendations for higher education institutions.

The object of the audit was the quality management system that the institution has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by Arcada was *student guidance*.

The following were regarded as key strengths of the quality management system:

- The development of the quality of operations is based on a shared and firmly grounded quality culture.
- Arcada has developed creative and systematic methods to collect student feedback.
- Arcada puts a lot of effort into monitoring the study progress of students and providing support to them if needed.

Among others, the following recommendations were given to Arcada:

- The overall societal objectives of the institution should be more systematically communicated, measured and followed up in order to increase Arcada's societal impact.
- Arcada should systematise feedback-to-feedback i.e. students should receive information on changes introduced based on their feedback.
- Arcada should develop qualitative objectives for quality work.

Keywords

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

Inledning

Sammandrag	3
Tiivistelmä	4
Abstract	5
1 Auditeringsobjekten och genomförande av auditeringen	9
1.1 Auditeringsobjekten	9
1.2 Genomförande av auditeringen	10
2 Arcadas organisation	12
3 Arcadas kvalitetspolitik	15
3.1 Kvalitetssystemets grundprinciper, mål och ansvar	15
3.2 Kommunisering av kvalitetspolitiken	18
3.3 Kvalitetspolitikens koppling till Arcadas helhetsstrategi	19
4 Kvalitetssystemets koppling till strategisk ledning	20
4.1 Informationen som kvalitetssystemet producerar och dess användning i strategisk ledning	20
4.2 Kvalitetssystemets funktionsduglighet på olika organisationsnivåer och enheter ...	22
4.3 Högskolans kvalitetskultur	24
5 Utvecklande av kvalitetssystemet	25
5.1 Kvalitetssystemets utvecklingsmetoder	25
5.2 Utvecklingsarbetet efter förra auditeringen	27
6 Kvalitetshanteringen av högskolans grundläggande uppgifter	28
6.1 Examensinriktad utbildning	28
6.2 Bevis i den examensinriktade utbildningen	32
6.2.1 Utbildningen i fysioterapi	32
6.2.2 International Business Management	35
6.2.3 Utbildningen i energi- och miljöteknik	39

6.3	Forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet.....	42
6.4	Genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete	47
7	Studentvägledning	52
8	Kvalitetssystemet som helhet	56
8.1	Kvalitetssystemets omfattning och genomslagskraft.....	56
8.2	Kvalitetskultur.....	57
8.3	Kvalitetssystemet som helhet	58
9	Konklusioner	60
9.1	Styrkor och god praxis i kvalitetssystemet	60
9.2	Utvecklingsrekommendationer.....	61
9.3	Auditeringsgruppens helhetsutvärdering	61
9.4	Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna	62
	Bilagor	63
	Bilaga 1. Auditeringskriterier.....	63
	Bilaga 2. Auditeringsprocessen och tidtabellen	69
	Bilaga 3. Auditeringsbesökets schema	70

Auditeringsobjekten och genomförande av auditeringen

1.1 Auditeringsobjekten

Föremål för auditeringen är Yrkeshögskolan Arcadas kvalitetssystem som högskolan tagit fram utifrån sina egna utgångspunkter och mål. Auditeringens fokus är på de rutiner och processer med vilka högskolan styr och utvecklar kvaliteten i sin verksamhet. I enlighet med principen om utvecklande utvärdering tar auditeringen inte ställning varken till högskolans målsättningar eller till verksamhetens innehåll och resultat.

I auditeringen utvärderas om högskolans kvalitetssystem uppfyller de nationellt fastställda kriterierna som presenteras i bilaga 1 och därmed motsvarar de europeiska principerna och rekommendationerna för kvalitetshanteringen i högskolor. I auditeringen granskas hur väl kvalitetssystemet motsvarar den strategiska ledningens och verksamhetsstyrningens behov samt hur omfattande och verkningsfull kvalitetshanteringen av högskolans grundläggande uppgifter är. Vidare granskas högskolans kvalitetspolitik, hur högskolan utvecklar kvalitetssystemet och hur välfungerande och dynamiskt systemet som helhet är.

I auditeringen ingår ett valbart auditeringsobjekt som ska ha en koppling till högskolans strategi eller profilering. Arcada valde *studentvägledning* som ett auditeringsobjekt. Vidare granskades i auditeringen tre utbildningar som exempel på hur kvalitetshanteringen fungerar i den examensinriktade utbildningen. Högskolan valde *utbildningen i fysioterapi* och *International Business Management* och auditeringsgruppen valde *utbildningen i energi- och miljöteknik* för granskningen.

Arcadas auditeringsobjekt är:

1. Högskolans kvalitetspolitik
2. Kvalitetssystemets koppling till strategisk ledning
3. Utvecklande av kvalitetssystemet
4. Kvalitetshanteringen av högskolans grundläggande uppgifter
 - a. Examensinriktad utbildning¹
 - b. Forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet samt konstnärlig verksamhet
 - c. Genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete²
 - d. Valfritt auditeringsobjekt: Studentvägledning
5. Bevisen i den examensinriktade utbildningen
 - Utbildningen i fysioterapi
 - International Business Management
 - Utbildningen i energi- och miljöteknik
6. Kvalitetssystemet som helhet

I auditeringen tillämpas kriterier som har inordnats i en skala på fyra olika utvecklingsfaser. För samtliga auditeringsobjekt ger kriterierna kännetecken på kvalitetshantering som är bristfällig, inledande, under utveckling eller inarbetad. Utvecklingsfasen för varje auditeringsobjekt fastställs i auditeringen. Det valfria auditeringsobjektet beaktas inte i bedömningen av om högskolan godkänns i auditeringen.

1.2 Genomförande av auditeringen

Auditeringen baserar sig på material och en självvärderingsrapport som Arcada sammanställt samt ett auditeringsbesök vid högskolan 21–23 november 2017. Auditeringsgruppen hade även tillgång till högskolans intranät. Auditeringsprocessens faser och tidtabellen presenteras i bilaga 2.

I enlighet med högskolans önskemål genomfördes auditeringen av en nordisk auditeringsgrupp. Högskolan fick kommentera auditeringsgruppens sammansättning särskilt ur eventuellt jävighetsperspektiv innan auditeringsgruppen tillsattes. Auditeringsspråket var svenska.

¹ Däribland utbildningen inom första och andra cykeln. Till första cykelns examina hör lägre högskoleexamina och till andra cykelns examina hör högre högskoleexamina.

² Däribland samhällsansvar, fortbildning, undervisning inom det öppna yrkeshögskolan samt avgiftsbelagd utbildning.

Auditeringsgruppens medlemmar var:

Ingegerd Palmér, f.d. rektor för Mälardalens högskola och Luleå tekniska universitet, Sverige
(auditeringsgruppens ordförande)

Alexander Bargum, verkställande direktör, Algol Ab, Finland

Mona Fjellström, universitetslektor, Umeå universitet, Sverige

Erik Kaunismäki, studerande, Hanken Svenska handelshögskolan, Finland

Helge Salvesen, professor emeritus, Universitetet i Tromsø, Norge

Utvärderingsexpert **Mirella Nordblad** från Nationella centret för utbildningsutvärdering var projektledare.

Auditeringsbesöket varade i tre dagar. Målet med auditeringsbesöket var att verifiera och komplettera utifrån auditeringsmaterialet gjorda observationer om högskolans kvalitetssystem. Auditeringsbesökets schema presenteras i bilaga 3.

Auditeringsgruppen utarbetade en rapport utifrån allt material från auditeringen och en analys av materialet. Rapporten sammanställdes gemensamt så att utvärderarnas expertis kunde utnyttjas i utvärderingen och rapporteringen.

2

Arcadas organisation

Yrkeshögskolan Arcada grundades år 1996 och beviljades ordinarie yrkeshögskolestatus år 1998. Arcada är en sammanslagning av Svenska sjukvårdsinstitutet, Svenska Handelsläroverket, Tekniska Läroverket och Folkhälsans socialläroanstalt. Yrkeshögskolan upprätthålls sedan 2014 av Yrkeshögskolan Arcada Ab som ägs av Stiftelsen Arcada.

Arcada är en mångbranschhögskola som bedriver behovsorienterad professionsutbildning och forskning. Högskolan erbjuder utbildning på svenska och engelska inom totalt 17 utbildningar på bachelornivå och 10 utbildningar på masternivå.

På den högskoleövergripande nivån finns styrelsen och rektoratet. På resultatenhetsnivå är verksamheten fördelad på institutioner, stödfunktioner och administrativa enheter. En översikt över Arcadas organisation ges i bild 1.

Styrelsen är högskolans högsta beslutsfattande organ och består av minst sju och högst nio medlemmar. Två av styrelsens medlemmar utses av högskolesamfundet, en utses bland personalen och en bland de studerande. Styrelsen utser högskolans rektor som ansvarar för den operativa ledningen. Därtill utser styrelsen högskolans prorektor som fungerar som rektors ställföreträdare. I rektors ledningsgrupp ingår förutom rektor och prorektor, prefekterna, utvecklingsdirektören, förvaltnings- och personaldirektören, ekonomidirektören samt fortbildningschefen.

Högskolan har fyra institutioner:

- Institutionen för ekonomi och affärsanalys
- Institutionen för energi- och materialteknologi
- Institutionen för hälsa och välfärd
- Institutionen för kultur och kommunikation

Varje institution leds av en prefekt som rektorn utser. Till sitt förfogande har prefekten ett ledningsteam bestående av tre till fyra personer från institutionen. Rektor fastställer ledningsteamets sammansättning. Vidare har varje institution ett kvalitetsråd som utses av prefekten.

Fortbildningsenheten ansvarar för högskolans externa utbildningsverksamhet som består av öppna högskoleverksamheten, specialiseringsutbildningarna, privatfinansierade fortbildningsverksamheten samt utvecklingen av utbildningsexporten. Enheten leds av en chef.

Därutöver finns stödfunktioner och administrativa enheter samt koncernens och högskolans gemensamma ekonomiförvaltning. Till stödfunktionerna räknas språken, biblioteket, kommunikationen och IT-tjänster. Stödfunktionerna leds av varsin chef. Arcadas administrativa funktioner omfattar studieservice, HR-tjänster samt juridiska ärenden. Förvaltnings- och personaldirektören har helhetsansvaret för administrationen.

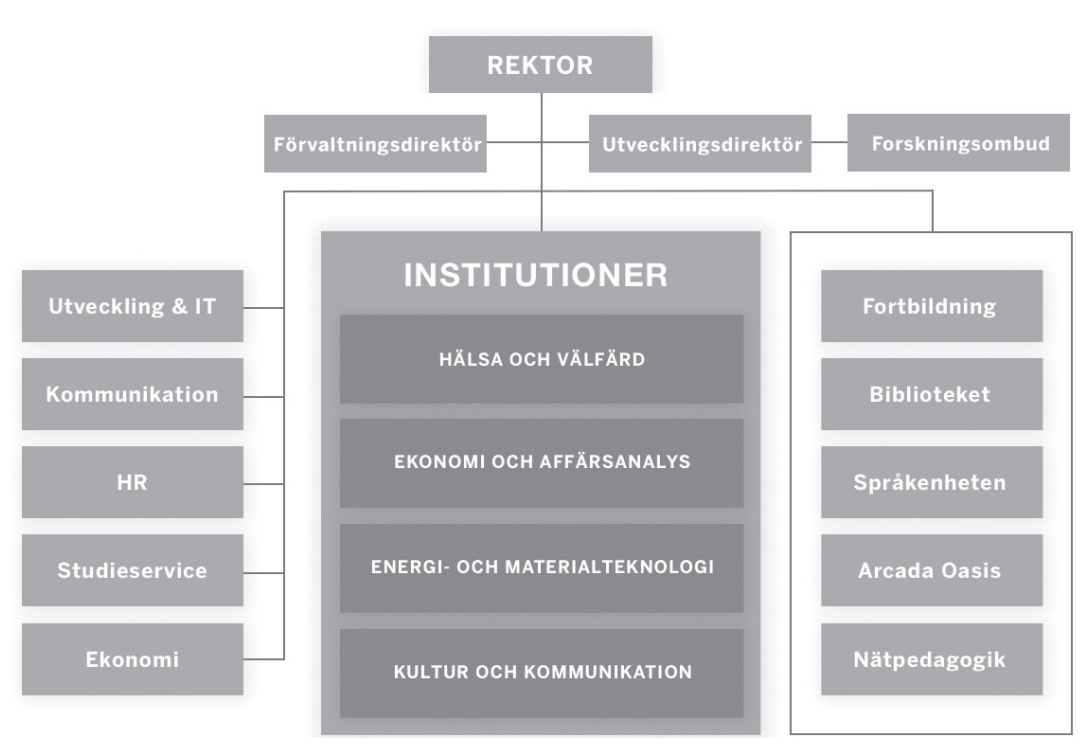


BILD 1. Arcadas organisation

Tabell 1 presenterar ett sammandrag av antalet studerande, utexaminerade och personal vid Arcada.

	Antal
Studerande (FTE)	
bachelorexamen	1891
masterexamen	100
Utexaminerade	
bachelorexamen	394
masterexamen	29
Personal	
undervisnings- och forskningspersonal	103
övrig personal	59

TABELL 1. Nyckeltal för Arcada. Treårsmedeltal 2014–2016 (källa: Vipunen)

Arcadas kvalitetspolitik

Kvalitetssystemet för Yrkehögskolan Arcada är integrerat i högskolans ledningssystem och målen för kvalitetsledningen utgår från högskolans strategi och de strategiska målsättningarna. Kvalitetssystemets grundprinciper och ansvarsfördelningen för kvalitetsarbetet är tydligt definierade i ledningsguiden. Det finns utrymme att förbättra kommunikeringen av kvalitetspolitiken till medarbetarna och de externa intressenterna.

*Arcadas kvalitetspolitik är **under utveckling**.*

3.1 Kvalitetssystemets grundprinciper, mål och ansvar

Arcadas kvalitetssystem är en integrerad del av högskolans ledningssystem och kallas för ledningssystemet. Ledningssystemet grundar sig på cykeln för ständig förbättring, PDCA-modellen. Förbättringsarbetet sker genom fyra steg: Planera (Plan) – Implementera (Do) – Utvärdera (Check) – Förbättra (Act). I bilden av ledningssystemet (bild 2) tas upp de viktigaste uppgifterna för ledningen, personalen och de studerande i denna modell.

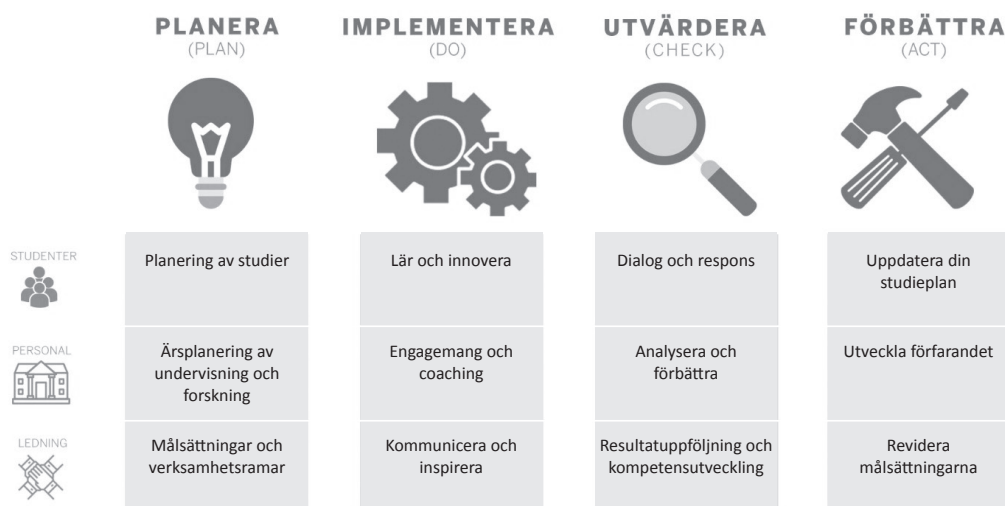


BILD 2. Arcadas ledningssystem

Arcadas ledningsguide (senast uppdaterad 9.2.2017), som bygger på Arcadas tidigare verksamhetshandböcker (3.12.2010 och 29.10.2012), är högskolans viktigaste kvalitetsledningsinstrument. Ledningsguiden definierar ledningssystemets mål, principer, ansvarsfördelningen och riktlinjerna för kvalitetsarbetet i högskolan. Enligt intervjuerna har Arcadas utvecklingsdirektör till stora delar sammanställt ledningsguiden, men flera personer som representerat olika personalkategorier och verksamhetsområden har medverkat i processen. Ledningsguiden har även diskuterats flera gånger i ledningsgruppen. Sätillvida kan Arcadas kvalitetspolitik anses vara ett resultat av en delaktig process.

Den viktigaste grundprincipen för Arcadas ledningssystem är "allas ansvar", dvs. varje medarbetare ansvarar för kvaliteten i sin verksamhet. Genom ett personligt ansvarstagande, gemensam aktivitet och öppen kommunikation uppnås högskoleövergripande, institutionens/enhetens och individuella målsättningar. Principen om ständig förbättring bör tillämpas i verksamheten (PDCA-modellen) och kvalitetsaspekter ska genomsyra den dagliga verksamheten vid högskolan. En ytterligare princip är att den studerande och lärande ska ligga i fokus. Detta betyder enligt ledningsguiden att verksamheten, tillvägagångssätten och processerna ska utvecklas tillsammans med de studerande och så nära de studerande som möjligt (se kapitel 6.1 för vidare diskussion). Närhetsprincipen tillämpas i ledningssystemet även i det hänseendet att det finns en hel del flexibilitet i systemet på institutions- och enhetsnivå ifråga om implementeringen, detta för att hitta de bästa lokala lösningarna. Friheten innebär ansvar och i ledningsguiden poängteras att institutioner och enheter bör göra upp tydliga planer för kvalitetsuppföljning, ständig förbättring och arbetsfördelning. Det bör även finnas rutiner för hur kvalitetsbrister åtgärdas samt dokumentation.

Trots att närhetsprincipen är ett styrande tänkesätt i Arcadas ledningssystem och frambringar en del variation i implementeringen vid olika institutioner och enheter, är systemets byggstenar gemensamma för alla. Vidare finns det ett antal gemensamma processer och rutiner för planering, uppföljning och utvärdering. Enligt intervjuerna har principen "allas ansvar" fått genomslag i organisationen. Något överraskande är dock att principen om ständig förbättring (PDCA) nämns väldigt lite i Arcadas självvärdering eller under auditeringsbesöket med tanke på att PDCA-modellen utgör grundlogiken i ledningssystemet. Emellertid fick auditeringsgruppen belägg för att principen tillämpas i realiteten och att PDCA-modellen utgör en integrerad del av årscykeln inom utbildningen och FUI-verksamheten.

Alla vid Arcada ansvarar för kvaliteten i sin verksamhet. Ett ansvar för verksamhetens kvalitet ingår i alla ledningsfunktioner. Arcadas rektor har det övergripande ansvaret för kvaliteten på högskolan medan prefekterna ansvarar för verksamhetens kvalitet vid sina respektive institutioner. Vid enheterna (fortbildning, stödfunktioner och administration) ansvarar cheferna för kvalitetsarbetet inom sina ansvarsområden. Kvalitetsarbetet vid enheterna ska genomföras på ett sätt som stöder utbildningen och FUI-verksamheten. Prorektor i sin roll som ordförande för det pedagogiska rådet har det överordnade ansvaret för den pedagogiska utvecklingen vid högskolan. Arcadas utvecklingsdirektör har ett specifikt ansvar för högskolans kvalitetssystem. Utvecklingsdirektören ansvarar för att systemet fungerar och utvecklas samt för uppföljningen och dokumenteringen av kvalitetsarbetet.

Högskolans rektor har en ledningsgrupp som stöd i planeringen och ledningen av den operativa verksamheten. Rektor fattar besluten och ledningsgruppen har såtillvida endast en rådgivande funktion. Ledningsgruppen är högskolans viktigaste organ för den operativa verksamheten och dess utveckling. I ledningsgruppen behandlas ärenden som berör hela den cykliska processen som ligger som grund för ledningssystemet. Den fungerar även som ett forum för ledarna att framföra synpunkter från verksamheten till rektor och utvecklingsdirektör och för att skapa en gemensam syn på verksamheten. Vid intervjuerna påpekades att ledningsgruppen är för stor. En mindre ledningsgrupp skulle säkert fungera mer effektivt, men det är viktigt att det även framöver finns ett organ eller forum där personer i ledningsfunktioner kan utbyta information och medverka i kvalitetsutvecklingen på högskoleövergripande nivå.

De examensansvarigas ansvar ifråga om kvalitetsarbetet beskrivs aningen snävt i ledningsguiden som ansvar för "utvecklingen av utbildning baserad på studentfeedback". De examensansvariga har en väldigt central och omfattande roll i kvalitetsarbetet gällande utbildningar, vilket bekräftades under auditeringsbesöket. Utbildningens övriga lärare och amanuenser deltar även aktivt i kvalitetsarbetet. Amanuens är en relativt ny position vid utbildningsinstitutionerna som infördes bland annat för att förbättra kvalitetsarbetets effektivitet. Likväl en nyare och strategiskt viktig position är forskningsombud som stöder högskolan i dess strävan att höja nivån på FUI-verksamheten.

Vid varje institution finns det sedan 2015 ett kvalitetsråd. I kvalitetsråden ingår representanter för institutionens undervisnings- och forskningspersonal och studerande. Institutionens amanuens eller amanuenser är även medlemmar i rådet. Kvalitetsrådet tillsätts av prefekten som rådet även rapporterar till. Enligt Arcadas Instruktion (14 oktober 2015) ansvarar kvalitetsråden för att organisera kvalitetsuppföljningen av undervisningen, forskningen och samhällspåverkan vid

institutionen samt för att sammanställa rapporter om hur kvalitetsarbetet utvecklas. Det framstår som att det ansvar som har ålagts kvalitetsråden har utvecklats med åren. I ledningssguiden, självvärderingsrapporten och vid intervjuerna talas endast om kvalitetsrådets uppgifter i förhållande till kvalitetsuppföljningen av utbildningen. Kvalitetsrådets roll i kvalitetsarbetet diskuteras vidare i kapitel 4.2.

Överlag är ansvarerna i kvalitetshanteringen väl definierade. För en del funktioner som de examensansvariga krävs små preciseringar i förhållande till hur ansvarerna är definierade i ledningssguiden jämfört med hur ansvarsfördelningen förverkligas i praktiken.

3.2 Kommunisering av kvalitetspolitiken

Information om Arcadas kvalitetssystem och kvalitetspolitik kommuniceras främst via Arcadas ledningssguide och intranätssidor och högskolans webbsidor. Informationen om ledningssystemet och kvalitetsarbetet på intranätet och webbsidorna har under den senaste tiden förbättrats avsevärt och utgör en viktig informationskanal för högskolesamfundet och de externa intressenterna.

Arcadas medarbetare och studerande anses ha ett personligt informations- och kommunikationsansvar och ledningen förväntar sig att alla medarbetare sätter sig in i styrdokumentet som ledningssguiden. Det framgick emellertid att alla inte är medvetna om sitt ansvar när det gäller att sätta sig in i dokumentationen. Enligt intervjuerna finns det utrymme att bättre kommunicera ledningssystemet som helhet och dess grundläggande principer till medarbetarna. De olika formella organen på högskoleövergripande nivå och vid institutionerna samt olika gemensamma tillfällen som rektors informationstillfälle är viktiga kommunikationskanaler där kvalitetspolitiken kan diskuteras. Vidare har prefekterna och cheferna för olika enheter en nyckelroll i att förankra de centrala principerna för kvalitetsarbetet i hela organisationen.

Enligt självvärderingen var Arcadas tidigare verksamhetshandböcker mer detaljerade och gav mindre flexibilitet. I den nya ledningssguiden har flexibiliteten ökat och ledningssystemet beaktar på ett bra sätt de institutions- och branschspecifika behoven. Detta leder likväl till att den information som berör institutions- och enhetsspecifika kvalitetsrutiner och -processer är inte lätt tillgänglig för hela högskolan. Ledningsverktyget Arcada IMS som ännu är under utveckling erbjuder möjlighet att dokumentera strategiskt viktiga institutions- och enhetsspecifika arbetssätt, processer och rutiner. I dagsläget ger systemet inte en överskådlig bild av t.ex. väsentliga kvalitetsrutiner och -processer för utbildningarna. Vid intervjuerna framkom att kvalitetsarbetet diskuteras i introduktionen av nya medarbetare. Goda exempel på hur mentorlärare och examensansvarige introducerar nya lärare i kvalitetsarbetet och de strategiskt viktiga dokumenten finns t.ex. i International Business Management masterutbildningen. Det finns dock ett behov av att förbättra den institutionsspecifika informationen, framförallt dess transparens och tillgänglighet. Detta skulle bidra till att förbättra kvalitetssystemets överskådlighet och den gränsöverskridande spridningen av god praxis i kvalitetsarbetet.

Ledningsguiden är relativt ny och efter en tid kan det vara nyttigt att utvärdera hur väl ledningsguiden i sitt nuvarande format fungerar som ett styrande och konkret instrument för kvalitetsledningen. För att ledningsguiden och andra ur kvalitetsarbetets synvinkel viktiga instrument ska stöda det dagliga kvalitetsarbetet vid högskolan på bästa möjliga sätt bör de uppdateras tillräckligt ofta. Att överföra ledningsguiden i elektronisk format på högskolans intranätssidor eller i IMS kunde eventuellt bidra till att hanteringen av uppdateringar blev smidigare.

De studerandes centrala kommunikationskanaler är intranätssidor (start.arcada.fi), e-post och lärplattformen Itslearning. Det framkom i intervjuerna att studerande är väl medvetna om sin roll i högskolans kvalitetsarbete och de bidrar aktivt via sitt engagemang speciellt inom sina respektive utbildningar. Högskolan har goda arbetslivskontakter och kommunikationen med de externa intressenterna baserar sig till stor del på personliga möten. Enligt Arcada sker kommunikation och spridning av information även via e-post, nyhetsbrev, sociala medier, Arcadas webbplats, broschyrer och pressmeddelanden. Externa samarbetspartners bidrar beredvilligt med synpunkter på utbildningarnas relevans för arbetslivet och behov av utveckling. Det finns dock på basis av intervjuerna utrymme för Arcada att systematiskt informera de externa intressenterna om hur högskolan arbetar med att upprätthålla och utveckla kvaliteten i sin verksamhet.

3.3 Kvalitetspolitikens koppling till Arcadas helhetsstrategi

Ledningssystemets viktigaste funktion är att stöda förverkligandet av Arcadas övergripande strategi fram till 2025 *I framkanten*. Arcadas vision är *Nytänkande för hållbar samhällsutveckling* och de tre viktigaste strategiska målsättningarna är:

1. *Profilering ger djup – samverkan ger bredd*
2. *Gränsöverskridande forskning för smart och hållbar samhällsutveckling*
3. *En internationell högskola med fokus på nordisk samverkan*

Enligt högskolans självvärderingsrapport har högskolans strategiska målsättningar tagits fram av styrelsen och ledningsgruppen. Medarbetare och studerande har fått bidra med synpunkter på de strategiska riktlinjerna. Ledningssystemet koppling till högskolans strategi är väldigt tydlig. Högskolans strategiska målsättningar är tillika målsättningar för ledningssystemet. Högskolans ledning och styrelse har en klar bild av ledningssystemets roll i att uppnå högskolans strategiska målsättningar. De strategiska målsättningarna och de årliga prioriteringarna är kärnan i den årliga verksamhetsplaneringsprocessen.

Ledningssystemet verkar främst ha fokus på resultat i verksamheterna, det man skulle kunna kalla produktkvalitet. En viktig del av kvalitetsarbete är också att utveckla kvalitet i processer. I den fortsatta utvecklingen av systemet kan processaspekten tas till vara t.ex. genom att man systematiserar och synliggör best practice och benchmarking samt profilerade excellenssatsningar.

Att tydliggöra den kvalitetsfrämjande aspekten i Arcadas ledningssystem, t.ex. i form av konkreta målsättningar för själva kvalitetsarbetet, kunde bidra till att förankra och vidare förstärka kvalitetskulturen i högskolan.

4

Kvalitetssystemets koppling till strategisk ledning

Feedback från studerande och externa intressenter samt kvantitativa data från systemet Arcada Insight kommuniceras och används systematiskt internt, det gäller också centralt sammanställd strategisk information om forskningen. Ansvarsfördelningen är tydlig och engagemanget i uppgifter och ansvar är stort hos många i organisationen. Kvalitetssystemet fungerar jämnt på lednings- och institutionsnivå, om än med viss variation i utformningen på institutionerna. Systemet fungerar ojämnt på enheterna.

*Kvalitetssystemets koppling till strategisk ledning är **under utveckling**.*

4.1 Informationen som kvalitetssystemet producerar och dess användning i strategisk ledning

Den information som företrädesvis samlas in i högskoleövergripande system innehåller kvantitativa data som gör att man på olika nivåer kan följa utvecklingen mot de strategiska målen för utbildning och forskning. Systemet Arcada Insight har utvecklats för att i realtid ge information om studerandes (även för dem i öppna yrkeshögskolan) prestationer. Informationen används för att följa hur högskolan/institutionerna uppfyller målsättningar angående andelen studerande som uppnår 55 sp, avlägger examen samt deltar i internationella utbyten. Systemet används också för att följa enskilda studerande och vid behov erbjuda stöd för att förbättra individers prestationer. Därutöver följs på central nivå för utbildningen upp attraktionsgrad (genom sökandestatistik) och utexaminerades placering på arbetsmarknaden (genom det nationella systemet). Institutionerna samlar systematiskt in synpunkter på utbildningarnas innehåll och genomförande från studerande och avnämare. För FUI-verksamheten produceras centralt, genom biblioteket och forskningsombudet, information om publikationer, citeringar, ansökningar om FUI-medel och beviljande av sådana ansökningar. Data samlas också in om FUI-verksamhetens genomslagskraft (se kapitel 6.3).

Högskolans ledningsgrupp följer kontinuerligt upp den information som finns i Arcada Insight respektive samlas in centralt för utbildningen och FUI-verksamheten. De viktigaste indikatorerna är genomströmning, avlagda 55 sp, öppna yrkeshögskolan samt studieresultat på individnivå.

Ledningsgruppen bedömer bland annat vilken effekt de vidtagna åtgärderna har haft på de centrala finansieringsindikatorerna. Högskolan har påbörjat utveckling av ett ledningsverktyg, Arcada IMS, för att allmänt tillgängliggöra all den information som samlas in, liksom information om de planerings- och kvalitetsprocesser som används inom olika delar av högskolan och dokument till stöd för olika insatser i kvalitets- och annat utvecklingsarbete. I nuläget finns i Arcada IMS processkartor och ett antal stöddokument men just ingen annan information, t.ex. från enkäter till studerande eller avnämare.

Mycket information produceras genom studerande- och avnämarsfeedback. Än så länge verkar merparten av denna information kommuniceras skriftligt eller muntligt direkt till berörda lärare och utbildningsansvariga, den diskuteras i lärarkollegier/lärargrupper och läggs när så är aktuellt till grund för utveckling av utbildning, undervisning och stödfunktioner. Kvalitetsråden på institutionerna har som huvuduppgift att se till att feedback på utbildningen systematiskt beaktas i utformningen av examensfordringar, studieplaner, och att kvalitetsfrågor inklusive studerandefeedback hanteras adekvat på respektive institution. I intervjuerna med prefekterna framkom att kvalitetsråden är kvalitetsdrivande och mycket uppskattade i verksamheten. En betydelsefull funktion för kvalitetsråden anges av samtliga vara att de är en plattform för de studerande att driva kvalitetsfrågor på institutionerna. Nyligen hade också representanter från de olika kvalitetsråden haft en informell träff för att skapa möjligheter för institutionsövergripande lärande och samarbete. Detta goda initiativ kan med fördel inkluderas i Arcadas kvalitetsrutiner. Sammantaget noterar auditeringsgruppen att det finns en del variation i hur kvalitetsrutinerna utvecklats och fungerar på institutionerna. Gruppen har också uppfattat att en sådan frihet varit en princip i uppbyggnaden av kvalitetssystemet. Den fortsatta utvecklingen av kvalitetssystemet och kvalitetsarbetet kan förväntas utjämna de variationer som nu finns, inte minst genom ett lärande över institutionsgränserna.

Auditeringsgruppens intryck är att även information i skriftlig och muntlig form kommuniceras systematiskt till de anställda som berörs av informationen. En särskild överföring av information sker i de årliga utvecklingssamtalen med lärare där synpunkter från olika feedback kan läggas till grund för kompetensutveckling, pedagogiskt eller ämnesmässigt. Även om nyckelåtgärderna för att få goda intäkter ofta handlar om djupa kvalitetsfrågor för undervisning och forskning, så uttryckte flera lärare under intervjuerna ett behov att få arbeta mot mer kvalitativa mål. En möjlighet att engagera personal i de kvalitativa och långsiktiga målen för högskolan är att sådana frågor tas upp i de årliga utvecklingssamtalen.

Hur studerande får del av information från enkäter och annan studerandefeedback, liksom av avnämarsfeedback, varierar betydligt mellan institutionerna och sker i många fall inte alls. Vidare har auditeringsgruppen sett få exempel på systematisk återkoppling till externa intressenter på deras synpunkter. Sammantaget bedömer auditeringsgruppen att högskolan behöver utveckla dokumentationen av all den feedback som samlas in liksom av de åtgärder som vidtas med anledning av feedbacken. Det är särskilt betydelsefullt för de studerande och för deras motivation att ge synpunkter att de kan ta del av vilka synpunkter som lämnats på en kurs eller modul och hur institutionen har eller ska åtgärda önskemål om förbättringar. För lärare ger god dokumentation möjlighet att också följa hur andra utbildningar och kurser utvecklas, se mer generella studerande- och avnämarsynpunkter som man kan arbeta med gemensamt och följa utvecklingen av kurser

och undervisning över tid. Vidare bidrar god dokumentation till att den interna kommunikationen förbättras. Systematisk återkoppling till avnämare på deras synpunkter är betydligt svårare, men utifrån bland annat avnämares motivation att bidra kunde man överväga nyhetsbrev eller dylikt med kortfattade återkoppling.

Prefekter och enhetschefer avger årliga kvalitetsrapporter till rektor. Dessa rapporter, som lämnas in i slutet av våren, ska ligga till grund för arbetet med verksamhetsplan och budget för påföljande år. Auditeringsgruppen har tagit del av kvalitetsrapporterna för 2015–2017 och noterar att de varierar avsevärt i innehåll och kvalitet. Flertalet är en blandning av allmän information om högskolans kvalitetssystem, information om resultat i verksamheten och redovisning av åtgärder i kvalitetsarbetet, ibland åtföljda av information om åtgärdens resultat. Auditeringsgruppen håller med att sådana rapporter kan ge bra underlag från verksamheterna inför planerings- och budgeteringsprocessen och vill uppmana högskolan att noga överväga vilken information från verksamheterna som kan bidra till utveckling av högskolan framåt, och utifrån det skapa en strukturerad mall för att samla in informationen. En sådan mall underlättar såväl framtagningen av rapporter på enheterna som användningen av rapporterna i planeringen.

Svårtillgänglig eller bristande dokumentation liksom att informationen i Arcada Insight är ögonblicksbilder innebär att det i dagsläget är svårt att följa utvecklingen över tid, något som påpekades i intervjuer med lärare. Ett systematiskt kvalitetsarbete innefattar att göra jämförelser med tidigare utfall. Kvalitetssystemet har varit i bruk i en relativt kort tid och ansvariga har god kännedom om sina verksamheter men med tiden blir det mycket information och personella förändringar. Kvalitetsrapporterna i nuvarande form fyller inte funktionen att visa väsentliga steg och än mindre ”återvändsgränder” i utvecklingsinsatser, bland annat därför att informationen i dem är mycket aggregerad. En utveckling av kvalitetssystemet kan vara att identifiera indikatorer som på verkkningsfulla sätt gör det möjligt att följa utveckling av såväl verksamhet som kvalitetsarbete över tid.

4.2 Kvalitetssystemets funktionsduglighet på olika organisationsnivåer och enheter

Kvalitetsarbetet har tyngdpunkt på utbildningen och att de strategiska målen angående genomströmning och examensfrekvens uppnås. De strategiska målen leder till fokus på att undervisningen fungerar väl och att de studerande uppnår resultat. Institutionerna har för detta utvecklat ytterligare mekanismer som fokusgrupper eller regelbundna möten med årskursrepresentanter för att få mer information om studerandes konkreta synpunkter på undervisning och kursinnehåll. På varje institution finns amanuenser som, förutom att ge stöd till enskilda studerande, har en viktig roll i att studerandes synpunkter tas till vara i utvecklingen av institutionens utbildningar och undervisning. Utifrån intervjuer med högsta ledning, prefekter, utbildnings- och examinationsansvariga bedömer auditeringsgruppen att kvalitetssystemet i detta avseende fungerar väl.

De intervjuade studerande uppskattade de alternativa utvärderingar som institutionerna utvecklat, vid sidan av de obligatoriska digitala kursenkäterna. Studerande nämnde fall med betydande kritik som framförts i studerandefeedback. Ansvariga prefekter kände klart till fallen och gav förklaringar till att åtgärder inte kunnat vidtas än. Dessa förklaringar hade inte delgetts studerande. Kvalitetssystemet fungerar således genom att brister identifieras men fallerar ibland genom att förbättringar inte alltid genomförts eller kunnat genomföras.

Auditeringsgruppen bedömer att högskolans kvalitetssystem med dess fokus på att nå de kvantitativa strategiska målen är otydligt för enheterna. Enheterna som har viss utbildning (biblioteket och fortbildningsenheten) använder den digitala enkäten i Itslearning. Fortbildningsenheten inhämtar synpunkter från de externa intressenterna. Enheterna arbetar i övrigt med sedvanliga kvalitetsuppföljningar: biblioteket gör användarenkäter bland studerande och lärare och följer upp användningen av databaser och elektroniska tidskrifter, studieservice följer årligen upp studeranderekrytering och internationellt utbyte, kommunikationsenheten gör användarenkäter för bl.a. webbsidan och följer upp högskolans synlighet i media och HR-enheten utvärderar personalrekryteringsprocesser och följer upp personalens välmående via pulstagningarna 2–3 gånger årligen.

Kvalitetssystemet har i nuvarande form fokus på de omedelbara och ekonomiskt betydelsefulla målen utifrån avtalet med undervisnings- och kulturministeriet om genomströmning, examensfrekvens och forskningsproduktion. Kvalitativa mål, om t.ex. pedagogisk utveckling, hållbar utveckling som tema i utbildning och forskning, förkovran av det nordiska samarbetet, finns i den pedagogiska policyn och i den strategiska målbilden 2025 inklusive prioriteringarna för 2017–2020 som fastlagts av styrelsen. Sådana mål hanteras väsentligen i den bredare verksamhetsstyrningsprocessen. I självvärderingen beskrivs processen enligt följande. För den årliga verksamhetsplaneringen beslutar styrelsen om övergripande mål och utvecklingsområden. Målen och utvecklingsområden operationaliseras i en övergripande verksamhetsplan för högskolan som fastställs av styrelsen tillsammans med budgeten för följande kalenderår. De verksamhetsplaner auditeringsgruppen tagit del av är konkreta, med tydliga mål som kan följas upp och med utpekade ansvariga. Utifrån den övergripande planen gör institutioner och enheter sina interna handlingsplaner för hur den enskilda enheten ska arbeta för att uppnå de strategiska målen, följa upp verksamheten, ge återkoppling och utveckla sin verksamhet. Ledningsgruppen följer kontinuerligt institutioners och enheters arbete mot verksamhetsplanens mål. Ledningsgruppens medlemmar skriver månatliga rapporter för sin egen verksamhet som delges övriga medlemmar. Högskolans styrelse får vid varje möte information om hur arbetet mot högskolans strategiska mål fortgår. Styrelsen möter regelbundet prefekter och chefer för mer detaljerad information om verksamhetens utveckling, inklusive hur den anpassas till förändringar i omvärlden. Auditeringsgruppen bedömer att ledningssystemet ger bra stöd för verksamhetsplaneringen men i det material auditeringsgruppen tagit del av framstår uppföljningen av uppställda mål som otydlig.

4.3 Högskolans kvalitetskultur

Enligt Arcadas ledningsguide bygger högskolans kvalitetskultur på resultatmedvetenhet, personligt ansvarstagande och öppet klimat och öppen dialog med omvärlden. Chefer i linjen liksom examensansvariga och amanuenser tar tydligt sina respektive ansvar. Kvalitetsråd på institutioner har enligt guiden en tydlig roll, liksom lärartutorer som ska vägleda studerande i deras långsiktiga utbildnings- och karriärplanering. Kvalitetsråd och lärartutorer fungerar ojämnt, på ett par institutioner bidrar de aktivt till utveckling av kvalitet och resultat i utbildningarna, på andra är dessa funktioner mindre tydliga och mindre aktiva. Där finns å andra sidan egna mekanismer som ersätter funktionerna hos kvalitetsråd och lärartutorer.

Kvalitetsarbetet, och än mer verksamhetens kvalitet, verkar engagera alla inom högskolan: styrelse, ledning, lärare, personal i stödfunktioner och studerande. På institutionerna är detta särskilt tydligt i de varierande former man har utvecklat för att, utöver de obligatoriska digitala kursvärderingarna, få studerandes synpunkter på utbildningens innehåll och undervisningens genomförande.

I självvärderingen framhålls den direkta kommunikationen och dialogen mellan chefer, medarbetare, lärare, studerande som en viktig ingrediens i högskolans kvalitetskultur. Studerande har en nära kontakt inte endast till lärarna men även till högscoleledningen. T.ex. högskolans rektor träffar regelbundet Arcada studerandekår – Asks representanter. Denna närhet gör det enkelt för studerande att föra fram sina synpunkter och utvecklingsförslag gällande verksamheten. En mängd fora har inrättats där utveckling av verksamheten diskuteras. Samtliga institutioner och enheter har regelbundna personalmöten där viktiga utvecklingsfrågor diskuteras. Rektor samlar regelbundet all personal för att informera om aktuella frågor för högskolan, inte minst om utvecklingen av de strategiska indikatorerna som genomströmning och examensfrekvens. I slutet av läsåret hålls Arcada-dagen där all personal samlas för att arbeta med något aktuellt tema. Allt sådant medverkar till engagemang hos många i högskolans utveckling.

Utvecklande av kvalitetssystemet

Arbetet med att utveckla kvalitetssystemet efter den första auditeringen år 2011 har varit systematiskt, genomgripande och övertygande. Arcada har år 2017 utfärdat en ny ledningsguide och i samband med den genomfört en omfattande utvärdering och utveckling av kvalitetssystemet. Som ett led i det arbetet har Arcada tagit i bruk ett nytt ledningsverktyg (IMS), som är tänkt att ge stöd även för utvecklandet av kvalitetsarbetet. IMS har endast använts i ca ett år, varför dess funktionsduglighet för utvecklingen av kvalitetssystemet inte ännu är utprövat i praktiken. Inom Arcadas organisation finns en god helhetsuppfattning om hur kvalitetssystemet fungerar så att kvaliteten på verksamheten säkras och utvecklas. Däremot saknas en tydlig uppfattning om hur själva systemet ska utvärderas och utvecklas. I rutinerna för planering och styrning borde därför ingå en mera systematisk analys och uppföljning av hur kvalitetssystemet kunde förbättras.

*Utvecklandet av kvalitetssystemet som helhet är **inledande**.*

5.1 Kvalitetssystemets utvecklingsmetoder

Förfarandena för utvärdering, upprätthållande och utveckling av kvaliteten i Arcadas verksamhet (kvalitetssystemet) är delvis informella och decentraliserade: kvalitetssystemet baserar sig på att alla berörda parter känner ett personligt ansvar och engagemang för kvalitetsfrågor och på en aktiv kontinuerlig kommunikation, vars kanaler endast delvis formaliserats. Utvärderingen och utvecklandet av kvaliteten tas även upp mera systematiskt, både i samband med verksamhetsplaneringen inom alla institutioner och enheter och i samband med kvalitetsrapporterna. Kvalitetssystemet tycks på det hela taget fungera väl, men dess formella struktur är tämligen flexibel. En positiv beredskap och öppenhet för utvecklande av kvalitetssystemet föreligger, men ett helhetsgrepp och en strukturerad metod saknas tillsvidare.

Utveckling av kvalitetssystemet sker vid behov – man får signaler och korrigerar enskilda saker men helhetsgreppet för utvecklande saknas. I Arcadas självvärderingsrapport (s. 21) konstateras följande under rubriken *Kvalitetssystemets utvecklingsmetoder*: "[ledningsguiden] ger ... riktlinjer för hur

uppföljningen kan systematiseras och dokumenteras, utan att påtvinga någon just de föreslagna metoderna.” I själva verket lämnar ledningsguiden mycket få besked om hur själva kvalitetssystemet kan utvecklas, även om utvärdering och utvecklande av verksamheten i sig är starkt framträdande teman. Ledningsguiden har tillämpats endast en kort tid, och det är tänkbart att etablerade rutiner för utvärdering och utveckling av kvalitetssystemet tillkommer så småningom.

Nyss anförda konstaterande ur självvärderingsrapporten är också ett gott exempel på den decentraliserade kvalitetsledningen: var och en ansvarar själv för kvaliteten i sin verksamhet, och ledningssystemet baserar sig i hög grad på rekommendationer och förtroende. Detta kan mycket väl tänkas vara en ändamålsenlig lösning med tanke på helheten, men det leder samtidigt till en viss avsaknad av jämnhet och standardisering mellan olika institutioner och administrativa enheter. Därmed är det också svårt att bedriva en systematisk utvärdering och utveckling av kvalitetssystemet. Processbeskrivningarna i ledningsverktyget Arcada IMS kan komma att utgöra ett medel för sådan utvärdering och utveckling, men erfarenheterna av IMS är ännu inte tillräckligt långvariga för att kunna ge bekräftelse på detta.

Också institutionernas och övriga enheters egna kvalitetsrapporter tar i vissa fall ställning till utvecklandet av kvalitetssystemet. Dessa rapporter innehåller idéer och initiativ till åtgärder såsom bättre uppföljning av feedback och mätningar, tydligare definitioner av målsättningar på institutionsnivå, mera systematisk kompetensutveckling, klarare processer och ansvarsfördelning, utökade roller för institutionernas ledning, forskare och kvalitetsråd i utvecklandet av kvalitetssystemet, bättre utnyttjande av kvalitetsdata, mera systematiskt samarbete med externa intressenter och bättre prioritering av utvecklingsprojekt. Själva processen för hur sådana idéer och initiativ sedan behandlas och beaktas i kvalitetssystemet förblir emellertid oklar.

På det hela taget kan Arcadas personal således tämligen väl identifiera kvalitetssystemets styrkor och svagheter, vilket i sig är en god utgångspunkt för utvecklandet av kvalitetssystemet. Den bild som högskolan framställer av sig själv i självvärderingsrapporten bekräftas av intervjuerna med personal, studerande och externa intressenter. Kvalitetsfrågor diskuteras öppet och aktivt, vilket medför att kvalitetssystemet också är dynamiskt och öppet för utveckling. Kvalitetssystemet är också anpassat till organisationens storlek och resurser och det kan därför antas att Arcada också maktar utveckla systemet då behov därtill föreligger.

Den interna kommunikationen gällande kvalitetsfrågor och kvalitetsutveckling fungerar i och för sig väl, både för att diskussionskulturen är öppen och för att högskolans organisation är tämligen liten. Utvärderingen och utvecklandet av kvalitetssystemet kunde ytterligare stärkas genom en mera systematisk konsekvensbedömning och uppföljning. Kvalitetsorganisationens helhetsfunktion och ansvarsområden är i princip ändamålsenligt uppställda, men praxis för de olika instansernas arbete varierar något mellan olika enheter. Kvalitetsmålen har inte till alla delar explicit slagits fast på institutions- eller individnivå även om de är definierade på högskolenivå.

Arcadas utgångspunkt vid utvärderingen och utvecklandet av kvalitetssystemet synes vara att systemet inte ska ändras alltför ofta, eftersom detta skulle försvåra uppföljningen och öka den administrativa bördan av kvalitetsarbetet. Mot bakgrund av det ovan sagda rekommenderar auditeringsgruppen att Arcada systematiserar sätten att samla in synpunkter på hur själva

kvalitetssystemet kunde utvecklas. Kvalitetsrapporterna är redan i någon mån ett instrument för reflexion över dessa frågor, men auditeringsgruppen rekommenderar att detta tema tas upp i alla kvalitetsrapporter och att Arcada inför en tydlig process för hur kvalitetsrapporternas förslag till utveckling av kvalitetssystemet hanteras i högskolans ledning. Processen bör även beakta återkopplingen till dem som framfört utvecklingsförslag.

5.2 Utvecklingsarbetet efter förra auditeringen

Efter den förra auditeringen år 2011 har Arcada systematiskt utvecklat sitt lednings- och kvalitetssystem och rekommendationerna i auditeringsrapporten har beaktats. En detaljerad beskrivning av nyckelprocesserna ingår numera i ledningsverket Arcada IMS och styrningen av FUI-verksamheten har klargjorts. Kvalitetsorganisationen har fått en tydligare struktur och tillgången till information har förbättrats, framförallt genom Insight-verktyget. Även insamlandet och utnyttjandet av feedback från studerandena och i någon mån också externa intressenter har utvecklats i positiv riktning.

Utvecklingsarbetet har skett under utvecklingsdirektörens ledning i samverkan med personal och studerande som även nämndes i kapitel 3.1. Styrgruppen för utvecklingsarbetet bestod av representanter för olika personalkategorier och den rapporterade regelbundet till högskolans ledningsgrupp. Den nya ledningsguiden var färdig i början av år 2017. Ledningsverket Arcada IMS togs i bruk i mars 2017 efter att kärnfunktionerna och stödfunktionerna definierats under år 2016.

Utvecklingsarbetet har också präglats och styrts av förändringar i verksamhetsomgivningen. Arcada erhöll en ny koncession år 2014 och högskolornas finansieringsmodell har förnyats år 2016. I ett stramare finansiellt läge måste kvalitetssystemet i hög grad beakta uttryckligen de mätare som ingår i finansieringsmodellen dvs. hur studerande framskrider i studierna och utexamineras. Hela ledningsguiden har förnyats i en riktning som betonar vars och ens individuella ansvar för kvaliteten och klargör vad Arcada avser med kvalitet i verksamheten.

Vid utarbetandet av den nya ledningsguiden har man även fäst uppmärksamhet vid hur belastande systemet är. Då organisationen är liten måste kvalitetssystemet fungera smidigt som en integrerad del av vars och ens arbete. Ändå framhöll vissa av de intervjuade att tiden inte alltid räcker till för kvalitetsutveckling, även om rutinerna för upprätthållande av kvaliteten är rätt väl etablerade.

6

Kvalitetshanteringen av högskolans grundläggande uppgifter

6.1 Examensinriktad utbildning

Under de senaste två åren har Arcada tagit i bruk nya kvalitetsrutiner och verktyg som skapar goda förutsättningar för uppföljning och måluppnåelse i den examensinriktade utbildningen. Rutinerna tydliggör roller och ansvar och bidrar till samverkan i kvalitetsarbetet. Den fortsatta implementeringen av rutinerna kan förväntas utjämna de variationer i arbetet som nu finns. Stödfunktionerna skulle dock tydligare kunna knytas till kvalitetsarbetet i råden för att på så sätt bättre kunna bidra till högskolans vision. Informationen som produceras av ledningsverktygen lägger en god grund för handlingsplaner knutna till utbildningarnas kvantitativa mål men skulle med fördel kunna utvecklas så att de också erbjuder underlag för kvalitetsarbetet kring högskolans kvalitativa målsättningar. Personal och studerande är delaktiga och mycket engagerade i kvalitetsarbetet men systematiken skulle kunna utvecklas i kontakterna med externa intressenter.

*Kvalitetshanteringen av den examensinriktade utbildningen är **under utveckling**.*

Kvalitetsrutinernas funktionsduglighet

Målen för utbildningen

Arcada är en svensk högskola som genomför kompetensbaserad professionsutbildning för ett tvåspråkigt Finland. De långsiktigt strategiska målen för utbildningen är studentcentrerat lärande med fokus på samhällsengagemang, förändringsvilja och initiativförmåga för hållbar utveckling. Utbildningen ska präglas av öppenhet, ansvar och tolerans. Med syfte att fokusera de egna resurserna till spetskompetensområden men ändå säkra bredden i utbildningen ska utbildningen genomföras i samverkan med andra högskolor i Finland och Norden, främst Sverige. Ambitionen för perioden fram till 2025 är att: öka fortbildningen, antalet betalande studerande och den engelskspråkiga utbildningen på masternivå, förstärka det nordiska samarbetet, utöka andelen digitala kurser och helt nätbaserade utbildningar samt förstärka temat hållbar utveckling inom alla utbildningar. I de kvantitativa målen för 2017 anges också att minst 1200 av de studerande (som 2016 var totalt 2487) ska avlägga minst 55 studiepoäng per år.

De långsiktiga strategiska målen har reviderats något under året bland annat som resultat av rektors resultatdiskussioner i februari 2017. Konklusionerna från dessa diskussioner fastslog bland annat att Arcada behövde öka den interna samverkan, se över sina antagningsgrunder och effektivisera utbildningarna via bland annat samordning av kurser, samverkan med andra högskolor, ökad möjlighet till sommarstudier samt nätburen utbildning. Samtidigt lyftes ett generellt problem med IT-supporten som upplevdes otillräcklig.

Kvalitetsrutiner

Kvalitetsrutinerna för den examensinriktade utbildningen baseras på Arcadas ledningsguide, Pedagogisk policy, Arcada Insight och Arcada IMS. Rutinerna tydliggör ansvar och inriktning för arbetet med utbildningsdesign, pedagogisk strategi, handledningsinsatser, utvärdering, kvalitetsutveckling samt rekrytering och kompetensutveckling av lärare.

På högskoleövergripande nivå är det rektor och styrelse som formulerar de strategiska målen för den examensinriktade utbildningen. Rektor följer vidare upp kvaliteten i utbildningsverksamheten via årliga kvalitetsrapporter från institutionerna och resultatdiskussioner med prefekterna som har det övergripande ansvaret för utbildningskvaliteten på institutionsnivå. På institutionerna finns examensansvariga lärare och ett kvalitetsråd som ansvarar för kvalitetsuppföljningen av undervisningen vid institutionen (se diskussionen i kapitel 4.1).

Till stöd för den övergripande pedagogiska utvecklingen finns ett pedagogiskt råd som leds av prorektor. Rådet är inte synligt i organisationsbeskrivningen och ingen information om vilka som sitter i pedagogiska rådet eller vilka ärenden som där diskuterats går att finna på intranätet. I Arcadas självvärdering nämns ett flertal kvalitetshöjande åtgärder som det pedagogiska rådet vidtagit under det senaste året. Dessa borde synliggöras bättre på intranät och i högskolans beskrivning av kvalitetsarbetet.

Överlag ger prefekter och undervisningspersonal uttryck för att kvalitetsrutinerna och de nya ledningsverktygen har underlättat deras arbete. Roller och ansvarsfördelning har förtydligats och efterfrågad information produceras som är användbar i arbetet med utbildningsutveckling. En tidigare neddragning av personal har dock lett till en generellt mer ansträngd arbetssituation för undervisningspersonalen. Att högskolan följer denna situation med regelbundna pulstagningar är en viktig del i den fortsatta utvecklingen av kvalitetssystemet. En annan är att systematiskt och målinriktat ge undervisningspersonalen förutsättningar för kompetensutveckling och meritering. I ledningsguiden framgår att varje lärare har ansvar för sin egen kompetensutveckling och att prioriteringar görs tillsammans med närmaste chef under de årliga utvecklingssamtalen. Under intervjuerna framkom att ekonomiska begränsningar och högt arbetstryck begränsade möjligheterna till kompetensutveckling men att det initierats flera institutionsspecifika och lärosätesgemensamma goda initiativ som t.ex. Pedagogiskt café och utbildning inom Pedagogisk Digital Kompetens (PDK). Intervjuerna synliggjorde ett varierande intresse för formell kompetensutveckling bland lärarna. En rekommendation är att Arcada utvecklar strategier och system för att synliggöra och belöna lärares systematiska och kontinuerliga pedagogiska meritering.

Information som stöder studerande och utvecklingen av utbildningarna

Insight används av prefekter, lärare och amanuenser för att kontinuerligt stämma av mot högskolans kvantitativa utbildningsmål och följa de studerandes progression i utbildningen. När en studerande inte följer planerad studietakt tar amanuensen kontakt för att i samtal diskutera möjliga lösningar på problemet. Såväl de intervjuade studerande som amanuenser och prefekter ger uttryck för att Insight påtagligt och positivt förbättrat möjligheterna att följa de studerande i deras studier och skapat förutsättningar för snabba åtgärder då problem uppstått.

Det samlade intrycket av kvalitetsrapporterna och intervjuerna är att de nya ledningsverktygen (kvalitetsrapporter, Insight och IMS) framförallt gett möjlighet att fokusera på de kvantitativa målen. Det är mer oklart hur högskolan följer upp, dokumenterar och diskuterar de kvalitativa utbildningsmål som t.ex. uttrycks i Arcadas vision och den pedagogiska policyn. Den pedagogiska policyn som ger en god bild av Arcadas utbildningsmässiga kvalitetsambitioner finns också på intranätet. I intervjuerna framkom dock att den pedagogiska policyn har en varierande förankring inom högskolans institutioner. Om policyn ska fylla en funktion i högskolans kvalitetsarbete kan det finnas anledning att tillsammans med institutionerna diskutera hur och när policyn konkret kan stöda institutionernas arbete med utbildningsplanering, genomförande och uppföljning.

I visionen och på intranätet beskrivs hållbar utveckling som ett viktigt mål som ska genomsyra all utbildning vid högskolan. Det framgår dock inte hur kvalitetshanteringen bidrar till institutionernas systematiska arbete med utbildning för hållbar utveckling. Inte heller verkade det målet följas upp systematiskt (t.ex. enligt principerna formulerade av UNESCO). Ett annat kvalitativt mål som inte riktigt fångas upp av kvalitetsrutinerna är samverkan med arbetslivet. I intervjuerna framkom att en institution hade utvecklat den obligatoriska praktikrapporten så att den också utnyttjas till att systematisera arbetsgivarkontakterna, men i övrigt verkar informationen huvudsakligen inhämtas via personliga kontakter.

Studerandefeedback inhämtas digitalt via lärplattformen Itslearning och i samtal med amanuenser och lärartutorer. Under intervjuerna med prefekter och undervisningspersonal framkom också att man i några utbildningar kreativt utvecklat nya sätt att, via t.ex. formativa kursutvärderingar och fokusgruppsintervjuer, inhämta studerandefeedback då de digitala verktygen ibland gav låga svarsfrekvenser. Prefekterna beskrev också ett nyligen inlett arbete med att utveckla verktyg för att mer systematiskt inhämta information från alumner och arbetslivsföreträdare.

I intervjuerna med studerande framkom att de generellt har en god kontakt med lärare och amanuenser, som uppfattas som ett viktigt stöd i deras studier, men de beskrev också en brist på feedback från kursutvärderingarna och problem som inte åtgärdas. En del av de studerande var också oklara över vilken roll lärartutorerna fyllde. En fylligare beskrivning av studerandes erfarenheter och intryck från de granskade utbildningarna presenteras nedan under kap. 6.2.1–6.2.3.

De intervjuade internationella studerande upplevde ett mycket gott mottagande, flexibilitet i studierna och en positiv närhet till undervisningspersonalen. I de direkta kontakterna med undervisningspersonalen har de goda möjligheter att påverka sina studier men de skulle gärna

se att skolan hade fler aktiviteter där internationella studerande mötte och samverkade med de finländska studerande. Ett sätt att stärka internationaliseringssträvan i utbildningarna kan vara att se hur olika studerande i större utsträckning kan mötas och lära av varandra i olika utbildningssammanhang.

Medverkan av olika aktörer i kvalitetsarbetet

Arcada är en relativt liten högskola med korta avstånd mellan institutioner, ledningsansvariga och undervisningspersonal. Högskolans ledning har täta kontakter med prefekterna som också engageras i strategiska frågor och styrelsen är väl insatt i och involverad i Arcadas kvalitetsarbete. Överlag beskriver all personal ett engagerat och aktivt arbete för att möta de studerande och skapa goda förutsättningar för målinriktat lärande. Närheten skapar dock också öppningar för mer informella och individanpassade sätt att ta sig an kvalitetsarbetet. Kanske sker det för att kvalitetsrutinerna inte ännu fångar upp alla viktiga kvalitetsfrågor för de som arbetar med examensinriktad utbildning. Risken med dessa individuella strategier för informationsinhämtning är att de dels blir belastande för den enskilde läraren eller prefekten, dels riskerar att bli osynliga i det mer systematiska kvalitetsarbetet.

Det centrala budskapet i ledningsguiden är att den studerande och lärande ska ligga i fokus samt att utbildningarna ska utvecklas "så nära studenten som möjligt och tillsammans med dem". De studerande har möjlighet att påverka utbildningen i högskolans styrelse, det pedagogiska rådet, kvalitetsråden samt via direkta kontakter med lärare, amanuenser och lärartutorer. Studeranderepresentanterna i de olika styrande organen uttrycker stort engagemang och möjligheter att påverka utbildningen medan upplevelsen för studerande mer allmänt var mer varierad.

Högskolan har en aktiv dialog och nära samarbete med ett flertal alumni i frågor som gäller utbildningens innehåll och genomförande. I utbildningarna finns också yrkesverksamma anställda som lärare för att skapa en nära koppling till det professionella fältet. Strategierna för inhämtning av feedback från externa intressenter verkar dock överlag vara beroende av individuella insatser och kontakter vilket gör att systematiken och dokumentationen blir bristfällig. I intervjuerna framgick att detta var en fråga i ett pågående utvecklingsarbete.

Kvalitetshanteringen av stödfunktionerna

Stödfunktionerna inklusive studieservice är inte inkluderade i den samverkande ledningsstruktur som finns beskriven i ledningsguiden. De har samtliga ansvar för kvalitetsarbetet inom den egna funktionen men samverkar inte systematiskt i kvalitetsarbetet med kvalitetsråd eller enskilda utbildningar. Detta är en svaghet i kvalitetshanteringen då det försvårar möjligheterna för stödfunktionerna att optimalt bidra till Arcada strategiska utbildningsmål. Personalen ger uttryck för att de skulle vilja engageras mer i högskolans kvalitetsarbete. Enligt självvärderingen utvecklas stödfunktionerna på basis av respons från studerande och medarbetare. En utvecklad systematik och dokumentation av detta arbete skulle stärka kvalitetsarbetet generellt.

6.2 Bevis i den examensinriktade utbildningen

6.2.1 Utbildningen i fysioterapi

Utbildningen i fysioterapi vilar på systematiska och väl inarbetade kvalitetsrutiner för att utforma och genomföra en utbildning som svarar mot såväl europeiska standarder och riktlinjer som professionsspecifika kompetensbehov och aktuell forskning. Den systematiska användningen av Arcadas pedagogiska policy och lärandemålsmatriser i planeringen av utbildningen ger överblick över utbildningens kompetensfokuserade mål och goda möjligheter till konstruktiv progression och uppföljning. Examensansvarig, lärarlaget, övrig undervisningspersonal och studerande samverkar med stort engagemang i kvalitetsutvecklingen av utbildningen. Kontakterna med externa intressenter är goda men skulle kunna systematiseras bättre för att stärka praktikinslagen och FUI-anknytning i utbildningen. Det är också angeläget att hantera den accelererande arbetsbördan för lärarna.

*Kvalitetshanteringen av utbildningen i fysioterapi är **inarbetad**.*

Fysioterapiutbildningen, som är den enda svenskspråkiga utbildningen i fysioterapi i Finland, är en av totalt nio bachelorutbildningar som erbjuds vid institutionen för hälsa och välfärd. I institutionens utbildningsutbud finns också sex masterutbildningar. Utbildningen omfattar 210 ECTS och leder till en yrkeshögskoleexamen. Fysioterapiutbildningen ingår i det nationella ansvar för kompetens- och kunskapsutveckling inom rehabiliteringsområdet som Arcada tagit i samverkan med ett nationellt nätverk för utveckling av rehabiliteringsutbildningar och -forskning. Utbildningen genomförs i nära samarbete med bland annat högskolans idrottsinstruktörsutbildning och har fokus på hälsofrämjande och rehabilitering. Ett lärarlag med fem lärare leder utvecklingen av utbildningen som har 130 studerande i olika faser av utbildningen.

Kvalitetshantering gällande planering av utbildningen

Grunden för planeringen av utbildningen är de europeiska riktlinjerna för högre utbildning (EHEA), och livslångt lärande. Målen i utbildningen är utformade i enlighet med nivå sex i det europeiska kvalifikationsramverket (EQF). Förutom en stark förankring i europeiska riktlinjer för högre utbildning är utbildningen också utformad i enlighet med Arcadas pedagogiska policy och strategi samt i dialog med externa intressenter om arbetslivets framtida kompetensbehov. Den föredömliga planeringen av utbildningen, som leds av en mindre grupp lärare, sker dessutom i nära dialog med studerande, övrig undervisningspersonal, aktiva forskare och nationella samt nordiska nätverk.

Arbetet med att kvalitetssäkra och utveckla utbildningen är strukturerat i ett verktyg baserat på PDCA-cykeln (bild 3). I figuren nedan beskrivs utbildningens centrala arenor och ansvariga i kvalitetsprocessen. Tillvägagångssättet bekräftas i intervjun med undervisningspersonalen.

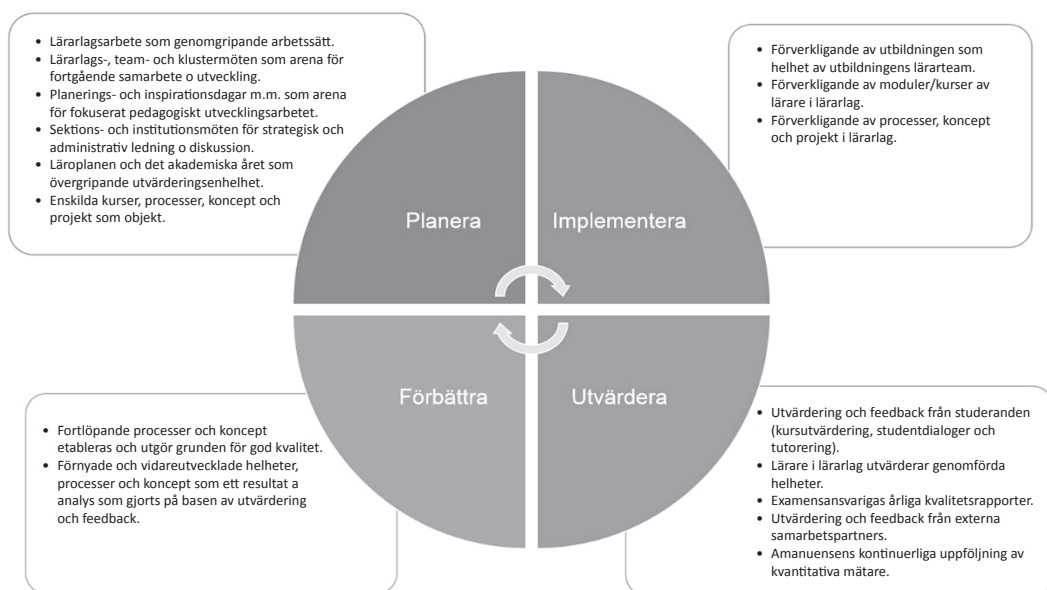


BILD 3 Kvalitetsscykeln som grund för utveckling av verksamheten

Läroplanen är kompetensbaserad, i enlighet med Arcadas strategi, för att ge möjlighet till helhetsinriktad utbildning, livslångt lärande och professionsinriktning. Som stöd för formuleringen av utbildningsmål och säkring av uppnådda examinationsmål använder sig de utbildningsansvariga lärarna av kompetensmatriser. Dessa ger en god överblick och skapar goda förutsättningar för att utforma en konstruktiv progression genom hela utbildningen. Forskande lärare bidrar till att forskningsanknyta utbildningen och samverkar med utbildningen för att initiera utvecklingsprojekt som integreras i utbildningen. Ett av utpekade utvecklingsområden är att forskarutbilda fler lärare samt att samverka mer i nordiska och internationella forskningsprojekt för att kunna erbjuda de studerande större möjlighet att delta i FUI-projekt.

Säkerställandet av utbildningens arbetslivsrelevans sker systematiskt och via ett flertal olika kanaler. Etablerad samverkan finns med bland annat kommuner i regionen, sjukvårdsdistrikt, högskolor i både Norge och Sverige, olika intresseföreningar och företag. Lärare samarbetar också med Fysioterapeutförbundet och Institutet för hälsa och välfärd. Dialogen med de externa intressenterna visar på en väl genomtänkt strategi och ambition att möta en akademisk professionsutbildnings många och komplexa förväntningar men arbetet skulle kunna systematiseras mer för att kunna utnyttjas bättre.

Kvalitetshantering gällande genomförande av utbildningen

Utbildningen genomförs under ledning av en liten samverkande grupp mycket engagerade lärare med höga ambitioner i både det pedagogiska arbetet, forskningsanknytningen och den yrkesinriktade profilen. De studerandeaktiva lärandestrategierna med inriktning på flipped classroom

har stärkts och vidareutvecklats kontinuerligt med bland annat digitala självstudiematerial och användning av lärplattformen Itslearning. Denna utveckling har, tillsammans med synpunkter i studerandefeedback, skapat ökat utrymme för praktiska träningsmoment och användning av simuleringsteknik. Utvecklingen är utmärkta exempel på god undervisningspraxis, didaktisk kreativitet och lyhördhet för arbetslivets krav. De höga ambitionerna i kombination med ett ökande studerandeantal ställer dock höga krav på att lärarna också får goda förutsättningar att utveckla sin pedagogiska och vetenskapliga kompetens. I intervjun framkommer att det finns möjligheter till kompetensutveckling men att arbetsbördan leder till begränsningar och hårda prioriteringar.

Examinationsformerna är utformade för att utvärdera kompetensmålen i utbildningen. I självvärderingen betonas vikten av målanpassade examinationer och en koordinerad examinationsstrategi genom hela utbildningen. Verktyg används för att säkerställa en likvärdig bedömning av examensarbeten och uppsatser. Målet är att examinationerna ska bidra till de studerandes lärande och progressionen i utbildningen. I intervjun med de studerande framkom dock en önskan om att kraven skulle vara högre.

Kurserna och utbildningen utvärderas systematiskt via bland annat Arcadas ledningsverktyg Insight, digitala kursutvärderingar i lärplattformen Itslearning, learning café och årliga enkäter till de studerande samt skriftliga praktikrapporter. Tillsammans med amanuensen har lärarna en nära kontakt med de studerande som bidrar till en öppen dialog och stora möjligheter till studerandeinflytande i utbildningen. De intervjuade studerande var oklara över lärartutors uppgifter men framhöll att de har gott stöd av såväl amanuens och lärare.

Den insamlade informationen, som i enlighet med Arcadas ledningssystem bearbetas och skriftligt dokumenteras i en kvalitetsrapport, ligger till grund för en kontinuerlig dialog inom lärarkollegiet och utveckling av utbildningen. Exempel på utvecklingsinsatser i närtid är en satsning på e-lärande och simuleringundervisning som dels ska stöda det studerandeaktiva lärandet, dels ge de studerande möjlighet att utveckla kunskaper och förmågor som inte alltid kan erbjudas på praktikplatserna. Utbildningsmoment som ger de studerande mer praktisk träning har också lagts in i utbildningen.

Medverkan av olika aktörer i kvalitetsarbetet

I utbildningens systematiska arbete med att planera, utvärdera och utveckla medverkar både undervisande personal och studerande med stort engagemang. Processerna och resultaten, som är väl dokumenterade, bidrar till utbildningsmässig genomskinlighet för såväl interna som externa intressenter och skapar goda underlag för fortsatt utveckling. Dialogen med de externa intressenterna kan dock systematiseras mer för att bättre komma till användning i utvecklingsarbetet. Lärarkollegiet ger uttryck för en stark kvalitetskultur, omvärldsmedveten målbild och höga ambitioner för utbildningen. Detta speglas också i studerande som uppmanar lärarna att ställa högre krav på dem.

6.2.2 International Business Management

Kvalitetsarbetet inom International Business Management bygger på väletablerade kvalitetsrutiner, systematisk insamling av feedback, återkoppling på denna feedback samt en väldigt öppen atmosfär och vilja att utveckla. Framförallt studerandefeedback har utnyttjats på ett utomordentligt sätt i utvecklingen av utbildningens struktur och process. Ansvariga för utbildningen visar god kunskap om kvalitetssystemet och har systematiskt arbetat i enlighet med det. Både personal och studerande deltar aktivt i kvalitetsarbetet och har en stark vilja att engagera sig i kvalitetsfrågor.

*Kvalitetshanteringen av International Business Management är **inarbetad**.*

International Business Management (IBM) inleddes 2013 och är en av två masterutbildningar som erbjuds vid institutionen för ekonomi och affärsanalys. I institutionens utbildningsutbud finns också tre bachelorutbildningar. Utbildningen leder till en högre yrkeshögskoleexamen och omfattar 90 ECTS. Utbildningen sker på engelska och den har en nordisk inriktning och en financial technology (Fintech) inriktning varav den senare startades 2016. Ett inträdeskrav till masterutbildningen är att de studerande har tre års arbetserfarenhet. Studierna genomförs på deltid och en stor del av utbildningens studerande arbetar vid sidan om studierna. 30 nya studerande tas in varje år.

Kvalitetshantering gällande planering av utbildningen

Utgångspunkten för planeringen och utvecklingen av mastersutbildningen har sedan den inleddes varit att ge de studerande kompetenser som är efterfrågade i arbetslivet och som gynnar deras karriärutveckling. En ytterligare utgångspunkt har varit utbildningens nordiska fokus som är i linje med högskolans strategiska ambitioner. En andra inriktning, Fintech, introducerades senare för att möta specifika kompetensbehov inom arbetslivet. Utbildningens lärandemål är utformade i enlighet med nivå sju i EQF.

Den examensansvarige, som har haft en betydande roll i utbildningens utformning och utveckling, ansvarar för utbildningens planering i samråd med lärarna. De enskilda lärarna har ansvar för lärandemålen i sina kurser som formuleras i nära samarbete med den examensansvarige. Utbildningens upplägg är väl genomtänkt. Kurserna är indelade i tre olika kategorier: generiska kunskapskurser, kurser som ger konkreta färdigheter (nordiska inriktningen eller Fintech-inriktningen) samt kurser som stöder mastersarbetet och breddar kunnandet. Utbildningen tillämpar på ett berömligt sätt "agila" metoder i utbildningen som auditeringsgruppen anser vara en god praxis. Studieplanen är flexibel och anpassas efter de studerandes önskemål och behov. Detta angreppssätt var väldigt uppskattat bland de intervjuade studerande och säkerställer ett studentcentrerat perspektiv i utbildningen i linje med högskolans pedagogiska policy.

Utbildningens arbetslivsrelevans betonas starkt och utvärderas ständigt. Lärarna har nära kontakter till arbetslivet både nationellt och internationellt. Innehållet i speciellt de konkreta färdighetskurserna är utarbetade i samarbete med näringsliv, konsulter, forskare mm. Gästföreläsare från olika slags företag och organisationer utnyttjas i hög grad i undervisningen för att garantera

att de studerande får aktuella och relevanta både analytiska och praktiska färdigheter. En naturlig koppling till arbetslivet kommer även via utbildningens studerande som är aktiva i arbetslivet. De studerande uppmuntras att koppla ihop studie- och arbetsprojekt för att få en praktisk anknytning till sina studier och för att arbeta med uppgifter som är relevanta för den nuvarande arbetsplatsen. En viktig del av studierna är mastersarbetet som i International Business Management görs ofta för den egna arbetsgivaren eller någon annan uppdragsgivare.

FUI-verksamheten i allmänhet och speciellt institutionens centrala FUI-områden är väl integrerade i utbildningen. Flera av lärarna forskar och använder sin forskning i undervisningen. Integreringen sker även via mastersarbeten och enligt självvärderingen har flera studerande gjort sitt mastersarbete inom institutionens FUI-områden.

Kvalitetshantering gällande genomförande av utbildningen

Det finns ett tydligt engagemang för pedagogiken bland utbildningens lärare och genomförandet av utbildningen bygger på pedagogiskt genomtänkta processer och metoder som har tyngdpunkt på studentcentrerat lärande. Blended learning metoden tillämpas i utbildningen. Alla kurser genomförs enligt samma modell och består av självstyrda distansstudier samt två sessioner av närundervisning. Metoden uppskattas av de intervjuade studerande för att den möjliggör flexibla studier på deltid. En stark fokus på studentcentrerat lärande bekräftades även av de studerande som bland annat regelbundet reflekterar över sitt lärande i utbildningen. Kollegialt lärande (peer to peer) är en vidare metod som används i utbildningen och många arbeten görs i grupp. En styrka i utbildningen är dess studerande som representerar ett flertal olika branscher, expertis och även nationaliteter. Lärarna har en frihet att välja undervisnings- och utvärderingsmetoder och använder sig av varierande metoder. Lärarna har också sinsemellan en god praxis att diskutera undervisnings- och utvärderingsmetoder för att få variation i kurserna och för att dela sina erfarenheter.

Studerandes studietakt och prestationer följs noggrant upp. Personalen följer med studerandes prestationer genom Itslearning. Mastersutbildningen har också utvecklat ett eget verktyg för att kunna mera detaljerat följa studerandes studietakt även om detta verktyg är centrerat till den examensansvarige. Den viktigaste kvalitetsindikatorn för utbildningen är antalet utexaminerade och enligt intervjun med lärare och självvärderingen är mastersarbetet något av en flaskhals för utbildningen. Speciellt handledningsprocessen har identifierats av utbildningen som ett utvecklingsområde. IBM är inte ensam om problemet med genomströmning i masterutbildningar och i Arcadas masterråd, i vilket alla examensansvariga för masterutbildningar är representerade, har man gemensamt funderat på hur mastersarbetet och handledningen kunde effektiveras. Masterrådet är ett viktigt forum inom Arcada som möjliggör utbyte av erfarenheter, idéer och god praxis över institutionsgränserna. Diskussionerna i masterrådet bidrar på ett positivt sätt till kvalitetsarbetet vid högskolan.

En viktig del av utbildningens kvalitetsarbete utgörs av en systematisk insamling av feedback med flera olika metoder. Studerandes synpunkter på undervisningen och utbildningen samlas in med rutinmässiga och standardiserade elektroniska kursutvärderingar efter varje kurs, fokusgruppdiskussioner, formativa delutvärderingar samt informell feedback som lärare får under

kursen. Fokusgruppdiskussioner har introducerats 2017 för att få en djupare insikt i studerandes synpunkter och utmaningar. Fokusgruppintervjuer har genomförts bland aktiva studerande som representerar olika årkurser och bland alumni. Med hjälp av fokusgruppintervjuer med alumni har personalen fått inblick i hur de ändringar som gjorts i utbildningen sedan den inleddes har fungerat och hur utbildningen har påverkat de utexaminerades karriär. Den mer informella feedbacken stannar ofta hos läraren men större utmaningar eller mer generella problem förs vidare till utbildningens ledning, diskuteras med andra lärare, ibland inom institutionens ledningsteam, och dokumenteras. En bedömning av eventuella förändringars inverkan på utbildningens kompetens- eller lärandemål görs. Institutionens ledningsteam fattar beslut om eventuella förändringar i utbildningens struktur eller process. Kursutvärderingar diskuteras även i lärarnas utvecklingssamtal.

Auditeringsgruppen fick belägg för att cykeln för ständig förbättring tillämpas förtjänstfullt inom utbildningen. Både intervjuade lärare och studerande gav flera exempel på systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete inom utbildningen. De studerande nämnde förbättringar som gjorts i utbildningens innehåll, struktur, process och metoder på basis av deras feedback. De väletablerade feedbackprocesserna har tydligt påverkat på utbildningens formning. Att några av lärarna har varit med sedan utbildningen inleddes bidrar till en djupare insikt i utvecklingsarbetet.

Kvalitetsutvecklingen i utbildningen bygger mycket på att lärarna tar sitt ansvar och att de kan reflektera över kvaliteten i sin utbildning. Nya lärare får i början en personlig handledare som kan hjälpa dem att komma in i rutinerna och tryggar kvalitetshanteringen i ett tidigt skede. Det verkar dock finnas lite stöd för lärarnas kompetensutveckling. Emellertid ordnar högskolan pedagogiska caféer en gång i månaden för samtliga lärare på högskolan.

Kontakten mellan lärare och studerande är välfungerande. Det finns ett uppenbart engagemang hos den examensansvarige och de övriga lärarna att stöda studerande i sina studier, ta i beaktande deras synpunkter och önskemål samt erbjuda dem en högkvalitativ utbildning med en stark koppling till arbetslivet. Allt detta uppskattades av de intervjuade studerande. Överlag var utbildningens studerande entusiastiska och nöjda med sina studier. De uppmanade högskolan att vidareutveckla utbildningens marknadsföring för att göra den bättre känd. De studerande framförde att ett allmänt problem är att det inte är välkänt inom arbetslivet vilka kompetenser en utbildning avlagd vid en yrkeshögskola ger. För de studerande var det inte heller tydligt vad skillnaden mellan deras utbildning och en Executive MBA är. Ur marknadsföringssynpunkt är det också viktigt att utbildningen bättre kan följa upp de utexaminerades karriärutveckling, vilket utbildningen tagit upp som ett utvecklingsområde i sin självvärdering.

Medverkan av olika aktörer i kvalitetsarbetet

Det finns en tydlig anda och vilja bland utbildningens personal samt studerande att utveckla utbildningens kvalitet. Samarbetskulturen inom utbildningen är välfungerande och bygger på allas engagemang i kvalitetsarbetet. Förutom den examensansvariga och utbildningens övriga lärare medverkar institutionens ledningsteam och andra examensansvariga via masterrådet i masterutbildningens kvalitetsarbete.

Studerande deltar aktivt i kvalitetsarbetet genom att ständigt bidra med sina synpunkter gällande utbildningen via de olika feedbackmekanismerna. Den nära kontakten med utbildningens lärare och med examensansvarige gör det lätt för studerande att framföra sina synpunkter. Studerande får även återkoppling på sin feedback och är medvetna om huruvida deras feedback tagits i beaktande och åtgärder vidtagits.

Utbildningens lärare och den examensansvarige har nära kontakter till näringslivet och från utbildningens synvinkel andra relevanta externa intressenter. Sedan utbildningen inleddes har ett aktivt utvecklingsarbete pågått inom utbildningen och personalen har ständigt inhämtat externa intressenters synpunkter på utbildningens relevans. Flera externa experter med bakgrund i näringslivet, forskning mm. deltar i genomförandet av utbildningen och via denna kontakt bidrar de med sina synpunkter. Enskilda lärare sköter kontakten till externa intressenter och det upplevdes av en del lärare som ganska belastande. I intervjun med lärarna föreslogs att Arcada skulle skapa ett centralt system för hantering av externa kontakter.

6.2.3 Utbildningen i energi- och miljöteknik

Kvalitetsrutiner finns för insamlande av feedback från studerande, alumner och arbetslivsföreträdare. Utifrån den samlade feedbacken och information från Insight utvecklas och förbättras studieplaner och kurser liksom undervisningen. Lärare och studerande är engagerade i kvalitetsarbetet, studerande främst genom ett välutvecklat system med årskursrepresentanter. Feedback från alumner är systematiserad. Det finns en nära om än inte systematisk samverkan med externa intressenter i övrigt i planering, genomförande och utveckling av utbildningen. Det finns belägg för att kvalitetsarbetet är verkningsfullt i utveckling av utbildningen men också exempel på att studerandes synpunkter inte lett till åtgärder.

*Kvalitetshanteringen av utbildningen i energi- och miljöteknik är **under utveckling**.*

Utbildningen i energi- och miljöteknik är en av tre bachelorutbildningar som erbjuds vid institutionen för energi och materialteknologi. I institutionens utbildningsutbud finns också en masterutbildning. Utbildningen omfattar 240 ECTS och leder till en yrkeshögskoleexamen. Sex anställda lärare undervisar och därutöver engageras personer från branschen för undervisningen. Utbildningen inriktas på energieffektivisering och arbetsmarknaden för examinerade är mycket god. 25–30 studerande påbörjar utbildningen varje år.

Kvalitetshantering gällande planering av utbildningen

Den examensansvariga lektorn har helhetsansvar för utbildningens uppbyggnad, dvs. att kompetensmoduler och kurser ger kunskaper och kompetenser som svarar mot arbetsmarknadens behov. Inför planeringen av kommande läsår samlar examensansvarige in synpunkter från studerandes respektive alumnernas feedback och försöker också få grepp om efterfrågan och behov från branschen. Examensansvarige gör en plan över vilka kurser som ska införas, revideras eller slopas. Planen diskuteras i hela lärarkollegiet, ett slutligt förslag utformas och prefekten beslutar om studieplanen efter kontroll att den uppfyller kraven i högskolans examensstadga. Vid större förändringar tas också synpunkter på förslaget in från företrädare för branschen.

Institutionens interna processer säkerställer att studieplaner och kurser uppfyller högskolans examensstadga. Studieplanen innehåller dels kompetensmål för hela utbildningen, dels lärandemål för de enskilda kompetensmodulerna. För de enskilda kurserna ska anges läranderesultat i kursplanen. För ca 2/3 av kurserna, och särskilt de tekniskt inriktade, är de uppsatta läranderesultaten konkreta och ger tydlig information om examinationskrav. I utbildningen läggs vikt vid att de studerande får gedigna kunskaper i matematik och naturvetenskap och i grundläggande teknikämnen, dessa ger grunden för ett livslångt lärande.

Ett fåtal av lärarna är direkt engagerade i forsknings- och utvecklingsprojekt. De projekt som genomförs på institutionen är kända bland lärarna och förmedlas i förekommande fall till studerande. De intervjuade studerande sade sig inte ha mött FUI direkt i utbildningen. I examensarbetet finns möjlighet att arbeta med FUI-projekt men det finns utrymme att förbättra FUI-verksamhetens integrering i utbildningen som helhet.

Utbildningen har en tydlig inriktning på en specifik bransch. Examensansvarige och lärarna följer noga branschens utveckling och reviderar studieplanen aktivt utifrån information från branschföreträdare och bedömningar om branschens mer långsiktiga kunskapsbehov. Institutionen följer också informellt de examinerades sysselsättning och konstaterar att de examinerade får arbeten i mycket hög grad, arbeten som mycket ofta är relevanta utifrån utbildningen.

Kvalitetshantering gällande genomförande av utbildningen

Kurser undervisas normalt av en enda lärare. Undervisningen sker i mycket varierande kombinationer av traditionell lärarledd undervisning och nätbaserade självstudier samt laborationer. De studerande får kontakt med sitt kommande yrkesliv genom projektkurser, praktik, examensarbete i företag och genom gästföreläsare och timlärare från branschen samt studiebesök i relevanta företag. Alla kurser nyttjar lärplattformen Itslearning. Läraren har stor frihet att välja undervisnings- och examinationsmetoder. De intervjuade studerande sa sig vara nöjda med flertalet lärares undervisning och utbildningen överlag men efterfrågade samarbete mellan lärare för bättre samordning mellan kurserna.

Av ekonomiska skäl har antalet timmar närundervisning skurits ned på senare år. Större ansvar för den egna inlärningen läggs på de studerande, lärarna tillhandahåller för det kursmaterial, övningsuppgifter och handledning. Vissa kurser är helt nätbaserade. Många studerande efterlyser i sin feedback mer närundervisning och stöd från lärare. Institutionen har sökt och fått medel till ett FUI-projekt Teknetikum som syftar till att förbättra undervisningen genom att erbjuda lärarna stöd med digitalisering och modernisering av undervisningsmetoder.

Verktyget Insight ses som en stor tillgång i arbetet för att nå institutionens/högskolans kvantitativa mål liksom för att få syn på studerande som inte följer sin studieplan och kunna ge dem stöd. Amanuensen följer aktivt genomströmningen med hjälp av systemet Insight och närvarolistor. Potentiella "drop-outs" och "no shows" identifieras snabbt och amanuensen erbjuder dem stöd. Problem med matematik är välkänt i ingenjörsstudier och på Arcada håller studerandeföreningen TLK Matteklänik med hjälp av äldre studerande. Lärartutorer används ännu inte på institutionen, enligt utsago mycket för att studerande och lärare har en nära daglig kontakt. Institutionen har påbörjat utveckling av lärartutorverksamheten.

Studerande med psykosociala problem informeras aktivt om det stöd som erbjuds av Arcadas centrala studieservice. De intervjuade studerande uppgav att på grund av den nära kontakten med lärare många problem tas upp direkt med enskilda lärare eller med examensansvarige. Studerandetutorer tar hand om nya studerande vid studiestarten, och studerande bjuds in till aktiviteter som mässor, informella sammankomster på institutionen med lärare, alumner och arbetslivsföreträdare. Allt för att skapa kontakter och känsla av samhörighet som kan motivera och underlätta i studierna.

Utbildningen rör ett område som utvecklas snabbt. Ämnesmässig kompetensutveckling av lärarna är en vital fråga för institutionen och en central punkt i de årliga utvecklingssamtalen mellan varje lärare och prefekten. Pedagogisk kompetensutveckling sker mindre systematiskt, i fokus för närvarande är utbildning i hur man kan digitalisera sin undervisning. Auditeringsgruppen

rekommenderar att samarbetet mellan lärarna utvecklas dels för bättre samordning mellan kurserna, dels för att utveckla de pedagogiska metoderna. Inspiration kan fås i de högskolegemensamma pedagogiska caféerna och från övriga institutioner.

Mekanismerna för att ta in feedback på utbildningens planering och genomförande är, utöver de obligatoriska digitala kursenkäterna, möten med studeranderepresentanter för varje årskurs efter var och en av läsårets fyra läsperioder, möte med alumner under hösten, företags rapporter från studerandes praktik och synpunkter från lärares kontakter med branschföreträdare. Det centrala elektroniska systemet för kursutvärdering har bedömts inte ge tillräcklig information om studerandes synpunkter och institutionen har därför utvecklat sitt system med regelbundna feedbackmöten med årskursrepresentanter. Feedback från studerande samlas in av amanuensen och delges läraren på kursen via examensansvarig. Examensansvarig diskuterar behov av förändringar med respektive kurslärare som sedan genomför dem, när så är möjligt t.ex. ekonomiskt.

De intervjuade lärarna uppgav att de redovisar föregående års studerandefeedback för kursen och vilka åtgärder som vidtagits. De intervjuade studerande sade å sin sida att de får lite återkoppling på vad som skett med kursinnehåll och undervisning utifrån studerandes feedback. De gav också exempel på att förbättringar inte skett trots återkommande synpunkter i deras feedback. Ett exempel på att studerandefeedback lett till åtgärd är att en standardiserad modell för bedömning av examensarbeten håller på att tas fram med anledning av att studerandefeedback har påvisat att bedömningen av examensarbeten är ojämn med risk för att studerande inte behandlas likvärdigt. Auditeringsgruppen rekommenderar att återkopplingen till studerande på deras synpunkter formaliseras och görs tillgänglig för alla studerande på utbildningen.

Medverkan av olika aktörer i kvalitetsarbetet

Institutionens kvalitetsråd är nyskapat och har ännu inte fått en tydlig funktion i institutionens kvalitetshantering. Lärare och studerande deltar aktivt i kvalitetsarbetet. De studerande utser inom sig så kallade årskursrepresentanter som har regelbundna möten med amanuensen, där de redovisar och diskuterar synpunkter från studerande. Synpunkterna samlas in från alla studerande på utbildningen, bland annat via sociala medier.

Samtliga lärare har nära kontakt med externa intressenter och synpunkter från dessa, inklusive rapporter från de studerandes praktik, tas in i diskussioner om utveckling av utbildningen. Vid intervjun med lärare konstaterade man att insamlandet av externa synpunkter borde systematiseras och t.ex. göras mindre beroende av enskilda lärares kontakter. Ett gott exempel på en systematisering är de årliga mötena med alumner, som sker som en del av planeringsprocessen för utbildningen.

Den viktigaste kvalitetsaspekten för utbildningen är enligt lärare och institutionsledning att de examinerade lever upp till behov och krav i yrkeslivet. Institutionens kvalitetsarbete för att ta in och använda synpunkter och önskemål från såväl studerande som arbetslivet fungerar väl enligt auditeringsgruppens bedömning, med undantagen att den ovan nämnda återkopplingen på studerandefeedback och att feedback från avnämare inte sker systematiskt med undantag av praktikrapporterna från företag.

6.3 Forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet

Kvalitetssystemet skapar information om externa forskningsanslag, bibliometri och FUI-verksamhetens genomslagskraft som systematiskt följs upp och utnyttjas i den strategiska ledningen och styrningen av högskolan. Överlag har den strategiska styrningen av FUI-verksamheten förstärkts via olika initiativ och den årliga rapporteringen av resultat och genomslagskraft bidrar positivt till att markera vikten av FUI-verksamhetens samhällsrelevans. Högskolan har tagit fram nya processer för att främja kvaliteten i forskningsfinansieringsansökningar, men det finns fortfarande utrymme att vidareutveckla högskolegemensamma kvalitetsrutiner. Medverkan av olika personalgrupper, studerande och externa intressenter i kvalitetsarbetet kan förstärkas. De för FUI-verksamheten viktiga stödfunktionernas, framförallt bibliotekets, egna kvalitetsrutiner fungerar rätt bra, men stödfunktionerna bör bättre integreras i kvalitetsarbetet vid institutionerna.

*Kvalitetshandlingen av forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamheten är **under utveckling**.*

Kvalitetsrutinernas funktionsduglighet

Målen för FUI-verksamheten

Det övergripande målet för forskning-, utvecklings- och innovationsverksamheten är enligt Arcadas strategi 2025 gränsöverskridande forskning för smart och hållbar samhällsutveckling. Högskolans strategiska fokus ligger i behovsorienterad, samhällsrelevant, tvärvetenskaplig och öppen forskning, utvecklings- och innovationsarbete som bidrar till hållbar utveckling i samhället. Det strategiska utvecklingsområdet för FUI-verksamheten för 2017 är öppen forskning och innovation.

Under intervjuerna blev det tydligt att det finns en stark ambition vid Arcada att höja nivån på forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamheten och därmed högskolans anseende som en nationell och internationell forskningsaktör. Konkurrenskraftig forskning ses som en viktig förutsättning för att högskolan klarar sig i den framtida utvecklingen av högskolesektorn i Finland. Forskningen ses även som en grundförutsättning för högklassig utbildnings-, innovations- och utvecklingsverksamhet.

Arcada säger i självvärderingen att man ser kvalitet i FUI-verksamheten framför allt utifrån dess samhällsrelevans. Högskolan är inte tillfreds med volymen på uppdragsforskningen och forskningssamarbetet med avnämare som företag och kommuner. Styrelsen har därför förtydligat strategin så att forskningen får ett klarare innovationsfokus. En vidare åtgärd för att förbättra denna situation är att högskolan tar fram en forskningsstrategi som strävar att höja på innovationskapaciteten vid högskolan.

Högskolan har ambitiösa målsättningar för att förbättra personalens FUI-kompetens. Målet är att 50 % av undervisningspersonalen är doktorer 2025. Enligt informationen som auditeringsgruppen fick under besöket är för tillfället ungefär 20 % av den undervisande personalen doktorer. Högskolan

strävar att uppnå målsättningen via nya rekryteringar och genom att stöda undervisningspersonalens doktorandstudier exempelvis via "lektor i karriären" initiativet. Därtill strävar högskolan att ständigt öka FUI-verksamhetens volym, bredd, resultat och genomslagskraft. Målet är att varje lärare publicerar 2 publikationer varje år. En vidare målsättning är att den externa forskningsfinansieringen utgör 30 % av högskolans omsättning 2025, en markant ökning från det nuvarande läget. En viktig förutsättning för att uppnå de ambitiösa målen för FUI-verksamheten är att lärarna får forskningstid som en del av sin tjänstgöring.

Auditeringsgruppen fick belägg för en mer systematisk och långsiktig styrning av FUI-verksamheten jämfört med läget under auditeringen 2011.

Kvalitetsrutiner

Styrelsen ställer årligen upp de strategiska utvecklingslinjerna för högskolans verksamhet som ledningsgruppen sedan sammanställer i form av högskolans årliga verksamhetsplan. Arcadas verksamhetsplan ger riktlinjerna för de grundläggande uppgifterna inklusive FUI-verksamheten som sedan konkretiseras i institutioners årliga verksamhets-/ handlingsplaner.

Prefekterna har det övergripande ansvaret för FUI-verksamheten på Arcada. Institutionen för hälsa och välfärd, som är Arcadas största institution, har en egen forskningschef, en position som inte finns på de övriga institutionerna. Forskningsområden leds i allt större grad av forskningskoordinatorer. Vidare ingår forskning i överlärarnas roll och de förväntas leda FUI-projekt och söka projektfinansiering. Ett etiskt råd verkar vid högskolan och är ett rådgivande och beslutsfattande organ ifråga om etiska frågor relaterade till forskningsverksamheten vid högskolan.

Arcada har gjort en satsning via forskningsombud på att förbättra informationen, stödet och uppföljningen ifråga om FUI-verksamheten. Processen gällande forskningsfinansiering har blivit tydligare, något som även nämns i de årliga kvalitetsrapporterna. Forskningsombudet har en rådgivande och kvalitetsfrämjande roll speciellt gällande projektansökningar. Högskolan arbetar på att förbättra kvaliteten i ansökningar dels genom att utbildning och stöd ges i hur man utformar forskningsansökningar, dels genom att forskningsombudet ger respons på externa forskningsfinansieringsansökningar och utvärderar orsakerna till att ansökningar inte beviljas finansiering.

En åtgärd för att höja forskningens konkurrenskraft har varit att utveckla spetskompetens inom utvalda forskningsområden, profiler. En strävan är att institutionernas profiler ska innefatta samverkan över institutionsgränserna, för att nyttja högskolans samlade kompetens och skapa lösningar på viktiga samhällsproblem. Det framkommer både i självvärderingen och under intervjuerna att profilområdena successivt har förtydligats. Alla institutioner har definierat två till tre profilområden och processen har i huvudsak skett "bottom up". Trots ett fokus på dessa spetskompetensområden finns det samtidigt en målsättning att bättre utnyttja hela högskolans potential dvs. engagera fler medarbetare i FUI-verksamheten och generellt öka tvärvetenskapligt samarbete både inom högskolan och med externa parter. Gränsöverskridande samarbete ses som en nödvändighet för att Arcada som en liten högskola kan uppnå sina strategiska målsättningar gällande FUI-verksamheten.

Arcada har tagit fram riktlinjer för God vetenskaplig praxis i utbildning och forskning vid Arcada, Open Access publicering på Arcada, Yrkeshögskolan Arcadas uppfinningsreglemente och riktlinjer för projekt som även inbegriper den ovan nämnda processen för forskningsfinansiering. Självvärderingen tar upp att nya processbeskrivningar har tagits fram för arbetslivsrelaterade utvecklingsprojekt och samarbetet med uppdragsgivare. Dessa processbeskrivningar nämns inte i ledningsguiden eller Arcadas intranätssidor för forskningen, endast i kvalitetsrapporten 2016–2017 för institutionen för hälsa och välfärd. Det förblir oklart om det är frågan om högskolegemensamma eller institutionsspecifika processer. Den intervjuade personalen uppgav att kvalitetsprocesserna som är inbyggda i den akademiska forskningen är de viktigaste för den forskande personalen och auditeringsgruppen fick få referenser till Arcadas egna kvalitetsrutiner eller processer vid intervjuerna. En vidareutveckling av högskolegemensamma kvalitetsprocesserna för FUI-verksamheten är fortfarande aktuellt för Arcada, vilket även lyftes fram under intervjuerna och i kvalitetsrapporterna.

Högskolans externa forskningsfinansiering kommer i huvudsak från Stiftelsen Arcada, andra nationella stiftelser och fonder, Tekes, men också från EU:s forskningsfinansieringsinitiativ och ramprogram vars andel högskolan önskar förstärka. Stiftelsen Arcadas fonder räknas som extern finansiering men de har en stark koppling till högskolans verksamhet. Det framgick i intervjuerna att stiftelsens fonder (A.F. Lindstedts och Svenska Handelsinstitutets Fond för Handelsutbildning och Fonden för Teknisk Utveckling och Forskning) via de utdelade medlen haft en viktig roll i utvecklandet av FUI-verksamheten vid Arcada. Fondernas kriterier för ansökningar och rapportering har en styrande effekt åtminstone på de projekt som beviljats medel. Fonderna uppmanar till exempel till att projekten publicerar sina resultat enligt open access-principer, gränsöverskridande/tvärvetenskapligt samarbete uppmuntras och projektens genomslagskraft bör rapporteras. Dessa är alla strategiskt viktiga principer för FUI-verksamheten vid Arcada.

Uppföljning av FUI-verksamhetens kvalitet

Verksamheten följs upp kontinuerligt på institutionsnivå och högskoleövergripande nivå. I Arcadas ledningssystem har mycket ansvar ålagts på prefekterna när det gäller en konkretisering av de övergripande målsättningarna och uppföljning av verksamheten. Prefekterna rapporterar månatligen till ledningsgruppen och åtminstone en gång i året till högskolans styrelse. Resultaten följs även upp i rektors resultatdiskussioner och i de årliga kvalitetsrapporterna som tas fram av institutionerna. Kvalitetsrapporterna kunde bättre kopplas ihop med verksamhetsstyrningsprocessen och på detta sätt bättre främja uppnåendet av högskolans mer kvalitativa strategiska målsättningar även inom FUI-verksamheten.

FUI-verksamheten följs regelbundet upp med avseende på ansökta och beviljade forskningsmedel och forskningsresultat i form av antal publikationer och produktioner, inklusive kategorisering av publikationsarenor, även om detta inte premieras i statens finansieringsmodell för yrkeshögskolor. Forskningsombudet sammanställer årligen rapporter om forskningsprojektens resultat och genomslagskraft som skapar en helhetsbild av verksamheten. I likhet med flera andra högskolor pågår ett arbete vid Arcada att hitta bra sätt att mäta forskningens genomslagskraft. Det uppgavs under auditeringsbesöket att genomslagskraft avsiktligt har definierats mycket brett. Som forskningens genomslagskraft kan exempelvis räknas publikationernas genomslagskraft

via antalet citeringar och Publikationsforum-klassificering (JUFO), forskningsresultat med betydande inflytande på sitt område, storlek och status på forskningsnätverk, innovationer och kommersialiserade produkter, samhällsengagemang, spin-off företag, konferenser och uppdrag som extern föreläsare.

Arcada planerar enligt ledningsguiden att genomföra regelbundna externa utvärderingar av Arcadas strategiska forskningsprogram. Högskolan har i relativt liten utsträckning utnyttjat externa utvärderingar i syfte att mäta och främja verksamhetens kvalitet. Arcada uppmanas att genomföra externa utvärderingar av forskningen i enlighet med planerna.

Det pågår utvecklingsarbete på många fronter som vittnar om att högskolan har utnyttjat informationen som samlats in om verksamhetens kvalitet och förbättringsåtgärder har vidtagits. De nya utvecklingsinitiativen och åtgärderna som tas fram av arbetsgruppen ("task force") för forskning tillsatt av högskolans styrelse på våren 2017 samt forskningsstrategin som utarbetas under 2017 kan förväntas bidra positivt till implementeringen av den övergripande strategin. Vidare pågår arbetet med det nya ledningsverktyget IMS och strategikartor för FUI-verksamheten har tagits fram. Enligt intervjuerna kommer IMS att utgöra framförallt för ledningen ett viktigt verktyg för att styra och följa upp verksamheten.

Medverkan av olika aktörer i kvalitetsarbetet

Enligt ledningsguiden ska studerande ha en betydande roll i Arcadas forskningsprojekt. Intervjuerna bekräftade att studerandemedverkan i FUI-projekt har diskuterats mycket inom organisationen och med hjälp av olika främjande initiativ har studerandemedverkan i forskningsprojekt ökat positivt. Under auditeringsbesöket träffade auditeringsgruppen fem studerandegrupper som representerade studerande från olika institutioner och utbildningar. Av dessa studerande hade endast ett fåtal medverkat eller kände till någon annan studerande som medverkat i FUI-projekt vid Arcada. Detta antyder att en vidare satsning på studerandemedverkan i FUI-projekt behövs. De intervjuade studerande framhävde att FUI-verksamheten som bedrivs av både Arcadas medarbetare och studerande inte är speciellt synlig vid högskolan. Det finns såtillvida en anledning att bättre synliggöra FUI-verksamhetens resultat för Arcada som helhet.

Enligt intervjuerna framstår det som att publikationskommittén, med ett mandat som är begränsat till Arcadas publikationsverksamhet, för tillfället är det enda kollegiala organet som berör FUI med representation från institutionerna och stödfunktionerna. Ett råd för FUI-verksamheten i likhet med det pedagogiska rådet för utbildningsverksamheten kunde främja medverkan av de olika aktörerna i vidareutvecklingen av kvalitetsrutiner och processer samt spridningen av god praxis på institutionsövergripande nivå.

Högskolans institutioner är aktiva i flera FUI-projekt med mindre och större externa samarbetspartners som t.ex. andra högsolor och forskningsinstitut. Vid intervjuerna framhölls att detta är en nödvändighet för en liten högskola. Institutionen för hälsa och välfärd utgör ett gott exempel där institutionen har bedrivit långsiktigt FUI-samarbete med flera samarbetspartners och gjort strategiska avtal med t.ex. kommuner och andra högsolor. När högskolan har som målsättning

att öka extern projektfinansiering och uppdragsforskning kunde en mer systematisk insamling av externa samarbetspartners synpunkter på samarbetet och verksamheten bidra med värdefulla insikter för kvalitetsutvecklingen av FUI-verksamheten.

Kvalitetshanteringen av stödfunktionerna

Biblioteket ansvarar bland annat för registrering av forskningspublikationer och produktioner samt rapportering av dessa till undervisnings- och kulturministeriet, upprätthåller Arcada Open Access portal, och stöder allmänt FUI-verksamhetens informationskvalitet och open access-publicering via olika tjänster och produkter. Det framkom i intervjuerna att stödfunktionerna, framförallt biblioteket och IT, hade ett intresse att vara bättre integrerade i kvalitetsarbetet vad gäller de grundläggande uppgifterna. Exempelvis biblioteket var tidigare representerat i de numera avskaffade institutionsråden, vilket gav dem bättre förutsättningar att få information och medverka i kvalitetsutvecklingen. En utmaning är att koppla stödfunktionerna till processer som ägs av institutionerna och öka samarbetet med dem som använder tjänsterna.

Enheternas egna kvalitetsrutiner varierar. Kvalitetshanteringen vilar i huvudsak på cheferna för enheterna. Enheterna är delaktiga i högskolans verksamhetsplaneringsprocess, tar fram egna verksamhets-/ handlingsplaner, cheferna rapporterar månatligen till ledningsgruppen, deltar i resultatdiskussioner samt gör en självvärdering i form av den årliga kvalitetsrapporten. Biblioteket har en del egna uppföljningar t.ex. av användningen av e-material och bibliotekets tjänster samt rapportering av statistik till den nationella biblioteksstatistiken.

Forskningsombudet är en viktig funktion med tanke på information, stöd, uppföljning och kvalitetsutveckling ifråga om högskolans FUI-verksamhet. En viktig förutsättning för att rollen bidrar till kvalitetsutvecklingen på önskat sätt är att kommunikationen och samarbetet mellan forskningsombudet och institutionerna, framförallt forskarna, fungerar väl. Ett sätt att säkerställa att stödet till FUI-verksamhetens kvalitetsutveckling är ändamålsenligt och välfungerande är att forskningsombudet systematiskt samlar in synpunkter från institutionerna gällande stödet och behoven.

6.4 Genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete

Arcadas kvalitetssystem främjar högskolans genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete. Framförallt den samhälleliga uppgiften att producera kvalificerad arbetskraft är starkt närvarande i all verksamhet. Ändamålsenlig information, framförallt i form av studerandefeedback, finns tillgänglig och används för utvecklandet av dessa uppgifter, även om detta kunde ske ännu mera systematiskt och konsekvent. De olika personalgrupperna är insatta och engagerade i många centrala aspekter av Arcadas samhälleliga roll och regionutvecklingsarbete, men vissa av de övergripande strategiska målsättningarna på dessa områden kan kännas något avlägsna för enskilda medarbetare och studerande. Högskolans externa intressenter är väl identifierade och de deltar både i verksamheten och utvecklandet av den, men kontakterna kunde systematiseras ytterligare. De centrala stödfunktionernas koppling till strategiska målsättningar kunde gärna förtydligas.

*Kvalitetshandlingen i anslutning till högskolans genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete är **under utveckling**.*

Kvalitetsrutinernas funktionsduglighet

Målen för Arcadas genomslagskraft i samhället

Målen för Arcadas genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete är mångfasetterade och ambitiösa. Arcada vill främja ett samhällsengagemang för hållbar utveckling och verka för nordiskt samarbete. Vidare har Arcada ett utbildningspolitiskt uppdrag i att tillgodose behovet av svenskspråkig utbildning både regionalt och nationellt. Arcadas verksamhet genomförs av en pragmatisk anda enligt vilken högskolans främsta samhälleliga uppgift är att utbilda personer som motsvarar arbetslivets rådande eller framtida behov och som har goda chanser att klara sig väl på arbetsmarknaden. Därtill vill högskolan idka "behovsorienterad" FUI-verksamhet och samtidigt öka volymen samt höja den akademiska nivån på forskningen. FUI-verksamheten och frågor som gäller dess genomslagskraft i samhället behandlas ovan i kapitel 6.3, varför den helheten inte närmare diskuteras i detta avsnitt.

Kvalitetsrutinerna i anslutning till ovanstående områden baserar sig i hög grad på feedback från studerande, alumner och praktikarbete samt övriga, mera informella kontakter till arbetslivet. De tydligaste och mest systematiska rutinerna gäller uppföljningen av utbildningen. Liksom vid kvalitetsarbetet överlag betonar Arcada vikten av stödande snarare än rigida rutiner även på området för genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete. Därigenom undviker man att systemet blir oskäligt belastande, men det kan finnas lägen där avsaknaden av systematik i sig innebär en extra belastning – t.ex. i fråga om lärarnas ansvar för kontakterna till arbetslivet.

Tillgodoseendet av arbetslivets behov

Undervisningspersonalen har en god uppfattning om arbetslivets krav och arbetsgivarnas förväntningar. Denna uppfattning baserar sig på många slags kontakter med arbetslivet, bland annat via praktikrapporter, gästföreläsare från företag och organisationer samt dialoger med högskolans alumner och andra personliga kontakter. Arcada bedömer att de som utexamineras från högskolan i allmänhet är attraktiva för arbetsgivarna, och det förefaller också att finnas rätt goda grunder för denna bedömning. Den baserar sig inte på någon kontinuerlig och systematisk utvärdering av Arcada-alumnernas särskilda styrkor, utan mera på lärarkårens informella diskussioner med representanter för avnämarna och feedback från de studerandes praktikperioder. Högskolan följer även systematiskt upp sysselsättningsgraden hos dem som utexaminerats, och de goda resultaten på denna punkt indikerar att utbildningen verkligen på ett lyckat sätt motsvarar arbetslivets krav. Med vissa arbetsgivare finns också ett djupgående, väl etablerat och systematiskt samarbete, t.ex. med YLE.

Det kan noteras att Arcadas utländska examensstuderande har svårt att hitta praktikplatser och att de i många fall upplever det som svårt att integreras i studerandegemenskapen och det finländska samhället överlag. På denna punkt kunde högskolan överväga om det finns något att göra för att förbättra situationen. Annars är risken uppenbar att de utländska alumnerna inte stannar kvar i Finland.

Samhällsengagemang för hållbar utveckling och nordiskt samarbete

I Arcadas strategi har inriktningen på hållbar utveckling på ett förtjänstfullt sätt konkretiserats på institutionsnivå (bl.a. hälsofrämjande och patientsäkerhet; materialåtervinning och materialtekniska lösningar inom energi och vård; informationsanalys och risk management; storytelling och kommunikation). Emellertid är kvalitetsrutinerna, mätarna och uppföljningen av målsättningar som gäller främjandet av hållbar utveckling och nordiskt samarbete inte lika tydliga. T.ex. i Arcadas verksamhetsplan 2016 har temat hållbar utveckling lyfts fram som ett forskningsfokus, men vid auditeringen har inte framkommit hur dessa planer styrs eller följs upp. Vid intervjuerna framgick det att vissa lärare och studerande tagit dessa målsättningar mycket väl till sig, medan de för andra föreföll något avlägsna.

Om det bland undervisningspersonalen finns variationer i känslan för de strategiska målsättningarna avseende hållbar utveckling och nordiskt samarbete, har de centrala stödfunktionerna uppenbarligen ännu svårare att hitta sig själva i den strategin. De strategiska målsättningarna på högskolenivå har inte till alla delar tydliggjorts på institutionsnivå och ännu mindre på individnivå i organisationen.

De intervjuade studerande kände dåligt till högskolans strategiska målsättningar avseende genomslagskraft i samhället. Det betyder inte att de skulle sakna samhällsengagemang för hållbar utveckling eller intresse för nordiskt (eller annat internationellt) samarbete. Hos många finns ett sådant engagemang och intresse, men de studerande själva upplever inte nödvändigtvis att det drivs från högskolans sida som en strategisk fråga. Därmed är det också osannolikt att de studerande aktivt skulle delta i utvecklandet av kvaliteten till denna del. Vissa utbildningar, lärare och studerande är klart aktivare i de nordiska kontakterna än andra. Bland goda exempel

på nordiskt samarbete kan nämnas det strategiska partnerskapet med Södertörns högskola inom Kultur och kommunikation. Institutionerna har av högskolans ledning uppmanats att ytterligare fördjupa samarbetet med nordiska och utländska högskolor.

Auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada ännu tydligare än hittills kommunicerar sina samhälleliga mål avseende hållbar utveckling och nordiskt samarbete till hela personalen och de studerande, på ett sådant sätt att var och en också hittar en koppling mellan dessa målsättningar och sin egen verksamhet eller studieinriktning. En sådan kommunikation främjar också högskolans och dess nyckelpersoners möjligheter att ta en synligare roll i den allmänna samhällsdebatten avseende dessa frågor. Därtill bör högskolan fortsätta på den inslagna vägen att bygga ut och systematisera samarbetsnätverket inom Norden och internationellt.

Språklig och regional betydelse; samverkan med andra högskolor

Alla personalgrupper identifierar sig tydligt med den språkliga dimensionen i Arcadas samhällsansvar, utan att för den skull göra avkall på de allmänna kvalitetskraven på undervisning och forskning. Att högskolan också i praktiken uppfyller sitt språkliga och regionala syfte bevisas av att språket och läget uttryckligen nämns av många studerande som en central orsak till deras val av studieplats.

Arcada deltar i den så kallade Helsingforsalliansens arbete, där huvudstadsområdets högskolor och universitet koordinerar vissa gemensamma projekt och satsningar på svensk- och tvåspråkighet. Alliansen har bland annat marknadsfört högskolestudier på svenska i Helsingfors och utvecklat gemensamma tjänster (såsom studiepsykolog och språkgranskning) för högskolornas studerande. Här har Arcada genom rektor och utvecklingsdirektör varit drivande krafter.

Arcada har ett nätverk av samarbetshögskolor såsom Diak, Svenska social- och kommunalhögskolan (Helsingfors universitet), Metropolia, Novia och Hanken. Samtidigt har högskolan i sina egna strategier och verksamhetsplaner konstaterat att samarbetet med andra högskolor bör bli ännu djupare, smidigare och mera omfattande.

Öppna yrkeshögskolan och avgiftsbelagd utbildning

De studerande på Arcadas öppna yrkeshögskola har samma kurser som examensstuderande varför de omfattas av samma kvalitetssystem. Via den öppna yrkeshögskolan har Arcada bland annat försökt skapa en led till examensstudier för invandrare, vilket stöder integreringen i det finska samhället och ger en möjlighet att integreras på svenska. Genom att rikta kurser även till gymnasier och yrkesinstitut försöker Arcada öka antalet avlagda studiepoäng inom den öppna yrkeshögskolan. Samtidigt är denna målsättning ägnad att öka högskolans genomslagskraft som en central regional aktör inom utbildningen.

I sin masterutbildning International Business Management har Arcada två fokusområden, nämligen Fintec och den nordiska marknaden. Detta val avspeglar väl högskolans målsättningar för genomslagskraft i samhället och har också tagits väl emot av de studerande. Inom denna studiehelhet är de nordiska kontakterna speciellt väl utvecklade. Arcada har även en uttalad målsättning att bjuda ut vissa engelskspråkiga masterutbildning till betalande studerande.

Arcadas utbud av fortbildning utvecklas i samråd med kunderna och högskolan betonar vikten av att erbjuda fortbildning som är samhällsrelaterad. Fortbildningen vill bidra på ett positivt sätt till Finlands konkurrenskraft genom stöda kunderna i deras professionella utveckling. Ett exempel på detta är fokuseringen på patientsäkerhet inom hälsovården. Fortbildningens kundrespons visar att uppdragsgivarna överlag är nöjda med kvaliteten.

Medverkan av olika aktörer

Vid intervjuerna med personalgrupperna framkommer att det viktigaste måttet på Arcadas genomslagskraft i samhället anses vara att de studerande tar sin examen och placerar sig väl i arbetslivet. På så sätt kan alumnerna i sin egen yrkesgärning bidra till samhällsutvecklingen. På denna punkt deltar alla personalgrupper aktivt och engagerat i säkerställandet av kvaliteten. De studerande är aktiva och engagerade i utvärderingen av utbildningen och deras drivkraft är uttryckligen möjligheten att få ett bra jobb där de kan verka för sådana målsättningar som de finner meningsfulla – t.ex. hälso- eller miljöfrågor.

Arcadas externa intressenter utgörs främst av organisationer med vilka högskolan idkar FUI-samarbete och av arbetsgivare eller potentiella arbetsgivare för alumnerna. Ytterligare en viktig utomstående intressegrupp är alumnerna själva. Till alla dessa grupper upprätthåller Arcada en levande och aktiv kontakt som tydligt berikar och bidrar till utvecklandet av verksamheten. De externa intressenter som är involverade i dessa kontakter är starkt engagerade och har en hög uppfattning om Arcada som utbildare och samarbetspartner.

Alltid tycks kontakterna till de externa intressegrupperna inte vara speciellt väl systematiserade. Nätverket och interaktionen baserar sig i hög grad på kontakter som odlas och upprätthålls av enskilda lärare. Detta kan tänkas bli något betungande för lärarna och innebär samtidigt en risk för kontinuiteten i kontakterna. Feedbacken från de externa intressenterna kunde också kommuniceras med större systematik och transparens. Vissa lärare påtalade även svårigheter med att hitta personer från arbetslivet som har tillräckligt med tid att ge sådan respons som kunde utnyttjas vid utvecklandet av verksamheten.

Samtidigt finns det också ett stort antal positiva exempel där utbildningarna utnyttjar alumner och arbetslivskontakter mycket aktivt för sitt utvecklingsarbete, t.ex. företagsekonomens trainee scout-program eller energi- och miljöteknikens insamling av branschföretagens synpunkter på studieplanerna.

Kvalitetshanteringen av stödfunktionerna

De centrala stödfunktionernas (HR, IT, bibliotek, kommunikation, nätpedagogik, studieservice) egna kvalitetsrutiner är inte till alla delar systematiserade. Stödfunktionernas företrädare upplever sig åtminstone delvis ha en något perifer roll i förhållande till de övergripande strategiska målsättningarna till den del de gäller genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete. De konkreta samhälleliga målen gällande de studerandes antagning, studiegång och utexaminering har däremot anammats väl av stödfunktionerna.

Stödfunktionernas representanter framhöll vid intervjuerna att de inte har någon direkt kontakt till kvalitetsråden och att det inte annars heller finns tydliga processer för kvalitetsutveckling. Däremot har stödfunktionerna nog tillräckligt tydliga (kvantitativa) mätare och målsättningar.

Om stödfunktionernas specialkompetens ska utnyttjas aktivare för att främja Arcadas genomslagskraft i samhället, bör högskolan överväga hur de bättre kan integreras i utvecklingsarbetet och involveras i de strategiska målsättningarna tillsammans med institutionerna.

7

Studentvägledning

Studentvägledningens kvalitetsrutiner är fungerande men inte till alla delar systematiska och etablerade. Det finns klara processer för studentvägledningen och tydliga verktyg för att följa upp studerande. Arbetsfördelningen mellan amanuenser, lärartutorer och studieservicen är relativt tydlig men kommunikationen och de gemensamma kvalitetsrutinerna är sporadiska. Kvalitetssystemet producerar relevant information som används för att utveckla studentvägledningen. Både personal och studerande har engagemang för kvalitetsarbetet. Kvalitetshanteringen inom studieservicen saknar en mekanism och systematik vilket gör att kvalitetsrutinerna är oklara.

*Kvalitetshanteringen i anslutning till studentvägledning är **under utveckling**.*

Kvalitetsrutinernas funktionsduglighet

Studentvägledning och kvalitetsrutiner

Studentvägledningen sker på flera nivåer inom Arcada: studieservicen har ansvar över uppgifter som relaterar till antagning till högskolan, studierätten, studievägledning och specialpedagogik medan institutionerna ansvarar för frågor om studieinnehåll samt planering av studier. På institutionerna är det framförallt amanuensen vars uppgift är att ansvara för de studerandes studievägledning. Den examensansvarige har också en betydande roll i studievägledningen speciellt i frågor som gäller studieplaneringen. Lärartutorerna som fungerar som stöd- och kontaktpersoner till studerande har också en roll i studievägledningen, men systemet med lärartutorer varierar mellan institutionerna.

I Arcadas självvärdering konstateras att studieservicen och stödet till de studerande är avsedda som en stödfunktion som underlättar de studerandes studieförutsättningar och gör den studerande medveten om sina rättigheter och skyldigheter. Dessutom stöder studievägledningen Arcadas strategiska målsättningar som t.ex. att studerande skall prestera 55 studiepoäng per läsår. Amanuenserna följer upp de studerandes prestationer och genomströmningen. De är i kontakt med studieservicen ifall den studerande behöver vägledning i frågor som faller inom studieservicens kompetensområde. I andra frågor som t.ex. studieplanering kan amanuensen kontakta examensansvariga.

Kvalitetsrutinerna gällande studievägledningen är nära kopplade till rutinerna vid institutionerna och amanuenserna. Enligt Arcadas praxis och ledningsguide har institutionerna relativt fria händer att agera på egen hand och på olika sätt. Detta reflekteras också i studievägledningen vid högskolan. Eftersom institutionerna ansvarar för studievägledningen i flera frågor finns det olika system och olika tillvägagångssätt vid institutionerna. Det som i stort sett är gemensamt för institutionerna är att amanuensen följer upp studerande via Insight för att identifiera de studerande som behöver vägledning. Insight, som redan tidigare diskuterats i rapporten, är ett verktyg där personal kan i realtid följa en studerandes studietakt och prestationer vilket möjliggör en tidigare identifiering av studerande som behöver mera vägledning och stöd. I Arcadas självvärdering nämns att Insight är ”den viktigaste källan för kvalitetsarbetet” och överlag var den intervjuade personalen väldigt nöjda med systemet som har medfört en ny systematik i studievägledningen. Dock kom det fram under intervjuerna att bristen på effektiv kommunikation mellan personalen kan leda till avsaknad av förebyggande studievägledning eftersom man inte hinner agera tillräckligt snabbt på studerandes behov. Flera personer som intervjuades antydde att kvalitetssystemet fungerade bra ifråga om identifiering av studerande som behöver stöd men i flera fall hade det varit bra om den studerande fått stöd i ett tidigare skede. De intervjuade amanuenserna talade om att de försöker i ett tidigt skede fånga upp de studerande som behöver stöd, redan efter den första kursen.

Det framgick i intervjuerna att de studerande upplever studievägledningssystemet och processerna som oklara. De studerande har svårt att skilja åt vem som har vilken roll och vilket ansvar bland personalen ifråga om studievägledning. Ofta var fallet att studerande hade en person som de upplevde att de kunde få stöd av och rådfråga vare sig det var lärartutorn, amanuensen eller examensansvariga. Eftersom amanuenserna har mera direkt kontakt med de studerande är amanuensen oftast den som har första kontakten med den studerande. En studerande kan givetvis direkt ta kontakt med studieservicen. Bristen på klarhet var i praktiken inte ett problem för de studerande, de hittade det stöd de ansåg sig behöva. Omvänt är uppföljningen vid institutionerna systematisk och etablerad liksom att kontakter tas med studerande som bedöms behöva stöd i sina studier.

Kvalitetsrutinerna ifråga om studerandefeedback är också viktiga med tanke på utvecklandet av studievägledningen. Institutionerna samlar in synpunkter från studerande med olika systematiska feedbackmetoder i utbildningarna och via direkt kontakt med de studerande. Vid intervjuerna kom det fram att i vissa institutioner ansvarar amanuensen för insamlandet av studerandefeedback medan det i andra institutioner är lärarna. På samtliga institutioner har amanuensen nära samarbete med examensansvariga och amanuensen sitter också med i institutionens kvalitetsråd samt ledningsteam. Amanuensen sammanställer dessutom tillsammans med prefekten institutionens kvalitetsrapport som presenteras för Arcadas ledning.

Auditeringsgruppen fick belägg för att högskolans kvalitetssystem producerar relevant information som används systematiskt och stöder utvecklingen av studievägledningen. Det finns dock utrymme för studieservice att förbättra sina kvalitetsrutiner och dokumentation. Studieservice, i likhet med Arcadas övriga enheter, är del av den årliga verksamhetsplaneringen och uppföljningen. Studiechefen sitter med i Arcadas ledningsgrupp för att säkerställa att informationsflödet mellan studieservice och ledningen fungerar. Vidare rapporterar studiechefen

månatligen till ledningsgruppen och sammanställer årligen en kvalitetsrapport. Studieservice har systematiska kvalitetsuppföljningar för studeranderekrytering och internationella utbyten. Emellertid har studieservice inga systematiska kvalitetsrutiner för att samla in synpunkter från studerande och personal om den övriga verksamheten vid studieservice, som skulle ligga som grund för vidareutveckling av verksamheten. En orsak till detta, som nämndes i intervjuerna, är högskolans litenhet och knappa personalresurser som leder till att prioriteringar i kvalitetsarbetet är nödvändiga. Högskolan borde se över kvalitetsrutinerna inom studieservice för att säkerställa att systemet för ständig förbättring fungerar på ett tillfredsställande sätt vid enheten.

Det finns brister i systematiken mellan institutionerna och studieservicen gällande kvalitetsrutiner och kommunikation. Den intervjuade personalen hade olika upplevelser ifråga om hur väl samverkan mellan institutionerna och studieservice fungerar. Personalen på institutionerna upplevde att informationsflödet mellan institutioner och studieservice fungerade väl och de hade en klar bild av arbetsfördelningen i förhållande till studieservice. Emellertid personalen på studieservice upplevde att ansvarsfördelningen inte är lika tydlig och de önskade bättre information om vad som sker vid institutionerna. Auditeringsgruppen rekommenderar att samarbetet mellan amanuenser och studieservice systematiseras t.ex. genom att införa regelbundna möten som möjliggör utbyte av information, erfarenheter och god praxis. Regelbundna gemensamma utvärderingar av hur studievägledningen och samverkan mellan institutionerna och studieservice fungerar, gemensamt fastställda åtgärder och uppföljning av åtgärderna kunde bidra till en systematisk kvalitetsutveckling av studievägledningen vid Arcada.

Handledning och stöd för internationella studerande och utbytesstuderande

Internationella studerande och Arcadas studerande som önskar tillbringa en termin i utbyte får handledning och stöd via samma kanaler som alla andra studerande. Internationella studerande träffar amanuensen vid ankomsten till högskolan och får en introduktion till högskolans system. Högskolan har utnyttjat feedbacken från utbytesstuderande i utformningen av deras studier. Ett exempel på åtgärder som vidtagits med anledning av studerandefeedback är en omorganisering av flera kurser för utbytesstuderande som överlappade varandra. Högskolans studerande som deltar i utbyte får vägledning och handledning bl.a. för att integrera utbytet i individuella studieplaner. Högskolans internationella examensstuderande får samma vägledning och stöd som övriga examensstuderande. Vid intervjuerna kom det fram att stödet i praktiken blir varierande för internationella studerande. Internationella studerande har t.ex. haft en del problem med att hitta praktikplats på grund av språket. Dessutom hade de intervjuade internationella examensstuderande ingen kontakt med sina studeranderepresentanter, något som högskolan tillsammans med Arcadas studerandekår kunde se över. Sammantaget upplevde de intervjuade studerande att stödet var omfattande och att studievägledningen fungerade bra.

Medverkan av olika aktörer i kvalitetsarbetet

Studieservice önskade både i självvärderingen och i intervjuerna att bidra mer i kvalitetsarbetet vid institutionerna. De olika personalgrupperna på institutionerna deltar aktivt i kvalitetsarbetet. Eftersom amanuenserna är medlemmar av institutionernas ledningsteam och kvalitetsråd är de

starkt delaktiga i kvalitetsarbetet vid institutionerna. Lärarna och examensansvariga har också en viktig roll och bär sitt ansvar genom att följa med de studerande under undervisningen och via Insight samt vid behov hjälper de studerande få det stöd som de behöver.

Studerande har i allmänhet en aktiv och engagerad inställning till kvalitetsarbete och kan ge sina synpunkter om verksamheten via olika feedbackmekanismer. Dock får studerande sällan återkoppling på sin feedback. Studerande kan också påverka kvalitetsutveckling vid högskolan via olika beslutsfattande organ. Speciellt kvalitetsråden är ett forum för de studerande att via sina representanter bidra till kvalitetsutvecklingen av studievägledningen och utbildningen i allmänhet.

Högskolan har via amanuensbefattningarna, som introducerades 2014, gjort en tydlig satsning på studievägledningen. Amanuenserna har ålagts uppgifter som tidigare sköttes av andra personer i organisationen. Samtidigt har högskolan genomgått stora nedskärningar, personalen har minskat och kraven på uppföljningen av de studerandes prestationer och genomströmningen har ökat. Sätillvida har de nya funktionerna inte markant påverkat hur belastande kvalitetsarbetet är. En välfungerande uppföljning av de studerande och studievägledning är något högskolan lägger vikt vid. Denna satsning kräver mycket av personalens tidsresurser och är belastande men bidrar positivt till kvalitetsutvecklingen av studievägledningen och att de kvantitativa utbildningsmålen uppnås.

8

Kvalitetssystemet som helhet

Kvalitetssystemet på Yrkehögskolan Arcada är en integrerad del av högskolans ledningssystem och är helt knutet till högskolans operativa organisation. Kvalitetssystemet omfattar högskolans grundläggande uppgifter och stöder utvecklingen av verksamheten mot de strategiska målen. Det finns belägg för att systemet får genomslagskraft i arbetet med att utveckla utbildning och forskning. Arcada har en god kvalitetskultur med delaktighet och engagemang.

*Kvalitetssystemet som helhet är **under utveckling***

8.1 Kvalitetssystemets omfattning och genomslagskraft

Yrkehögskolan Arcada har under de senaste åren utvecklat sitt kvalitetssystem målmedvetet och systematiskt. Grunden för utvecklingen är ett antal projekt. För studieprocesserna utvecklades modellen för kompetensbaserad studieplan, projektet ledde också till att vägledningen av studerande utvecklades. Utvecklingen av högskolans FUI-verksamhet fokuserade på ökad publicering och ökade externa forskningsintäkt bland annat genom att lärare utbildas i utformning av ansökningar om forskningsmedel. Ett helhetsarkitekturprojekt syftade till effektivare användning av systembaserad information och ett system för att följa de studerandes prestationer i realtid, Arcada Insight, har utvecklats. Ett ledningsverktyg Arcada IMS är under utveckling. En övergripande ledningsguide har utvecklats med mål, grundläggande principer, organisation och ansvar för kvalitetsarbetet vid högskolan.

Det nuvarande kvalitetsarbetet har fokus på prestationer inom utbildning och forskning. Alla delar av organisationen som bidrar till måluppnåelse har en roll i systemet. Därutöver görs traditionellt kvalitetsarbete för att utveckla olika processer, som uppföljning av arbetet med studerande-rekrytering, stöd för forskningsfinansieringsansökningar och enkäter till biblioteksanvändare.

En betydande del av kvalitetsarbetet för utbildningarna är de olika metoderna att inhämta synpunkter på innehåll och genomförande av utbildningarna. Förutom i de obligatoriska online-enkäterna

i lärplattformen Itslearning tillfrågas studerande i olika former av regelbundna feedbacksystem. Externa intressenter inklusive alumner tillfrågas också, med varierande systematik, utifrån det rika kontaktnät som lärare och ledning har med relevanta samarbetspartners. Dokumentationen av all den information som kommer fram behöver utvecklas, t.ex. i ledningsverktyget Arcada IMS.

De synpunkter som lämnas från studerande och externa intressenter får i stor utsträckning genomslag i utveckling av verksamheten. Återkoppling till informationslämnarna om vilka synpunkter som kommit in, och vilka åtgärder dessa lett till, varierar stort. Systematisk återkoppling efterfrågas särskilt av studerande. Information från ledningsverktyget Arcada Insight leder likaså till åtgärder, inte minst genom stöd till enskilda studerande för ökad studieframgång.

Kvalitetssystemet för FUI-verksamheten har huvudbeståndsdelarna uppföljning av publiceringar och citeringar respektive uppföljning av framgången för ansökningar om externa forskningsmedel. Det senare används för att utveckla förmågan att skriva ansökningar hos högskolans lärare. Kvaliteten i forskningen bedöms på sedvanligt sätt med peer review i olika former. I Arcadas strategi är forskningens genomslagskraft eller samhällsrelevans en viktig kvalitetsfaktor. Man vill också rikta in forskningen mer mot innovationer.

Yrkeshögskolan Arcada ser som ett viktigt uppdrag för samhället att tillgodose behovet av svenskspråkig kvalificerad utbildning såväl regionalt som nationellt. Forskningen har klart tillämpade perspektiv och bedrivs i hög grad i samarbete med olika externa partners från näringsliv och offentlig verksamhet. För lärare är det viktigaste måttet på högskolans genomslagskraft i samhället att de studerande tar examen och placerar sig väl i yrkeslivet. Högskolan såväl som enskilda lärare och forskare har omfattande, mestadels informella, kontakter med externa intressenter som beredvilligt bidrar med synpunkter på utbildningens och forskningens innehåll och prestationer.

Styrelsen för Arcada har fastlagt vision, etisk plattform, en strategisk målbild 2025 och prioriteringar för 2017–2020. Arbetet mot högskolans övergripande strategiska mål styrs genom årliga verksamhetsplaner och regelbunden uppföljning i styrelse och ledningsgrupp. Planeringsdelen bedöms fungera väl men i det material auditeringsgruppen tagit del av framstår uppföljningen av uppställda mål som otydlig.

8.2 Kvalitetskultur

Enligt Arcadas ledningsguide bygger utformningen av kvalitetssystemet på resultatmedvetenhet, personligt ansvarstagande och öppen dialog och växelverkan med omvärlden. Att dessa aspekter förverkligas av alla är en förutsättning för att arbetet blir framgångsrikt. Auditeringsgruppen konstaterar att medarbetarna känner väl till de strategiska målen för kvalitetsarbetet vid högskolan liksom det personliga ansvaret för kvaliteten i den verksamhet man själv bedriver.

I högskolans ledningsguide klargörs ansvarsfördelningen för kvalitetsarbetet tydligt, från styrelse till den enskilda medarbetaren. Personal med ledningsansvar känner väl till sitt ansvar. Auditeringsgruppen kan konstatera att det absoluta flertalet medarbetare tar ansvar och har ett

stort engagemang för kvaliteten i sin egen verksamhet. De studerande bjuds in till kvalitetsarbetet genom enkäter och andra metoder att ge sina synpunkter på utbildning och undervisning. Studerande medverkar i Arcadas styrelse, kvalitetsråd och de olika nämnder och arbetsgrupper som arbetar med frågor som berör de studerandes liv på högskolan.

Studerandes och anställdas medverkan och engagemang möts med intresse från ledningsansvariga, som efterfrågar och tar emot synpunkter på verksamheten. Ledningsansvariga och enskilda lärare efterfrågar synpunkter på utbildning och forskning från externa intressenter och särskilt i utbildningen använder man sig av de synpunkter som framförs för att utveckla verksamheten. På högskolan, centralt och på institutioner och enheter, finns en mängd fora för information om och diskussion av viktiga utvecklingsfrågor för högskolan/institutionen/enheten.

Auditeringsgruppen har mött ett stort engagemang för kvaliteten i högskolans verksamheter hos styrelse, ledning, lärare och övriga anställda, studerande, externa intressenter.

Sammantaget borgar det ovan sagda för en god kvalitetskultur inom Yrkeshögskolan Arcada.

8.3 Kvalitetssystemet som helhet

Arcada har satt upp tydliga kvantitativa mål för utbildning och forskning. De följs upp systematiskt och leder vid behov till åtgärder. Ledningsverktyget Arcada Insight fyller väl sitt syfte i arbetet med att nå de kvantitativa utbildningsmålen. Ledningsverktyget Arcada IMS är under utveckling och har goda förutsättningar att bli den plattform där man kan finna all dokumentation om kvalitetssystemet och all den information som kvalitetssystemet producerar.

Arcadas kvalitetsarbete har påfallande få kvalitativa mål. Lärare efterfrågade i intervjuer mer av kvalitativa mål, detta nämns också i självvärderingen. De kvalitativa mål som finns, t.ex. pedagogisk utveckling utifrån en pedagogisk policy, hållbar utveckling som tema i utbildning och forskning utifrån strategin, avspeglas mycket lite i det reguljära kvalitetsarbetet. Auditeringsgruppen har inte sett exempel på att dessa mål har specificerats för enskilda institutioner eller i utbildningsprogram, inte heller att de följs upp i någon form. Målen är kända av lärare men just inte av studerande. Sägans ska dock att i högskolans verksamhetsplan för 2017 finns som åtgärd ”hållbar utveckling en del av utbildningserbjudandet” för samtliga utbildningar.

Många av de åtgärder som kvalitetssystemet frambringat för att nå de kvantitativa prestationsmålen är kvalitativa, i form av t.ex. utveckling av kursinnehåll, undervisningsmetoder och stöd till studerande. Rent allmänt är bristen på kvalitativa mål en svårighet i ett kvalitetsarbete. Utan sådana mål och dokumenterad uppföljning av dem riskerar alla de insatser som görs baserade på kvantitativa indikatorer att bli splittrade, olika och osynliga. Kvalitativa mål kan också vara mer inspirerande, inte minst för lärare.

För forskningen finns behov att utveckla mått/indikatorer så att högskolan kan följa utvecklingen av de strategiska målen om forskningens samhällsrelevans och genomslagskraft. På motsvarande

sätt kan framtagandet av indikatorer för högskolans genomslagskraft i samhället medverka till att klargöra vilka aspekter av genomslagskraft i samhället som högskolan ser som viktiga och särskilt vill stå upp för.

Utvecklandet av kvalitetssystemet enligt Arcadas egen uppfattning bygger i hög grad på att personalen upprätthåller och utvecklar sin kompetens. I vissa intervjuer efterlystes en övergripande systematik för personal- och kompetensutveckling. Denna synpunkt var tydligast företrädd bland amanuenser och representanter för de centrala stödfunktionerna. Bland undervisningspersonalen var uppfattningen om de egna möjligheterna till fortbildning och annan kompetensutveckling betydligt positivare. Auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada ser över personal- och kompetensutvecklingen särskilt för amanuenser och stödfunktionernas nyckelpersoner samt förenhetligar den pedagogiska kompetensutvecklingen för undervisningspersonalen.

Ramarna för kvalitetsarbetet på högskolan, som de ges i ledningsguiden, medger frihet för de enskilda institutionerna och enheterna att forma egna sätt att bedriva kvalitetsarbetet. Det har varit en klok strategi under de första åren med systemet, eftersom förutsättningarna för framför allt institutionerna varierar. Under auditeringen har gruppen mött flera exempel på framgångsrika sådana egna sätt. Enheterna bedriver kvalitetsarbete för den egna funktionen men samverkan med institutionerna är inte systematisk. Enheterna skulle kunna bidra mer till Arcadas utveckling genom att de integreras i kvalitetsarbetet inom hela högskolan, med tydligare roll i samspelet med institutionerna (t.ex. kvalitetsråden) och utbildningarna. Detta anges också i självvärderingen som ett utvecklingsområde.

Under de inledande åren har som sagt de operativa enheterna haft viss frihet att bedriva sitt kvalitetsarbete. En väg att utveckla kvalitetssystemet vore att inrätta fora för systematiskt informations- och erfarenhetsutbyte tvärs över institutioner och enheter och på så sätt effektivisera kvalitetsarbetet såväl på respektive institutioner och enheter som för hela högskolan.

9

Konklusioner

9.1 Styrkor och god praxis i kvalitetssystemet

- Gemensam och välförankrad kvalitetskultur som skapar en grund för kvalitetsutvecklingen av verksamheten.
- Kreativt och systematiskt arbete med att efterfråga de studerandes synpunkter.
- Satsning på att följa upp de studerandes prestationer och vid behov erbjuda stöd.
- Kvalitetssystemet har en tydlig koppling till högskolans strategi.
- Utvecklandet av kvalitetssystemet har varit omfattande, målmedvetet och systematiskt sedan den senaste auditeringen.
- Gemensamma pedagogiska målsättningar som stöds av en Pedagogisk policy.
- Innovativa och arbetslivsanknutna pedagogiska metoder.
- Systematiskt utvecklingsarbete för att höja FUI-verksamhetens kvalitet. Satsning på informationen, stödet och uppföljningen ifråga om FUI-verksamheten.
- Pragmatiska och tydliga samhälleliga mål med avseende på utbildningens relevans för arbetslivet.
- Planeringen av utbildningen i fysioterapi som föredömligt utgått från såväl europeiska riktlinjer, arbetslivets kompetensbehov, Arcadas interna riktlinjer som aktuell forskning.
- International Business Management tillämpar på ett berömligt sätt "agila" metoder i utbildningen. Studieplanen är flexibel och anpassas efter de studerandes önskemål och behov. Detta angreppssätt säkerställer ett studentcentrerat perspektiv i utbildningen.
- Utbildningen i energi- och miljöteknik uppvisar ett gott exempel på en systematisering av externa kontakter genom de årliga mötena med alumner, som genomförs som en uttalad del av planeringsprocessen för utbildningen.

9.2 Utvecklingsrekommendationer

- De övergripande samhälleliga målsättningarna borde kommuniceras, mätas och följas upp på ett mera systematiskt sätt i organisationen för att ytterligare öka högskolans genomslagskraft i samhället.
- Återkopplingen till de studerande gällande åtgärderna med anledning av deras synpunkter bör systematiseras.
- Arcada bör utveckla kvalitativa mål för kvalitetsarbetet.
- Stödfunktionerna bör tydligare inkluderas i institutionernas kvalitetsarbete.
- Arcada skulle dra nytta av att systematisera kontakterna med de externa intressenterna, t.ex. för att utveckla processerna för relationer med dessa och för att sprida kunskaper om former för externa samarbeten inom organisationen.
- Arcada bör fortsätta arbetet med att förankra ledningssystemet som helhet och dess grundläggande principer i organisationen.
- Arcada bör utveckla dokumentationen av all den feedback som samlas in liksom av de åtgärder som vidtas med anledning av feedbacken.
- Kvalitetsrapporterna bör utvecklas så att de ger en tydligare bild av vidtagna åtgärder och deras verkningsfullhet.
- Kvalitetsrådets arbete bör systematiseras och dokumenteras, inklusive samarbete och erfarenhetsutbyte mellan kvalitetsråden.
- Arcada bör utveckla verktyg som bidrar till uppföljning och utvecklande av själva kvalitetssystemet.
- Personal- och kompetensutvecklingen bör systematiseras som en del av kvalitetssystemet.
- Arcada bör vidareutveckla kvalitetsprocesserna för FUI-verksamheten.

9.3 Auditeringsgruppens helhetsutvärdering

Mot bakgrund av auditeringsgruppens tidigare redovisning av auditeringen bedömer auditeringsgruppen att Yrkehögskolan Arcadas kvalitetssystem uppfyller de kriterier som Nationella centret för utbildningsutvärdering har ställt upp för kvalitetssystemet som helhet och för kvalitetshanteringen av de grundläggande uppgifterna. Inget av auditeringsobjekten var på nivån bristfällig och kvalitetssystemet som helhet (auditeringsobjekt 6) var under utveckling. Med dessa grunder föreslår auditeringsgruppen att Yrkehögskolan Arcada godkänns i auditeringen.

9.4 Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Sektionen för utvärdering av högskolorna beslöt vid sitt möte den 22 mars 2018 utgående från auditeringsgruppens rapport och framställer att Yrkeshögskolan Arcadas kvalitetssystem uppfyller kriterierna som ställts upp för kvalitetssystemet som helhet och för kvalitetshanteringen av de grundläggande uppgifterna. Yrkeshögskolan Arcada har därmed beviljats en kvalitetsstämpel som är i kraft i sex år.

BILAGA 1. Auditeringskriterier

OBJEKT

KRITERIER

OBJEKT	KRITERIER			
	Bristfällig	Inledande	Under utveckling	Inarbetad
1. Högskolans kvalitetspolitik	Kvalitetspolitiken saknar helt eller till centrala delar - definition av kvalitetssystemets grundprinciper, mål och ansvar - kommunicering av kvalitetspolitiken till de interna och de externa intressentgrupperna - koppling till högskolans helhetsstrategi.	Kvalitetspolitikens grundprinciper och mål samt ansvaren i kvalitetshanteringen är i en tidig utvecklingsfas och endast delvis definierade. - De interna och externa intressentgruppernas informationsbehov tas inte tillräckligt i beaktande i kommuniceringen av kvalitetspolitiken. - Det finns en bristfällig koppling mellan kvalitetspolitiken och högskolans helhetsstrategi.	Kvalitetspolitikens grundprinciper och mål samt ansvaren i kvalitetshanteringen är tydligt definierade och är ett resultat av en delaktig process. - De interna och externa intressentgruppernas i beaktande i kommuniceringen av kvalitetspolitiken. - Det finns en tydlig koppling mellan kvalitetspolitiken och högskolans helhetsstrategi.	Kvalitetspolitikens grundprinciper och mål samt ansvaren i kvalitetshanteringen har definierats noggrant och är ett resultat av en grundlig och omfattande process. - Kvalitetspolitiken kommuniceras aktivt till de interna och externa intressentgrupperna. - Kvalitetspolitiken är en integrerad del av högskolans helhetsstrategi.

OBJEKT

KRITERIER

OBJEKT	Bristfällig	Inledande	Under utveckling	Inarbetad
2. Kvalitetssystemets koppling till strategisk ledning	Kvalitetssystemet och kvalitetsarbetet saknar helt eller till centrala delar - förmåga att svara på den strategiska ledningens och verksamhetsstyrningens informationsbehov - rutinerna för att använda och kommunicera information som systemet producerar - en funktionsduglig arbetsfördelning - engagemang i uppgifter och ansvar som gäller högskolans kvalitetsarbete.	- Kvalitetssystemet och den information som systemet producerar motsvarar endast delvis behoven hos den strategiska ledningen och verksamhetsstyrningen. - Rutinerna för att använda och kommunicera information som systemet producerar är bristfälliga eller ojämna. - Kvalitetssystemet fungerar ojämnt i organisationen. - Ansvarsfördelningen fungerar endast delvis och engagemang i uppgifter och ansvar som gäller högskolans kvalitetsarbete varierar.	- Kvalitetssystemet och den information som systemet producerar är till nytta för den strategiska ledningen och verksamhetsstyrningen. - Etablerade rutiner försäkras att den information som systemet producerar används och den kommuniceras systematiskt internt inom högskolan och till de externa intressentgrupperna. - Systemet fungerar jämnt på olika organisationsnivåer och enheter. - Ansvarsfördelningen är fungerande och det förekommer engagemang i uppgifter och ansvar som gäller kvalitetsarbetet.	- Högskolan har etablerade och utmärkta rutiner för att systematiskt ta fram information för den strategiska ledningens och verksamhetsstyrningens behov och informationen används systematiskt och i stor utsträckning. - Högskolan har etablerade och utmärkta rutiner för att kommunicera information till de olika personalgrupperna, de studerande och de externa intressentgrupperna. Kommunikationen är aktiv och aktuell. - Kvalitetssystemet fungerar effektivt på alla organisationsnivåer och på ett sätt som utvecklar kvaliteten i högskolans verksamhet. - Cheferna och gemenskapens medlemmar är engagerade i att utveckla och förankra kvalitetskulturen.

OBJEKT

KRITERIER

OBJEKT	KRITERIER		
	Bristfällig	Inledande	Under utveckling
3. Utvecklandet av kvalitetssystemet	Högskolan saknar helt eller till centrala delar • rutiner för utvärdering eller utvecklande av kvalitetssystemet eller • en helhetsuppfattning om hur kvalitetssystemet fungerar.	• Högskolan har rutiner för att utvärdera och utveckla kvalitetssystemet, men rutinerna är inte till alla delar ändamålsenliga och/eller används inte effektivt i vidare utveckling av systemet. • Högskolans helhetsuppfattning om hur kvalitetssystemet fungerar bör förstärkas.	• Högskolan har fungerande rutiner för att utvärdera och utveckla kvalitetssystemet. • Högskolan kan identifiera systemets styrkor och utvecklingsområden och utvecklingsarbetet är systematiskt.
Uppföljningsavsnitt för högskolor som auditeras för andra gången:	Högskolan saknar helt eller till centrala delar • utvecklingsarbete efter den första auditeringen.	• Arbetet med att utveckla kvalitetssystemet efter den första auditeringen har inte varit systematiskt eller haft någon verkan.	• Högskolan har etablerade och systematiska rutiner för kontinuerlig utvärdering och utveckling av systemet. • Högskolan kan effektivt identifiera systemets styrkor och utvecklingsområden. Det finns klara belägg för att arbetet med att utveckla systemet ger resultat.
		• Efter den första auditeringen har högskolan systematiskt förbättrat kvalitetssystemets funktion och ändamålsenlighet. Särskilt har det uppmärksammats hur belastande systemet är. Arbetet med att utveckla systemet är lyckat och verkningsfullt.	• Högskolan har fungerande rutiner för att utvärdera och utveckla kvalitetssystemet. • Högskolan kan identifiera systemets styrkor och utvecklingsområden och utvecklingsarbetet är systematiskt.
		• Arbetet med att utveckla kvalitetssystemet efter den första auditeringen har varit systematiskt. Systemet fungerar bättre än tidigare.	• Efter den första auditeringen har högskolan systematiskt förbättrat kvalitetssystemets funktion och ändamålsenlighet. Särskilt har det uppmärksammats hur belastande systemet är. Arbetet med att utveckla systemet är lyckat och verkningsfullt.

För varje grundläggande uppgift och för det valfria auditeringsobjektet granskas separat hur följande kriterier uppfylls:

OBJEKT	KRITERIER			
	Bristfällig	Inledande	Under utveckling	Inarbetad
4. Kvalitetshanteringen av högskolans grundläggande uppgifter (däribland de centrala stödfunktionerna) 4a) Examensinriktad utbildning 4b) Forsknings-, utvecklings-och innovationsverksamhet samt konstnärlig verksamhet 4c) Genomslagskraft i samhället och regionutvecklingsarbete (däribland samhällsansvar, påbyggnadsutbildning, undervisning inom det öppna universitetet och den öppna yrkeshögskolan samt avgiftsbelagd utbildning) 4d) Valfritt auditeringsobjekt	Kvalitetssystemet saknar helt eller till centrala delar • kvalitetshanteringsrutiner för att nå målen för de grundläggande uppgifterna • medverkan av högskolans olika personalgrupper, de studerande eller de externa intressentgrupperna i kvalitetsarbetet gällande de grundläggande uppgifterna • kvalitetshanteringen av de centrala stödfunktionerna som stöder de grundläggande uppgifterna.	• Kvalitetshanteringsrutinerna är bristfälliga. De stöder inte till alla delar uppnåendet av målen för högskolans grundläggande uppgifter. • Informationen som kvalitetssystemet producerar är ännu bristfälligt för utvecklandet av de grundläggande uppgifterna. Informationen utnyttjas slumpmässigt och/eller insamlad av informationen är ett självändamål. • Högskolans olika personalgrupper, de studerande och de externa intressentgrupperna deltar i kvalitetsarbetet. • Kvalitetshanteringen av de centrala stödfunktionerna fungerar inte.	• Fungerande kvalitetshanteringsrutiner från utvecklandet av högskolans grundläggande uppgifter och uppnåendet av verksamhetsmålen. • Kvalitetssystemet producerar ändamålsenlig information för utvecklandet av de grundläggande uppgifterna och informationen används i detta avseende. • De olika personalgrupperna och de studerande deltar i kvalitetsarbetet. Även de externa intressentgrupperna deltar i det. • Kvalitetshanteringen av de centrala stödfunktionerna fungerar rätt bra.	• Högskolan har systematiska och etablerade kvalitetshanteringsrutiner som på ett utomordentligt sätt bidrar till utvecklandet av högskolans grundläggande uppgifter och genomförandet av dess helhetsstrategi. • Högskolan har systematiska och utmärkta rutiner för att ta fram information för utvecklandet av de grundläggande uppgifterna. Det finns klara belägg för att informationen används systematiskt och framgångsrikt. • De olika personalgrupperna och de studerande är engagerade och deltar aktivt i kvalitetsarbetet. Det har fastsatt särskild uppmärksamhet vid hur belastande kvalitetshanteringsrutinerna är. De externa intressentgrupperna deltar även systematiskt i kvalitetsarbetet. • Högskolan har systematiska och etablerade rutiner för kvalitetshanteringen av de centrala stödfunktionerna. Det finns klara belägg för att rutinerna fungerar.

För varje utbildningsprogram eller motsvarande studiehelhet granskas separat hur följande kriterier uppfylls:

OBJEKT	KRITERIER			
	Bristfälligt	Inledande	Under utveckling	Inarbetad
5. Bevis i den examensinriktade utbildningen: utbildningsprogram eller motsvarande examensinriktade studiehelheter Planeringen av utbildningsprogram eller motsvarande helhet • undervisningsplanerna och hur de utarbetas • lärandemålen och hur de definieras • kopplingen mellan utbildningen och forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamheten samt den konstnärliga verksamheten • livslångt lärande • examinas relevans i arbetslivet Genomförandet av utbildningsprogram eller motsvarande helhet • undervisningsmetoderna och lärmiljöer • metoderna för utvärdering av lärande • studerandes lärande och välmående • lärarnas kompetens och välmående i arbetet Medverkan • medverkan av olika personalgrupper, studerande och externa intressentgrupper Kvalitetsarbetets verkningsfullhet • de viktigaste utvärderingsmetodernas och uppföljningsindikatorernas ändamålsenlighet och inverkan på hur målen uppnås	Kvalitetssystemet saknar helt eller till centrala delar • kvalitetshanteringsrutiner vid planeringen av utbildningsprogram eller motsvarande helhet • kvalitetshanteringsrutiner vid genomförandet av utbildningsprogram eller motsvarande helhet • högskolans olika personalgruppers, studerandes eller externa intressentgruppers medverkan i utvecklandet av utbildningsprogram eller motsvarande helhet eller ett verkningsfullt kvalitetsarbete i fråga om utbildningsprogram eller motsvarande helhet.	Kvalitetshanteringsrutinerna vid planeringen av utbildningen fungerar inte till alla delar och stöder inte tillräckligt planeringen av utbildningsprogram eller motsvarande helhet. • Kvalitetshanteringsrutinerna vid genomförandet av utbildningen fungerar inte till alla delar och stöder inte tillräckligt genomförandet av utbildningsprogram eller motsvarande helhet. • Högskolans olika personalgrupper, de studerande och de externa intressentgrupperna deltar endast delvis i kvalitetsarbetet. • Det finns ringa belägg för ett verkningsfullt kvalitetsarbete i fråga om utbildningsprogram eller motsvarande helhet.	Kvalitetshanteringsrutinerna vid planeringen av utbildningen fungerar till alla delar och utgör ett stöd för planeringen av utbildningsprogram eller motsvarande helhet. • Kvalitetshanteringsrutinerna vid genomförandet av utbildningen fungerar till alla delar och utgör ett stöd för genomförandet av utbildningsprogram eller motsvarande helhet. • De olika personalgrupperna och de studerande deltar i kvalitetsarbetet. Även de externa intressentgrupperna deltar i det. • Det finns belägg för ett verkningsfullt kvalitetsarbete i fråga om utvecklandet av utbildningsprogram eller motsvarande helhet.	Kvalitetshanteringsrutinerna vid planeringen av utbildningen bistår planeringen av utbildningsprogram eller motsvarande helhet på ett utomordentligt sätt. Rutinerna är systematiska och etablerade. • Kvalitetshanteringsrutinerna vid genomförandet av utbildningen bistår genomförandet av utbildningsprogram eller motsvarande helhet på ett utomordentligt sätt. Rutinerna är systematiska och etablerade. • De olika personalgrupperna och de studerande är engagerade och deltar aktivt i kvalitetsarbetet. Även de externa intressentgrupperna deltar systematiskt. • Det finns klara belägg för ett verkningsfullt kvalitetsarbete i fråga om utvecklandet av utbildningsprogram eller motsvarande helhet.

OBJEKT

KRITERIER

	Bristfällig	Inledande	Under utveckling	Inarbetad
6. Kvalitetssystemet som helhet	- Högskolan har endast enstaka och från varandra åtskilda rutiner för kvalitetshantering. - Det finns inga belägg för rutinernas genomslagskraft i utvecklandet av verksamheten.	- Kvalitetshanteringsrutinerna bildar inte ännu ett fungerande och enhetligt system. - Kvalitetssystemet omspanner delvis högskolans grundläggande uppgifter, men det finns ringa belägg för systemets genomslagskraft i utvecklandet av de grundläggande uppgifterna. - Högskolans kvalitetskultur är ännu i sin linda.	- Kvalitetshanteringsrutinerna bildar ett fungerande system. - Kvalitetssystemet omspanner de centrala delarna av högskolans grundläggande uppgifter och utgör ett stöd för utvecklandet av verksamheten. Det finns belägg för systemets genomslagskraft i utvecklandet av de grundläggande uppgifterna. - Utvecklandet av verksamheten utgår ifrån en befintlig kvalitetskultur.	- Kvalitetshanteringsrutinerna bildar ett dynamiskt och sammanhängande system. - Kvalitetssystemet omspanner högskolans samtliga grundläggande uppgifter och utgör ett utomordentligt stöd för högskolans helhetsstrategi och utvecklandet av verksamheten. Det finns klara belägg för systemets genomslagskraft i utvecklandet av de grundläggande uppgifterna. - Högskolan har en etablerad kvalitetskultur som kännetecknas av omfattande delaktighet och engagemang samt kvalitetskulturens öppenhet.

BILAGA 2. Auditeringsprocessen och tidtabellen

Skede i processen	Datum
Avtalsförhandling	13.10.2016
Auditeringsgruppen tillsätts	15.5.2017
Högskolans auditeringsmaterial lämnas till NCU	29.8.2017
Informations- och diskussionstillfälle vid Arcada	20.10.2017
Auditeringsbesöket	21–23.11.2017
Sektionen för utvärdering av högskolorna fattar beslut om auditeringens resultat	22.3.2018
Rapporten offentliggörs	22.3.2018
Avslutande diskussionsseminarium vid Arcada	4.5.2018
Uppföljning av arbetet med att utveckla kvalitetssystemet	2021

BILAGA 3. Auditeringsbesökets schema

Tisdagen den 21 november	
9.00–9.50	Rector och utvecklingsdirektör
10.05–10.55	Prefekter
11.10–12.00	Styrelse
13.00–13.50	Undervisningspersonal
14.00–14.45	Studerande
14.00–14.45	Internationella studerande
15.00–15.50	Samverkan med samhället och regionutvecklingsarbete
16.00–16.50	Externa intressenter
Onsdagen den 22 november	
9.00–9.50	FUI-verksamhet
10.00–11.00	Fysioterapi: Undervisningspersonal
11.15–12.00	Fysioterapi: Studerande
13.00–14.00	International Business Management: Undervisningspersonal
14.10–14.55	International Business Management: Studerande
15.05–16.05	Energi- och miljöteknik: Undervisningspersonal
16.15–17.00	Energi- och miljöteknik: Studerande
Torsdagen den 23 november	
9.00–9.50	Stöd till studerande
10.00–10.50	Stöd till institutionernas utbildningsverksamhet
11.00–11.50	Kvalitetssystemet som helhet
14.30–15.15	Avslutande intervju med ledningsgruppen. Preliminär respons

Nationella centret för utbildningsutvärdering (NCU) är ett fristående ämbetsverk för utbildningsutvärdering. Utvärderingscentret genomför utvärderingar av utbildningen samt av den verksamhet som bedrivs av utbildningsanordnarna, allt från småbarnsfostran till högskoleutbildning. Utvärderingscentret genomför också utvärderingar av lärresultat inom den grundläggande utbildningen och inom utbildningen på andra stadiet. Till utvärderingscentrets uppgifter hör också att stödja utbildningsanordnarna och högskolorna i frågor som gäller utvärdering och kvalitetshantering samt att utveckla utvärdering av utbildning.

Auditeringar av högskolors kvalitetssystem har utförts i Finland i enlighet med principen om utvecklande utvärdering sedan 2005. Syftet med auditeringarna har varit att stödja de finländska högskolorna i att utveckla kvalitetssystem i enlighet med principerna för europeisk kvalitetssäkring och att påvisa att Finland har en fungerande och följdriktig kvalitetsssäkring både i högskolorna och på nationell nivå. Högskolorna får stöd i att nå sina egna strategiska mål samt i att inrikta framtida utvecklingsverksamhet och därigenom skapas förutsättningar för en kontinuerlig utveckling i högskolorna.

I denna rapport presenteras auditeringsprocessen och resultatet av auditeringen av Yrkeshögskolan Arcada.

ISBN 978-952-206-443-1 hft.
ISBN 978-952-206-444-8 pdf.

ISSN 2342-4176 (tryckt)
ISSN 2342-4184 (online)
ISSN-L 2342-4176



Nationella centret för
utbildningsutvärdering
PB 28 (Mannerheimplatsen 1A)
00101 HELSINGFORS

E-post: kirjaamo@karvi.fi
Telefonväxel: 029 533 5500
Fax: 029 533 5501

karvi.fi