



# Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Jari Niemelä  
Jussi Kivistö  
Petra Lindblad  
Anu Räisänen  
Asta Wahlgrén  
Karl Holm  
Marja-Liisa Saarilammi

**Korkeakoulujen arviointineuvosto**

finheec@minedu.fi, (09) 1607 6913

PL 133 (Meritullinkatu 1), 00171 Helsinki

kka.fi

JULKAISIJA Korkeakoulujen arviointineuvosto

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen

ISBN 978-952-206-202-4 (painettu)

ISBN 978-952-206-203-1 (pdf)

ISSN 1457-3121

PAINATUS Tammerprint Oy, Tampere 2012

**Korkeakoulujen arviointineuvoston** toteuttamien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien ensimmäinen kierros vuosina 2005–2011 on päättymässä. Keskeinen tavoite on ollut tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita<sup>1</sup> ja osoittaa, että Suomessa toimii pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus. Auditointien yksi tavoite on siten myös vaikuttaa suomalaisten korkeakoulujen kilpailukykyyn globaaleilla koulutusmarkkinoilla. Kansallisena tavoitteena on koota ja välittää laadunvarmistuksen hyviä käytänteitä, edistää niiden leviämistä korkeakoululaitoksessa ja siten kehittää korkeakoulutusta kokonaisuudessaan.

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

Auditointimallin kehittämisvaihe toteutettiin vuosina 2005–2007. Marraskuussa 2007 Korkeakoulujen arviointineuvosto julkaisi auditointikäsikirjan toisen laitoksen<sup>2</sup>, jossa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Käsikirja seuraa aikaisemman käsikirjan yleisiä periaatteita ja menettelytapoja, mutta siihen tehtiin

joitakin tarkennuksia ja täsmentäviä muutoksia korkeakouluilta ja auditioijilta kerätyn palautteen sekä arviointineuvoston omien kokemusten perusteella. Ensimmäisinä arvioitujen korkeakoulujen kohdalla auditoinnin kuuden vuoden voimassaolojako on kulumassa loppuun. Vuoden 2010 lopulla Korkeakoulujen arviointineuvosto hyväksyi siksi auditointien toisen kierroksen menetelmän.

Korkeakouluilta saatujen palautteiden ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat selvästi vauhdittaneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista kehittämistä ja menettelytapoja. Laadunvarmistus näyttää sekä tuottaneen välineitä korkeakoulujen sisäiseen johtamiseen että ohjanneen korkeakouluja kehittämään toimintojaan kokonaisuutena. Auditointiprosessit ja julkinen raportointi korkeakoulujen järjestelmissä ovat lisänneet ja syventäneet laatua koskevaa keskustelua ja korkeakoulujen sekä niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta.

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

*Riitta Pyykkö*, professori  
Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

---

<sup>1</sup> Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki: Multiprint. ([http://www.enqa.eu/pubs\\_esg.lasso](http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso))

<sup>2</sup> Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsitelmä vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 7:2007

# Sisällys

<b>Auditointiryhmä</b>	<b>7</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>10</b>
1.1 Auditoinnin tavoitteet	10
1.2 Auditoinnin kohteet	10
<b>2 Auditointiprosessi</b>	<b>13</b>
2.1 Auditointisopimus	13
2.2 Auditointiaineisto	13
2.3 Auditointivierailu	14
2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	15
<b>3 Vaasan yliopisto ja sen laadunvarmistusprosessi</b>	<b>16</b>
<b>4 Auditointitulokset</b>	<b>21</b>
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	21
4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	26
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	26
4.2.2 Tutkimus	34
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	39
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	44
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	49
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	53
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	57
4.5.1 Laadunvarmistustiedon saatavuus ja tarkoituksenmukaisuus korkeakoulun sisällä	61
4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmista	63
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	65
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	68

<b>5 Johtopäätökset</b>	<b>73</b>
5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	73
5.2 Kehittämisehdotukset	74
5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä	75
5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	75
<b>Liitteet</b>	
1: Auditointivierailun ohjelma	76
2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit	77

# Auditointiryhmä

---

## **Puheenjohtaja**

Filosofian tohtori **Jari Niemelä** toimii kaupunkiekologian professorina Helsingin yliopistossa. Dekaanina hän on vastannut biotieteellisen tiedekunnan opetuksen ja tutkintojen laadusta vuodesta 2004 alkaen. Aiempaa johtajakokemusta hänelle on kertynyt laitosjohtajana. Tutkimus- ja opetustehtävissä hän on toiminut 1980-luvun puolivälistä lähtien. Niemelä on toiminut Helsingin yliopiston laadunvarmistuksen ohjausryhmän jäsenenä ja puheenjohtajana, yliopiston hallinnon arviointi- ja kehittämisryhmän laitoshallinnon asiantuntijana ja opetuksen arviointi- ja kehittämissankkeen ohjausryhmän jäsenenä. Hän on ollut valtakunnallisen ERASMUS-asiantuntijaryhmän jäsenenä, valtakunnallisena SOKRATES-promoottorina ja Helsingin yliopiston SOKRATES-työryhmän puheenjohtajana. Arviointikokemusta Niemelällä on Turun yliopiston auditointiryhmän varapuheenjohtajana, Latvian yliopistojen ja Ruotsin korkeakoulujen biologian opetuksen arviointiryhmien jäsenenä sekä ruotsalaisen FORMAS-tutkimusrahoitusorganisaation arviointiryhmän puheenjohtajana. Niemelä toimi tutkinnon-uudistuksen arviointiprojektin puheenjohtajana ja hänellä on runsaasti oman alansa julkaisutoimintaa, minkä lisäksi hän toimii useiden kansainvälisten julkaisusarjojen toimituskunnissa.

## **Jäsenet**

Dosentti, hallintotieteiden tohtori **Jussi Kivistö** toimii yliopistonlehtorina Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa toimivassa korkeakouluhallinnon tutkimus- ja koulutusyksikössä Higher Education Groupissa HEG. Kivistön työtehtäviin kuuluu HEG:n tilaustutkimustoiminnan johtamis- ja koordinoititehtävät. Kivistön erityisasiantuntemuksen alueet liittyvät erityisesti korkeakoulujen ohjaukseen, johtamiseen ja rahoitukseen. Parhaillaan hän toimii myös KKA:n rahoittaman korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunvarmistusta kehittävä tutkimushankkeen vastuullisena johtajana. Tätä ennen Kivistö on toiminut vastuullisena tutkijana useissa OKM:n rahoittamissa selvityshankkeissa. Kivistö vastaa myös Korkeakouluhallinnon ja johtamisen maisteriohjelman sekä HEAME tohtoriohjelman koordinoinnista.

Ympäristöbiologian opiskelija **Petra Lindblad** on toiminut Åbo Akademin ylioppilaskunnan koulutuspoliittisena sihteerinä vuodesta 2009. Lindblad toimii opiskelijaedustajana ÅA:n yliopistokollegiossa sekä ympäristöprofiloinnin johtoryhmässä. Lindblad on aiemmin toiminut opiskelijaedustajana ÅA:n seurannan ja kehityksen johtoryhmässä, laatutyön toimintasuunnitelman työryhmässä, jatkokoulutuskeskuksen johtokunnassa ja matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tiedekunta-neuvostossa. ÅA:lla Lindblad on ollut töissä projektiassistenttina ja opintoneuvojana. Lindblad on ollut Suomen ylioppilaskuntien liiton edustajana AHOT korkeakouluissa -hankkeen luonnontieteiden työryhmässä sekä European Student's Unionin edustajana European Quality Assurance Forumissa 2010.

Terveystieteiden tohtori **Anu Räisänen** toimii tällä hetkellä Opetushallituksessa vastuualueenaan ammatillisen koulutuksen oppimistulosten arviointi ja ammatillisen koulutuksen tutkimustoiminta. Koulutuksen arviointineuvostossa vuosina 2003–2010 hän vastasi ammatillisen koulutuksen arvioinnista ja koulutuksen järjestäjien tukemisesta arviointiin liittyvissä asioissa. Räisänen on toiminut erilaisissa koulutuksen arvioinnin tehtävissä vuodesta 1985. Hän on johtanut useita kansallisia arviointihankkeita. Kansallisten arviointien lisäksi erityisinä painopisteinä ovat olleet koulutuksen laadunhallinta sekä koulutuksen järjestäjien tukeminen arviointiin ja laadunhallintaan liittyvissä kysymyksissä. Räisänen on erityisesti perehtynyt kehittävään arviointiin ja laadunhallintaan. Omien pitkäkestoisten laadunhallintaan liittyvien koulutusten ja kouluttajalisenssin (EFQM) lisäksi Anu Räisänen on toiminut laadunhallinnan konsulttina ja kouluttajana kaikilla koulutusasteilla. Lisäksi hän on toiminut Suomen laatupalkintoarvioijana. Räisänen on toiminut myös arvioijana Euroopan Unionin hankkeissa kuten Leonardo da Vinci ohjelmassa. Toimiessaan Jyväskylän yliopistossa Räisänen osallistui aktiivisesti yliopiston laadunhallinnan kehittämiseen muun muassa vastaten useana vuonna sisäisten auditointien kouluttamisesta.

Kauppätieteiden tohtori **Asta Wahlgrén** toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Liiketoiminta ja palvelut-yksikön yksikönjohtajana. Hänen vastuu- ja asiantuntemusalueitaan ovat koulutuksen pedagoginen kehittäminen, osaamisen johtaminen, strateginen johtaminen, laadunvarmistus ja TKI-toiminta. Wahlgrén on toiminut KKA:n auditointiryhmän jäsenenä Lappeenrannan teknillisen yliopiston auditoinnissa sekä Jyväskylän



ammattikorkeakoulun koulutusohjelmien ristiinarviointiryhmien puheenjohtajana ja jäsenenä. Lisäksi hän on osallistunut Tampereen ammattikorkeakoulun kansainvälisyysarviointiin arviointiryhmän jäsenenä. Hänellä on Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa johtamisen dosenttuuri, alana liikkeenjohdon työ ja omistajajohtajuus. Wahlgrén on myös aktiivisesti mukana ARENE:n alaisessa liiketalouden kehittämissyhmässä ja toimii Tulevaisuusryhmän puheenjohtajana. Lisäksi hän on opetushallituksen Kaupan, yrittäjyyden, liiketalouden ja hallinnon sekä finanssialan koulutustoimikunnan jäsen.

**Sihteerit** Pääsuunnittelijat **Karl Holm** ja **Marja-Liisa Saarilammi**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

# 1

## Johdanto

---

### 1.1 Auditoinnin tavoitteet

---

Korkeakoulukohtaisen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena on:

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

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

### 1.2 Auditoinnin kohteet

---

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

Auditoinnin kohteina ovat:

1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus
  - a. Tutkintotavoitteinen koulutus<sup>3</sup>
  - b. Tutkimus / tutkimus- ja kehitystyö / taiteellinen toiminta
  - c. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö<sup>4</sup>
  - d. Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
  - e. Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
  - a. korkeakoulun sisällä
  - b. korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Auditoinneissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljälle eri laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheelle. Kriteeristö sisältää *puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen* laadunvarmistuksen luonnehdinnat kaikista auditoinnin kohteista (ks. liite 2). Raportissa mainitaan auditointikohteittain (myös alakohteet 2 a–e ja 5 a–b) auditointiryhmän arviot laadunvarmistusjärjestelmän kehi-

---

<sup>3</sup> Tutkintotavoitteisella koulutuksella tarkoitetaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin tutkintoihin johtavaa koulutusta. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja ammattikorkeakoulututkinnot, toisen syklin tutkintoihin ylemmät korkeakoulututkinnot sekä ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. Kolmannen syklin tutkijan-koulutuksen tutkintoja ovat jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaatin-tutkinnot ja tohtorintutkinnot.

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

tysvaiheesta. Näiden arvioiden pohjalta auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin hyväksymistä tai uusinta-auditointia. Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla korkeakoulu ohjaa ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Auditoinnissa ei oteta kantaa korkeakoulun päämääriin, eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä.

# Auditointiprosessi

---

## 2.1 Auditointisopimus

---

Korkeakoulujen arviointineuvoston ja Vaasan yliopiston välinen auditointisopimus allekirjoitettiin 23.5.2011. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteiden lisäksi auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus tai kansainvälisyys ja auditoinnissa käytettävä kieli, auditointivierailun kesto sekä auditointikustannusten jakautuminen. Lisäksi sovittiin korkeakoulun sitoutumisesta uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi.

## 2.2 Auditointiaineisto

---

Auditointikäsi kirjassa ohjeistetaan auditointiaineiston koottavaksi siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, toimivuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Aineiston avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnanohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta. Vaasan yliopiston toimittama auditoinnin perusaineisto oli seuraava:

- Organisaation kuvaus sekä opiskelijoiden ja henkilökunnan määrä
- Laadunvarmistus-sivu Ruori-sivustolla
- Laatukäsikirja
- Ruori-johtaminen ja toiminnanohjaus -sivusto
- Laatusivusto ulkoisilla verkkosivuilla

- Englanninkieliset verkkosivut
- Toimintojen laatuksivaukset Propussa
- Kunkin yksikön pääsivut Portaalissa ja ulkoisilla sivuilla sekä sivukartat
- Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen 1993–2011
- Johtaminen ja toiminnanohjaus -kaavio
- Vaasan yliopiston laatuajrjestelmän SWOT-analyysi
- Vaasan yliopiston strategiassa määritellyt kehittämiskohdet ja niiden toteutus.

Perusaineistoa täydentämään oli lisäksi sisällytetty yhteensä lukuisia laadunvarmistuksen toimivuuteen liittyvää näytettä ja näyttöä. Ndytteen ja näytöt oli aineistossa jaoteltu seitsemän auditointikriteerin mukaan.

Vaasan yliopiston aineisto toimitettiin auditointiryhmän jäsenille jo muutamaa päivää ennen sopimuksessa mainittua päivämäärää 16.9.2011. Auditointiryhmällä oli lisäksi pääsy koko prosessin ajan korkeakoulun intranet-järjestelmään, jonka tarjoama materiaali täydensi kirjallista materiaalia.

## 2.3 Auditointivierailu

Auditointiryhmän puheenjohtaja Jari Niemelä ja Korkeakoulujen arviointineuvoston pääsuunnittelija Karl Holm vierailivat Vaasan yliopistossa 10.10.2011 järjestetyssä informaatio- ja keskustelutilaisuudessa. Tilaisuudessa aiheet painottuivat auditoinnin tavoitteisiin, kohteisiin ja kriteereihin sekä muihin auditointiin liittyviin käytännön kysymyksiin. Niemelän ja Holmin lisäksi tilaisuudessa pitivät puheenvuoron rehtori Matti Jakobsson ja suunnittelija Kari Rossi.

Auditointivierailu toteutettiin Vaasan yliopistossa Palsaaren kampuksella 9.–11.11.2011. Auditointivierailun keskeisenä tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella muodostunutta kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Auditointiryhmä haastatteli tavoitteisiin liittyen ensimmäisenä vierailupäivänä korkeakoulun johtoa, päälliköitä, opetus- ja tutkimushenkilökuntaa, opiskelijoita sekä korkeakoulun sidosryhmien edustajia.

Auditointivierailun toisena päivänä auditointiryhmä haastatteli aamupäivän filosofisen tiedekunnan ja erikseen teknillisen tiedekunnan edustajia. Samalla tiedekunnilta pyydettiin lyhyt esitys laadunvarmistusjärjestelmästä tiedekunnan näkökulmasta katsottuna. Iltapäivällä haastattelun kohteina olivat laaturyhmän jäsenet ja kauppatieteellisen tiedekunnan EPAS-

maisteriohjelma. Sisäisten palveluiden kohdalla ryhmä haastatteli teknisten palveluiden edustajia ja muita ydintehtävien palveluntuottajia. Auditointiryhmä ei katsonut tarkoituksenmukaiseksi valita erityistä jokerikohdetta.

Kolmantena vierailupäivänä ryhmä haastatteli aluksi Levón-instituutin ja Seinäjoen sekä Kokkolan alueellisen toiminnan edustajia elinikäisen oppimisen näkökulmasta. Tätä seurasi asiakkuuden hahmottaminen opintopolun kautta, jolloin korostui opiskelijan arki aina hakutilanteesta valmistumiseen saakka. Päivän lopuksi oli toinen johdon edustajien haastattelu sekä arviointiryhmän lyhyt palaute yliopiston edustajille.

## 2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmän raportti on laadittu auditointiprosessissa kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta. Ryhmä on tuottanut raportin yhdessä niin, että kaikkien jäsenten erityisasiantuntemusta on hyödynnetty auditointikohteiden tarkastelussa. Ryhmän sihteeri on vastannut raportin alkuosassa olevista auditointiprosessin, korkeakoulun ja sen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksista sekä tekstin yhtenäisestä rakenteesta. Korkeakoululla on ollut mahdollisuus tarkistaa raporttiteksti asiatietojen osalta ennen julkaisemista.

# 3

## Vaasan yliopisto ja sen laadunvarmistusprosessi

---

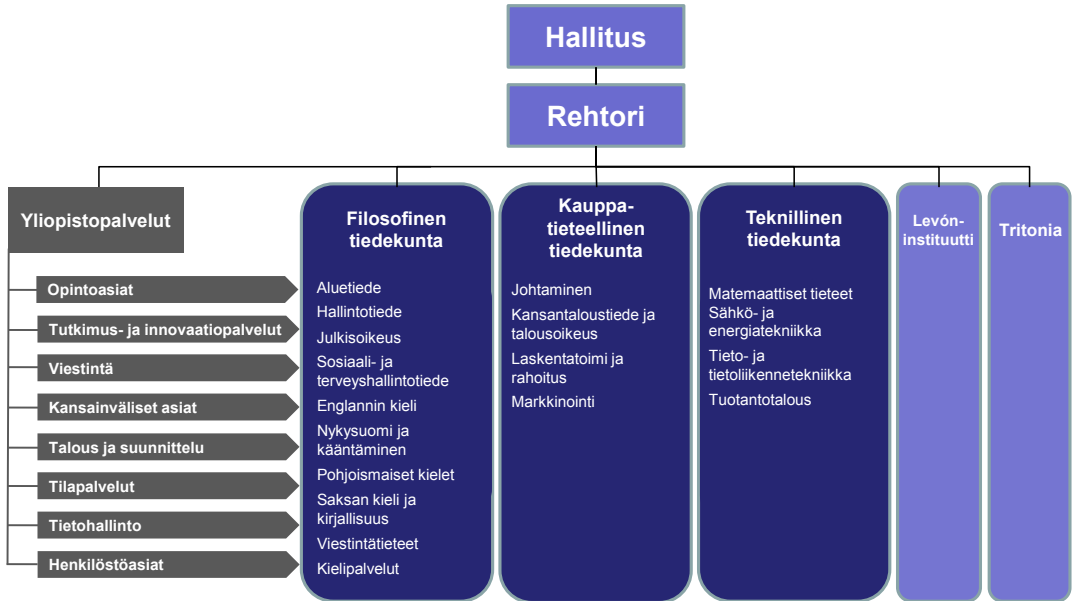
Vaasan yliopisto määrittelee itsensä monialaiseksi liiketoimintaorientoituneeksi yliopistoksi, jossa voi opiskella kauppatieteitä, kieliä ja viestintää, hallintotieteitä sekä tekniikkaa. Nämä neljä koulutusala toimivat kolmessa eri tiedekunnassa. Kauppatieteellinen ala kattaa laaja-alaisesti modernin kauppa- korkeakoulun tarjonnan. Humanistinen ala on erikoistunut nykykieliin ja viestintään, yhteiskuntatieteellinen ala hallintotieteisiin ja tekniikka energia-alaan.

Yliopistolla on lisäksi erillislaitoksia. Tritonia on vaasalaisen korkeakouluyksiköiden yhteinen tiedekirjasto ja opetuksen tukiyksikkö. Taideteollisen korkeakoulun ja Vaasan yliopiston yhteinen yksikkö Länsi-Suomen muotoilukeskus Muova tarjoaa muotoilu-, tutkimus- ja koulutuspalveluita yrityksille ja julkisille organisaatioille. Vaasan yliopiston Levón-instituutti on vuorostaan koulutus- ja tutkimuskeskus, joka tarjoaa yliopistollisia tutkimus-, koulutus- ja kehittämispalveluita. Instituutti koordinoi myös Vaasan yliopiston toimintaa Seinäjoella ja välittää yliopiston osaamista ja tutkimustietoa alueiden tarpeisiin. Vaasan yliopisto muodostaa yhteisön, jossa opiskelijoita oli vuonna 2010 yhteensä 4755 ja henkilökuntaa 433, joista opettajia ja tutkijoita 268. Yliopiston toiminnat keskittyvät yhtenäiselle kampusalueelle, joka samalla muodostaa osan monen korkeakoulun toimintaa kattavasta Vaasan tiedepuistosta.

Vaasan yliopiston ylin päättävä toimielin on hallitus ja toimintaa johtaa hallituksen valitsema rehtori. Tiedekuntien hallinnosta vastaavat kunkin tiedekunnan tiedekuntaneuvosto ja dekaani. Rehtori on nimennyt yliopiston vararehtorit ja määritellyt rehtoreiden työnjaon perustehtävien osalta. Dekaanit toimivat vararehtoreina. Rehtori johtaa ja valvoo lisäksi yliopistopalveluiden toimintaa. Yliopistopalvelujen tehtävänä



on yliopiston perustehtävien eli opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tukeminen. Yliopistopalveluihin kuuluvat opintoasiat, tutkimus- ja innovaatiopalvelut, viestintä, kansainväliset asiat, talous ja suunnittelu, tilat, tietohallinto sekä henkilöstöasiat.



Vaasan yliopiston organisaatiokaavio

Vaasan yliopiston strategian perustana on suuntautuminen kansainvälistymiseen ja verkostoitumiseen niin alueellisesti kuin laajemminkin. Vaasan yliopiston tavoitteet jaetaan strategiin-, tulos-, ja laatuavoitteisiin ja sen tulee toiminnassaan noudattaa sekä sille asetettuja ja sen itsensä asettamia normeja. Strategiset tavoitteet on määritelty strategiassa. Tavoitteet koskevat perustehtäviä – tutkimus, koulutus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen – , verkostoja sekä johtamista, henkilöstöä sekä taloutta.

Strategisiksi tavoitteiksi Vaasan yliopisto on määritellyt seuraavat kokonaisuudet:

- koulutus: laadukas ja tuloksellinen koulutus
- tutkimus: tuloksellisesti ja tieteellisesti vaikuttava tutkimus
- verkottuminen: aktiivinen ja yhteistyöhakuinen toiminta
- yhteiskunnallinen vuorovaikutus: aktiivinen toiminta innovaatio-verkostoissa
- johtajuus: johtajuuden vahvistaminen tavoitteena tuloksellinen ja laadukas toiminta ja tasapainoinen talous.

Yliopisto on määritellyt kehittämisensä painoalat. Painoalat ovat temaattisia kokonaisuuksia, joilla esim. tutkimusryhmät toimivat. Yliopisto luo, jalostaa ja välittää monitieteistä osaamista kilpailukykyyn, vastuullisuuteen ja monikulttuurisuuteen liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi painoaloillaan, jotka ovat seuraavia:

- monikielisyys ja -kulttuurisuuden vahvistaminen
- organisaatioiden johtaminen ja asiakaslähtöinen uudistaminen
- rahoitus ja yrityksen talouden arviointi
- hajautetut energiajärjestelmät ja energiaketjun hallinta.

Tulostavoitteet ovat määrällisiä ja laadullisia tavoitteita. Ne pohjautuvat yliopistolain mukaiseen Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä yliopiston väliseen sopimukseen yliopiston toiminnalle asetettavista määrällisistä ja laadullisista tavoitteista. Tulostavoitteita kaudella 2010–2012 ovat seuraavat:

#### *Tutkimuksen tulostavoitteet:*

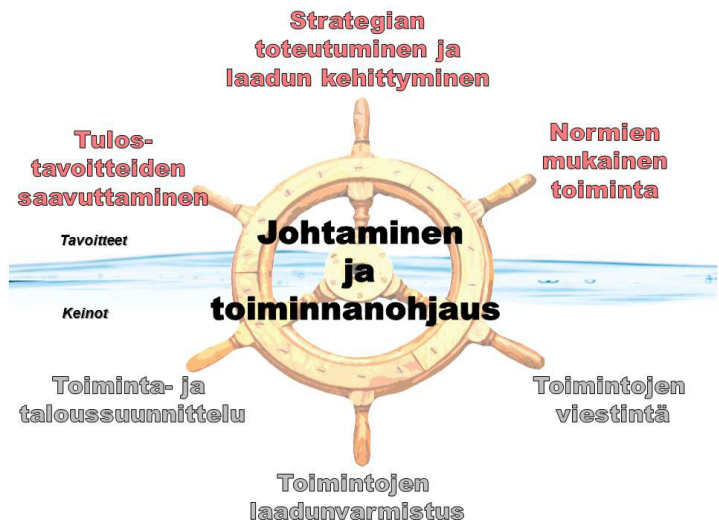
- tohtoritutkinnot / professorit
- kv-refereejulkaisut / opetus- ja tutkimushenkilökunta
- tieteelliset julkaisut (pl. kv-refereejulkaisut) / opetus ja tutkimushenkilökunta
- opettajien ja tutkijoiden kv-liikkuvuus / opetus- ja tutkimushenkilökunta
- kansallisen kilpaillun tutkimusrahoituksen (SA, Tekes) osuus kokonaisrahoituksesta
- kansainvälisen tutkimusrahoituksen (pl. yritys ja rakennerahastot) osuus kokonaisrahoituksesta
- täydentävän rahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta.

#### *Koulutuksen tulostavoitteet:*

- alemmat korkeakoulututkinnot
- ylemmät korkeakoulututkinnot
- ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden määrä
- Suomesta lähteneiden tai Suomeen saapuneiden vaihto-opiskelijoiden määrä
- opiskelijat / opetus- ja tutkimushenkilökunta
- perustutkinnon aloittaneista tutkinnon suorittaneiden osuus 7 vuoden kuluttua aloittamisesta
- vähintään 45 opintopistettä suorittaneiden osuus perustutkintoa suorittavista
- tutkinnon suorittaneiden osuus tutkinnon suorittaneiden ja keskeyttäneiden yhteismäärästä
- työllisten osuus tutkinnon suorittaneista.

Toiminnan tai palvelun laatutavoitteet voivat koskea esim. palvelulle asetettua vasteaikaa, virheettömyyttä, asiakastytyväisyyttä. Ne voivat olla yliopiston johdon antamia tai toiminnon itse itselleen asettamia. Yliopistoyhteisöä koskevat normit ovat lakeja, sääntöjä ja ohjeita. Yliopistolaki on keskeinen yliopiston toimintaa ohjaava laki. Vaasan yliopiston rakenne, hallinnon järjestämisen tapa, ja muut johtamisen keskeiset periaatteet on määrätty yliopiston johtosäännössä. Vaasan yliopistossa suoritettaviin tutkintoihin ja niihin kuuluviin opintoihin, opetukseen ja opiskeluun kuuluvat periaatteet on määrätty tutkintosäännössä.

Tutkimuksen ja koulutuksen yhteyttä korostetaan Vaasan yliopistossa. Yliopisto painottaa alueellista yhteiskunnallista yhteistyötä alueen elinkeino- ja yhteiskuntarakenteeseen. Alueen korkeakoulukenttä on rakenteeltaan poikkeava. Vaasan yliopisto on alueen ainoa itsenäinen yliopisto. Pohjanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakunnissa toimii Vaasan yliopiston lisäksi 13 muun korkeakoulun yksiköitä. Yliopiston tulevaisuuden kehittämishaasteena on tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Koulutuksen haasteena on koulutusohjelmien johtamisen kehittäminen ja opiskelijarekrytointi.



Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän keskeisenä tavoitteena on olla osa Vaasan yliopiston toiminnan arviointia ja jatkuvaa kehittämistä. Laadunvarmistus sisältää menettelytavat, toiminnot tai järjestelmät, joiden avulla yliopisto ylläpitää ja kehittää toimintansa laatua. Keskeisiä laadunvarmistuksen menetelmiä ovat mm. katselmoinnit (yliopiston sisäinen arviointi), palautejärjestelmät sekä ulkoiset arvioinnit. Palautejärjestelmät ovat yksi yliopiston laadunvarmistuksen keskeisistä menetelmistä ja kiinteä osa toimintojen ja palveluiden kehittämistä.

Laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnin lisäksi muita yliopiston ulkoisia arviointeja ovat mm. EPAS-akkreditointi sekä Vaasan yliopiston tutkimuksen kokonaisarviointi ja tutkinnonuudistuksen arviointi.

Palautejärjestelmistä esimerkiksi opiskelijoilta kerätään palautetta opiskelun ja opetuksen sekä niitä koskevien palveluiden kehittämiseksi ja laadun arvioimiseksi. Tavoitteena on, että palautejärjestelmät motivoivat opiskelijoita vaikuttamaan sekä osallistumaan opetuksen, koulutuksen ja oppimisen sekä niihin liittyvien palveluiden kehittämiseen yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Perustutkinto-opiskelun ja -opetuksen palautejärjestelmä on osa Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmää ja laatutyötä.

# Auditointitulokset

---

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

---

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on kuvattu yliopistoportaalin sisäisillä ja ulkoisilla verkkosivuilla. Yliopisto toteuttaa laadunvarmistusta toiminnanohjauksellaan ja laadunvarmistuksen dokumentointi on toteutettu toimintojen kuvauksena. Sähköinen dokumentaatio on varsin yksityiskohtainen, mutta sen käytettävyydessä on parantamisen varaa. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, toiminnot, toimijat sekä vastuut on määritelty kattavasti ja vastuunjako on toimiva. Kytkeä yliopiston strategiaan tavoitteisiin on ilmeisen vahva. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio on **kehittyvässä** vaiheessa.

### **Laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen kohti sähköistä dokumentaatiota**

Vaasan yliopiston on tehnyt auditointiin tähtäviä laatutyötä viimeisen kuuden vuoden ajan. Ensimmäisessä vaiheessa laatutyö tähtäsi tutkintotavoitteisen koulutuksen auditointiin ja työtä johti hallintojohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa. Seuraava vaihe vuonna 2006 oli yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä ja yliopistossa ryhdyttiin kehittämään prosesseja. Vuonna 2008 tehtiin päätös toteuttaa laadunvarmistus osana toiminnanohjausta. Tuolloin määriteltiin yliopiston perustoiminnot ja laadunvarmistuksen periaatteet sekä kehitettiin laadunvarmistuksen työkaluja ja organisointia. Laadunvarmistusjärjestelmätyön viimeisimmässä vaiheessa (2010–2011) on painopiste ollut toimintamallin jalkauttamisessa.

Laatutyön johtamisvastuu on järjestelmän kehittämisen viimeisessä vaiheessa siirretty rehtorin vetämälle laatutyö-

ryhmälle ja sen kokoonpanoa on muutettu. Puheenjohtajana toimii rehtori, sihteerinä suunnittelija ja jäsenenä tulosityksiköiden ja yliopistopalveluiden laatuvaastavat. Opiskelijaedustusta ei laatutyöryhmässä ole. Kehittäminen on painottunut laadunvarmistuksen sähköiseen dokumentointiin sekä toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen työkaluihin. Laatupolitiikkaa ei ole erikseen määritelty. Laadunvarmistusjärjestelmän keskeisiä työkaluja ja toisiaan tukevia viestintävälineitä ovat Ruori ja Proppu. Ruori on johtamisen ja toiminnanohjauksen sivusto ja Proppu taas laatukäsikirja. Molempien uusi, parannettu versio löytyy yliopistoportaalista. Lisäksi yliopiston ulkoisilla sivuilla on tiivistetty kuvaus laadunvarmistusjärjestelmästä.

Propussa ja Ruorissa on auditointiaineiston mukaan dokumentoitu kattavasti kaikki yliopiston toiminnanohjaukseen ja laadunvarmistukseen liittyvät tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut. Proppuun on koottu toiminnan kuvausten lisäksi toimintoja koskevat dokumentit, kuten ohjeet ja lomakkeet. Lisäksi tästä tietopankista löytyvät toimintojen työnkulkukuvaukset, laadunkehittämisvälineet, tulokselliseen ja kehittävään toimintaan liittyvät tavoitteet sekä kuvaukset seurannasta, raportoinnista, arvioinnista, vastuista ja tehtävistä. Näiden laajojen ja yksityiskohtaisten sivustojen lisäksi käytetään toiminnanohjauksen työkaluina dokumentaation mukaan toimintaja taloussuunnitelmaa TTS, verkkosivuja, SAPia, SharePointia, QPR-prosessinmallinnusohjelmaa ja QlickView'tä. Auditointiryhmä sai myös näyttöä dokumentaation hyödyntämisestä seurannassa ja toiminnan kehittämisessä. Proppua käytetään ulkoisten arviointien tausta-aineistona sekä yliopiston sisäisten katselmointien ja sisäisen valvonnan tausta-aineistona. Lisäksi sekä yksiköt että yksilöt löytävät Propusta aineistoa toimintansa suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Auditointiaineistosta kävi kuitenkin ilmi, että dokumentointia kannattaisi yksinkertaistaa ja keventää käytettävyyden parantamiseksi. Lisäksi esitettiin toiveita dokumentaation paremmasta visuaalisoinnista.

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän strateginen yhteys on auditointiaineiston ja haastattelujen mukaan vahva. Yliopisto toteuttaa laadunvarmistusta toiminnanohjauksellaan. Toimintojen laadunvarmistuksella ilmaistaan ja johdetaan toiminta- ja taloussuunnittelun avulla asetetut tavoitteet, suunnitelmat sekä seuranta-, raportointi- ja arviointimenetelmät sekä sisällöt. Tämä tehdään kaikissa yksiköissä toiminnoittain. Vaikka haastateltavat avasivatkin toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen yhteyttä hieman erilaisin painotuksin,

**Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja niiden kytkeytyminen yliopiston strategiaan**

auditointiryhmä totesi, että laadunvarmistusjärjestelmä on ilmeisen kiinteä osa yliopiston toiminnan suunnittelua, toimeenpanoa, arviointia ja jatkuvaa parantamista.

Yliopisto jakaa tavoitteensa strategisiin-, tulos- ja laatu-tavoitteisiin. Yliopiston strategia painottaa yliopiston oman SWOT-analyysin mukaan laatua. Strategiassa määritellyt strategiset tavoitteet koskevat yliopiston perustehtävien (tutkimus, koulutus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen) lisäksi verkostoja, johtamista, henkilöstöä ja taloutta. Koulutuksen strategisena tavoitteena on laadukas ja tuloksellinen koulutus, tutkimuksen osalta tuloksellisesti ja tieteellisesti vaikuttava tutkimus. Verkottumisessa pyritään aktiiviseen sekä yhteistyöhakuiseseen toimintaan ja yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa korostetaan aktiivista toimintaa innovaatioverkostoissa. Johtajuutta pyritään strategian mukaan vahvistamaan. Tavoitteena on tuloksellinen ja laadukas toiminta sekä tasapainoinen talous. Strategiassa on määritelty myös yliopiston painoalat (ks. luku 3).

Vaasan yliopiston tulostavoitteet ovat määrällisiä ja laadullisia tutkimukseen ja koulutukseen liittyviä tavoitteita, jotka pohjautuvat yliopistolain mukaisesti Opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopiston väliseen sopimukseen. Laatutavoitteet taas ovat auditointiaineiston mukaan johdon tai toimijoiden itse itselleen asettamia ja ne voivat koskea esim. palvelulle asetettua vasteaikaa, virheettömyyttä tai asiakastyytyväisyyttä.

## **Toiminnot, toimijat ja vastuut**

Yliopiston laadunvarmistuksen toiminnot, toimijat ja vastuut on määritelty kattavasti, konkreettisesti ja perusteellisesti. Toimintatavat on dokumentoitu Proppuun. Toimintaa voidaan tarkastella toiminnoittain ja vastuualueittain. Kuvauksen rakenne vastaa dokumentaation mukaan yliopiston tavoitteiden asettelua. Toiminnot on jaettu toiminta- ja taloussuunnitteluun, perustehtäviin sekä palveluihin. Perustehtävien osalta kuvataan tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen yhteiset, yliopistotasoiset periaatteet ja niiden toteutus tulosyksiköissä (tiedekunnat, Levón-instituutti ja Tritonia). Palveluiden osalta on kuvattu ne toiminnot, joilla yliopistopalvelut prosesseineen tukevat perustehtäviä sekä yliopistopalveluiden tulosyksiköille ja muille yksiköille tuottamat palvelut. Laadunvarmistuksen avulla ilmaistaan myös toimintoa koskevat työnjaot ja vastuut, normit ja kehittämistoiminta.

Toiminnon omistajuus määrittelee laadunvarmistuksen vastuuhenkilön. Toimintojen omistajat vastaavat auditointiaineiston mukaan vastuualueensa kehittämisestä ja sen valvonnasta. Toiminnot jaetaan edelleen osatoimintoihin ja osiin, joilla kullakin on oma vastuuhenkilönsä. Toimintojen omistajina

ovat tiedekuntatasolla dekaanit, erillislaitoksissa erillislaitoksen johtajat sekä yliopistopalveluiden osalta kukin päällikkö oman vastuualueensa mukaisesti. Auditointiaineiston mukaan toiminnon omistajuus pitää erottaa laatuvaastaavan ja -avustajan sekä toiminnasta vastuullisten roolista. Se, mitä tämä tarkoittaa ja miten tämä tapahtuu käytännössä, jäi auditointiryhmälle jossain määrin epäselväksi.

Laatutyöryhmän tehtävänä on seurata yliopiston laatu-työn etenemistä, kehittää yliopiston perustehtävien ja prosessien laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen yhteyttä sekä valmistella yliopiston sisäisiä katselmointien ja laatu järjestelmän ulkoisia arviointeja. Laatutyöryhmä raportoi yliopiston johtoryhmälle. Auditointiaineiston mukaan ryhmän tehtäviä tarkastellaan uudelleen auditoinnin jälkeen. Laatuvaastaavat vastaavat toimintojen viestinnästä. Laatutyöryhmä ohjaa laatuvaastaajien toimintaa. Jokaisessa tulosityksikössä toimii lisäksi teknisestä toteutuksesta vastaava laatuavustaja. Haastattelujen ja dokumentaation mukaan laatuvaastaajien ja laatuavustajien tehtäväjako on pääosin selvä, mutta käytännössä laatuvaastavien tehtäviä on valutettu laatuavustajille.

Yliopiston toimintojen laadunvarmistuksen keskeiset menetelmät ovat dokumentaation ja haastattelujen mukaan prosessin/toiminnon omistajuus, katselmointi, palautejärjestelmät sekä ulkoiset arvioinnit. Omistajuutta on sivuttu jo edellisessä alaluvussa. Auditointiryhmä sai näyttöä kaikkien menetelmien tuloksellisesta käytöstä.

Vuodesta 2009 lähtien on käytössä ollut yliopiston sisäinen arviointi, katselmointi. Katselmoinnin avulla arvioidaan säännöllisin väliajoin valittujen arviointikohteiden laatua. Dokumentaation ja haastattelujen mukaan se tukee yksiköitä niiden laadunvarmistuksen ja toimintojen kehittämisessä. Sisäisen arvioinnin ja seurannan aineistona toimii Proppu. Arviointi toteutetaan hyväksytyyn suunnitelman mukaisesti. Katselmoineista laaditut pöytäkirjat tallennetaan Ruoriin, jossa ne ovat yliopistoyhteisön jäsenten luettavissa. Katselmoinnin tunnistamisesta ja suunnittelusta vastaa dokumentaation mukaan yliopiston johtoryhmä. Katselmointiryhmä esittää priorisoituja kehittämissuosituksia ja raportoi tuloksista laatutyöryhmälle. Laatutyöryhmä puolestaan raportoi toteutetuista arvioinneista yliopiston johtoryhmälle kerran vuodessa. Tätä raporttia käytetään vuosisuunnittelun ja sisäisen raportoinnin lähtötietona. Auditointiajankohtaan mennessä katselmointi on toteutettu kaikissa tiedekunnissa (2009), Levón-instituutissa (2009) sekä tutkimuksen ja laadunvarmistuksen dokumentoinnin osalta (2011).

## **Laadunvarmistusjärjestelmän menetelmät**



Kolmas yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän keskeinen menetelmä on dokumentaation ja haastattelujen mukaan palautejärjestelmä. Palautejärjestelmät sekä niiden käyttö laadunvarmistuksessa ja laadun kehittämässä on kuvattu Propussa. Sähköisen palautejärjestelmän periaatteet on hyväksytty ja järjestelmä on otettu käyttöön syksyllä 2011. Palautetta kerätään yliopistoyhteisön lisäksi myös ulkoisilta sidosryhmiltä ulkoisilla sivuilla olevia palautekanavia käyttämällä. Palautteen pohjalta toteutettuja toimenpiteitä seurataan ja niistä viestitään palautteen antajille. Koska palautejärjestelmä on nykymuodossaan uusi, ei sen toimivuudesta ole vielä näyttöä. Auditointiaineistoon sisältyi kuitenkin useita näyttöjä aiemmin kerätyn palautteen hyödyntämisestä toiminnan kehittämässä. Haastattelut vahvistivat näitä näyttöjä. Sen sijaan hyvien palautekäytäntöjen jakamisessa on vielä auditointiryhmän mielestä parantamisen varaa.

Neljäntenä laadunvarmistuksen keinona käytetään yliopiston ulkoisia arviointeja. Vuonna 2010 yliopistossa toteutettiin sekä tutkimuksen kokonaisarviointi että tutkinnonuudistuksen arviointi. Samana vuonna toteutettiin myös International Business -koulutusohjelman EPAS-akkreditointi. Myös aiempina vuosina on yliopistossa dokumentaation mukaan toteutettu lukuisia ulkoisia arviointeja. Näiden arviointien hyödyllisyydestä auditointiryhmä sai selkeää näyttöä auditointivierailun aikana. Lisäksi ulkoisten arviointien oppimistuloksia voitaisiin auditointiryhmän mielestä hyödyntää vielä enemmän kautta koko yliopiston.

#### Yhteenveto

---

- Yliopisto toteuttaa laadunvarmistusta toiminnanohjauksella. Yhteys yliopiston strategisten tavoitteiden, tulostavoitteiden ja laatutavoitteiden välillä on ilmeisen toimiva.
- Laadunvarmistusjärjestelmä on kattava, mutta varsin raskas. Toimijoiden vastuut on dokumentoitu selkeästi. Normiohjeistuksen mukaan kytkentä nopeuttaa tiedon löytämistä. Aineisto on avoin ja läpinäkyvä yliopistoyhteisön jäsenille. Useat haastatelluista kokivat sen hyödylliseksi arkipäivän eri tilanteissa.
- Sähköinen laatukäsikirja Proppu on yksityiskohtainen ja kattava. Sen käyttäjystävällisyyttä ja visualisointia kannattaisi kuitenkin haastateltujen mielestä kehittää.
- Yliopisto ei ole määritellyt laatupolitiikkaansa. Auditointiryhmä suosittaa laadunvarmistuksen aiemmassa vaiheessa määriteltyjen laadunvarmistuksen periaatteiden jalos-

tamista politiikaksi. Napakka politiikka avaisi paremmin kattavan, mutta jokseenkin raskaan laadunvarmistusjärjestelmän ydinviestit ja painotukset.

- Henkilöstö on otettu mukaan laadunvarmistusjärjestelmän rakentamiseen. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että yliopistoyhteisö on pääosin sitoutunut laadun kehittämiseen. Opiskelijoiden mukaan ottamista laatutyöryhmään kannattaisi harkita.

## 4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

### 4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa tutkintotavoitteisen peruskoulutuksen toiminnot. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään koulutuksen laadunvarmistuksen ja toiminnan kehittämisen välineenä. Suurin osa palautteesta hyödynnetään ja lisäksi riittämätön laatu tunnistetaan pääosin. Jatkotutkintokoulutuksen laadunvarmistusta on kehitetty käynnistämällä yliopiston yhteinen tohtorikoulu. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät tutkintotavoitteisen koulutuksen ja opetuksen kehittämistä. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.

Vaasan yliopiston koulutuksen strategisena tavoitteena on laadukas ja tuloksellinen koulutus. Visionsa mukaan yliopisto haluaa olla kansainvälisesti ja valtakunnallisesti menestyvä tehokkaasti verkottunut monialainen liiketoimintaorientoitunut yliopisto. Strategiassa määritellyt painoalat nähdään temaattisina kokonaisuuksina, joilla toimii yksi tai useampia korkeatasoisia tutkimusryhmiä tai jonka kehittämiseen yliopisto panostaa. Painoalat huomioidaan myös koulutuksen kehittämisessä. Yliopiston kaikissa tiedekunnissa on käynnissä strategian mukainen koulutusohjelmaudistus. Yliopiston koulutuksen tulostavoitteet pohjautuvat Opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopiston väliseen sopimukseen.

Koulutuksen laatutavoitteiden lähtökohtana on tieteellisen tutkimuksen ja opetuksen kiinteä yhteys. Lisäksi niissä korostetaan yhteiskunnan ja työelämän kannalta relevanttia tutkintokoulutusta sekä koulutuksen laaja-alaisuutta ja houkuttelevuutta. Koulutusta ja oppimistuloksia arvioidaan eri palautejärjestelmien kautta. Laadulliset tavoitteet kytkeytyvät ennen muuta opetuksen laatuun ja opiskelijoiden oppimis-

### Tutkintotavoitteisen koulutuksen tavoitteet

### **Koulutuksen suunnittelu, opetussuunnitelmatyö ja koulutuksen kehittäminen**

tulosten arviointiin. Näihin tavoitteisiin liittyvät läheisesti strategiassa määritellyt kansainvälistymisen tavoitteet ja liike-toimintaosaamisen sisällyttäminen tutkintoihin tutkinnolle ja tiedealalle luontevalla tavalla. Myös opettajien pedagogisten valmiuksien merkitystä korostetaan tavoitteissa.

Vaasan yliopisto on viime vuosina vahvasti kehittänyt koulutuksen suunnittelua yleisesti, opetussuunnitelmatyötä ja koulutusohjelmauudistusta. Auditointiryhmä sai useita näyttöjä strategisten tavoitteiden, tulostavoitteiden ja laatutavoitteiden huomioon ottamisesta tutkintotavoitteisen koulutuksen suunnittelussa, kehittämisessä ja uudistamisessa kaikissa tiedekunnissa. Auditointiaineistosta kävi lisäksi ilmi, että kauppatieteellinen tiedekunta huomioi kehittämisessä myös alakohtaisia erityispiirteitä, kuten kauppatieteellisen alan kansainvälisiä laatukriteerejä.

Kaksiportaisen tutkintorakenteen kehittämiseen liittyvän koulutusohjelmauudistuksen tavoitteena on auditointiaineiston mukaan laadukas ja tuloksellinen koulutus, työelämän kannalta relevantit koulutusohjelmat ja onnistunut opiskelijarekrytointi. Koulutus pyritään organisoimaan kandidaatti- ja maisteritasolla kiinnostaviksi, kilpailukykyisiksi sekä resursoinniltaan ja sisäänottomääriltään riittävän kokoisiksi ohjelmiksi. Maisterivaiheen opinnot halutaan kytkeä entistä vahvemmin tutkimusprofiiliin. Lisäksi korostetaan maisteriopinnojen profiloitua. Enenevä osa maisteriopinnoista on englanninkielisiä. Kansainvälisen opiskelijavaihdon taso ja laatu halutaan säilyttää korkeana. Poikkitieteelliset koulutusohjelmat toimivat painoaloilla.

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa tutkintotavoitteisen peruskoulutuksen. Koulutuksen ja opintoasioiden tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut on kuvattu Propussa sangen yksityiskohtaisesti, tosin kuvauksen rakenne ei eri tiedekunnissa ole täysin yhdenmukainen. Myös sisällöissä ja laatutavoitteissa on eroavuuksia. Yliopistopalvelujen opintoasiat vastaa yliopiston tutkinto- ja opintoasiain hallinnosta, kehittämisestä ja koordinoinnista. Tehtäviä hoidetaan tiedekuntien yhteydessä toimivissa palvelupisteissä. Opintoasioissa kuvataan opetussuunnitelmatyön toteutus, koulutuksen markkinointi ja opiskelijarekrytointi, opiskelijavalinnat, opintojen ohjaus ja opintoneuvonta, opiskelun tuki, esteetön opiskelu, valmistuminen ja tohtorikoulutus. Lisäksi kansainvälisten asioiden laatu kuvauksiin sisältyy kuvaus kansainvälisestä tutkinto-opiskelusta.

Koulutuksen suunnitteluun, opetussuunnitelmatyöhön ja kehittämiseen osallistuu dokumentaation ja haastattelujen mukaan useita tahoja. Tärkeimpiä toimijoita ovat dekaani, varadekaani, tiedekuntaneuvosto, tiedekunnan johtoryhmä, yksikkövastaava, koulutusohjelmavastaava, koulutusohjelman ohjausryhmä ja opintoasiat. Filosofisessa ja kauppatieteellisessä tiedekunnassa toimii lisäksi koulutuksen kehittämistyöryhmä, teknillisessä tiedekunnassa tehtävää hoitaa koulutusohjelmien kehittämisryhmä. Ryhmien tehtävänä on koulutustarjonnan, koulutusohjelmien ja -prosessien yhtenäisten toimintatapojen ja kehittämismahdollisuuksien kartoittaminen sekä konkreettisten kehittämis ehdotuksien tekeminen. Kehittämistyössä käytetään toimintojen tai prosessin omistajuuden lisäksi apuna myös muita yliopiston laadunvarmistuksen menetelmiä, joita ovat katselmointi, palautejärjestelmät, ulkoinen arviointi. Auditointiaineistossa korostettiin monipuolisen palautejärjestelmän käyttöä koulutuksen kehittämisessä. Auditointiryhmä sai useita näyttöjä systemaattisesta kehittämistyöstä, etenkin koulutusohjelmajohtamisen osalta.

Kauppatieteellisen tiedekunnan kehittämällä koulutusohjelmajohtamismallilla on auditointiaineiston mukaan ollut koko yliopiston koulutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä keskeinen rooli. Vuonna 2006 tiedekunta asetti pitkän aikavälin laadutavoitteekseen kansainväliset laatuakkreditoinnit. Kehitystyötä ovat ohjanneet EFMD:n (European Foundation for Management Development) EPAS- ja EQUIS-kriteerit. Vuonna 2008 käynnistetyssä koulutusjohtamisen pilottihankkeessa hyödynnettiin eri yksiköiden kehittämistyön tuloksia, joiden pohjalta koostettiin kauppatieteellisen tiedekunnan parhaat käytänteet. Ensivaiheessa tavoitteena oli akkreditoida Master's Degree Programme in International Business -koulutusohjelma IB ja myöhemmin laajentaa akkreditointi koskemaan koko tiedekuntaa. IB-koulutusohjelma läpäisi EPAS-akkreditoinnin vuonna 2010. Levón-instituutilla on käytössä vuodesta 2012 AMBA-akkreditoitu Energy Business MBA-ohjelma.

Auditointiaineiston mukaan on koulutusohjelmakohtaisia laadukuvauksia ja ohjelmien uudistamista sekä laatu-järjestelmää työstetty edelleen pilotin ja EPAS-akkreditointipalautteen pohjalta. Kehittämistoimien avulla on koko koulutusohjelmarakenne uudistettu osallistavaa strategiatyötä hyödyntäen. Myös sidosryhmät ovat osallistuneet koulutuksen kehittämiseen kesällä 2011. Lisäksi on opetushenkilöstöä varten luotu PedaCafe-kehittämisfoorumi, jossa on dekaanivertaisesti käsitelty koulutus uudistuksia, koulutuksen arviointikäytänteitä, opinnäytetyöprosesseja ja yliopistopedagogiikan

kehittämistä. Tulevaisuudessa tiedekunnan painopiste on jatkokoulutuksen ja erityisesti tohtorikouluun kuuluvan uuden liiketoimintaosaamisen tohtoriohjelman kehittämisessä.

Koulutusohjelmajohtamisen käytänteitä on auditointiaineiston ja haastattelujen mukaan hyödynnetty myös filosofisessa tiedekunnassa laajan, katselmointiin pohjautuvan koulutuksen uudistamistyön yhteydessä. Koulutussuunnittelu on toteutettu dekaanin johdolla avoimena ja demokraattisena prosessina, jossa kaikki yliopistoyhteisön osallistujat henkilöstö, opiskelijat ja yliopisto johto ovat voineet verkon kautta (Moodle, Portaali) reaaliaikaisesti seurata kokonaisuuden rakentumista ja antaa oman panoksensa. Auditointiaineiston mukaan opiskelijoiden näkemyksiä on hyödynnetty erityisesti maisterivaiheen työelämäorientaatioissa.

Teknillisen tiedekunnan sisällä teknillistieteellisen ja kauppatieteellisen koulutuksen suunnittelu, toteutus ja terminologia eroavat dokumentaation ja haastattelujen mukaan toisistaan. Teknillistieteellinen koulutus toteutetaan koulutusohjelmapohjaisesti ja kauppatieteellinen taas pääsääntöisesti pääainepohjaisena. Tiedekunnassa toimii lisäksi yksi teknillisen ja yksi kauppatieteellisen alan kansainvälinen maisterikoulutusohjelma. Lähivuosien tavoitteena on kehittää entistä laaja-alaisempia kandidaattiohjelmiä ja profiloidumpia maisterikoulutusohjelmiä. Auditointiaineiston mukaan on tiedekunnassa kehitetty ainutlaatuinen Takuuteekkari®-hanke, joka takaa kandidaatin tutkintoa suorittaville opiskelijoille kesätyöpaikan alan teollisuudessa.

Aineistossa oli mukana useita opintoasioita koskevia näyttöjä. Niiden sekä muun dokumentaation ja haastattelujen perusteella auditointiryhmä vakuuttui siitä, että yliopisto on tukenut vahvasti opiskelijan opintopolun kehittämistyötä. Koulutuksen markkinointia ja opiskelijavalintaa on kehitetty yliopiston tavoiteasettelun mukaan. Lisäksi uusien opiskelijoiden alkuohjaukseen on panostettu ja toimintaa kehitetty palautetiedon pohjalta. Haastateltujen opiskelijoiden mukaan myös vertaistutorointijärjestelmä toimii hyvin. Harjoittelukäytänteitä on kehitetty ja kerättävää harjoittelupalautetta hyödynnetään kehittämistyössä. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon avulla pystytään haastattelujen mukaan myös tarttumaan esimerkiksi opintojen kipupisteisiin siten, että opiskelijoiden valmistumista edistetään.

Työelämän osallistuminen koulutuksen kehittämiseen ei ole vielä systemaattista. Neuvottelukuntia on jo perustettu ja niiden toimivuutta pyritään auditointiaineiston mukaan tehostamaan. Myös verkostojen rakentamisen ja hyödyntämisen

merkitystä painotettiin. Tärkein työelämän vaikuttamiskanava on haastattelujen mukaan yhä dekaanien, professorien ja muun henkilöstön henkilökohtaiset suhteet. Osa haastatelluista työelämän edustajista oli osallistunut myös opetus suunnitelmatyöhön. Lisäksi tiedekunnissa ja opintoasioissa seurataan opiskelijoiden työllistymistä ja tätä tietoa käytetään apuna koulutussuunnittelussa. Opiskelijoiden mukaan koulutusohjelmien ohjausryhmissä olevat työelämän edustajat ja vieraillevat luennoitsijat tuovat tervetulleita työelämän näkemyksiä koulutukseen ja sen kehittämiseen.

Erityyppistä opiskelijapalautetietoa käytetään dokumentaation, haastattelujen ja näyttöjen mukaan koulutuksen ja opetuksen kehittämiseen. Opiskelijapalautteen merkitys on näyttöjen mukaan kasvanut merkittävästi viime vuosina. Kehittämishaasteeksi nousee dokumentaation ja haastattelujen perusteella opiskelijakyselyiden palauteprosentin nostaminen.

WebOodin sähköinen opiskelijapalautejärjestelmä on ollut käytössä kauppatieteellisessä tiedekunnassa jo lukuvuotena 2009–2010. Kevätlukukaudella 2010 sen käyttöä pilotoitiin myös filosofisessa tiedekunnassa. Pääperiaatteena on, että palautetta kerätään kaikilta opintojaksoilta WebOodia hyödyntäen. Dekaanit tapaavat opiskelijajärjestöjen edustajia 1–2 kertaa vuodessa. Myös kansainvälisiltä opiskelijoilta kerätään palautetta. Dokumentaation ja haastattelujen mukaan myös valmistuneilta kerätään opinto- ja työelämäpalautetta. Esimerkiksi kauppatieteellisessä tiedekunnassa kerätään kypsyyskokeen yhteydessä koulutusohjelmakohtainen palaute. Filosofisessa tiedekunnassa opiskelijajärjestöt huolehtivat koko tutkintoon liittyvän palautteen keruusta. Palautteiden koosteoraportit löytyvät SharePointista.

Opiskelijapalautteen käsittely on joissakin tiedekunnissa ohjeistettu. Palautekoonneista laaditaan muistiot ja palaute käsitellään oppiaineessa. Auditointiaineistossa oli mukana esimerkkejä palautteen vaikutuksesta opintojen kehittämiseen niin yksittäisen opintojakson, vaatimusten yhtenäistämisen kuin koko ohjelman kehittämisen osalta. Opiskelijapalautetta käsitellään dokumentaation ja haastattelujen mukaan myös opintohallinnossa. Palautteen perusteella koulutusta pyritään kehittämään siten, että opiskelijan osaamistavoitteet täyttyvät. Joka lukuvuoden jälkeen kerätään palautetta myös oppiaineittain. Yhteenvedo toimitetaan koulutusalan opintopäällikölle sekä dekaanille, joka päättää palautteen perusteella koulutuksen kehittämislinjauksista. Palautekoosteet käsitellään koulu-

### **Opiskelijapalaute ja riittämättömän laadun tunnistaminen**

tuksen kehittämisryhmässä, joka antaa suosituksia oppiaineille ja koulutusohjelmien suunnitteluryhmille.

Palautteenkäsittelyn hyvinä käytänteinä nostettiin haastatteluisia esille palautepöytä ja palautesauna. Kummassakin tapauksessa opiskelijoilla on mahdollisuus keskustella palautteesta kasvatusten opetushenkilöstön edustajien kanssa. Palautesaunassa keskustelu etenee haastateltujen opiskelijoiden mukaan vapaamuotoisesti. Tämänkaltaisia kohtaamisia haastatellut opiskelijat arvostavat ja korostivat samalla Vaasan yliopiston hyvää henkeä ja opiskelijoista välittämistä. Osa haastatelluista ei tosin ollut täysin vakuuttunut face-to-face-palautteen rehellisyydestä. Yhdessä tiedekunnassa kaikki palautteet ovat julkisia. Esimerkkeinä palautteen käytöstä koulutuksen ja opetuksen kehittämisessä opiskelijat nostivat esille mm. tenttimuutoksen, päällekkäisten opintojen kautta saadun lisäajan sekä kurssisisältöjen ja käytäntöjen muutokset. Osa haastatelluista opiskelijoista kaipasi kuitenkin vielä tehokkaampaa tietoa vastapalautteesta ja ylipäätään tietoa siitä, miten ongelmiin on puututtu ja toimintaa kehitetty. Auditointiryhmän mielestä kasvokkain tapahtuvaa palautteenkäsittelyä kannattaisi jakaa ja hyödyntää kautta yliopiston.

Filosofisen tiedekunnassa hyödynnetään palautteenannossa myös opiskelijaraatia. Opiskelijaraati edustaa auditointiaineiston mukaan uudenlaista palautteenkeruumuotoa, joka täydentää olemassa olevia palautemenettelyjä. Täydennystä tarvitaan, koska palautekyselyiden vastausprosentit ovat usein alhaisia ja niiden tuottama data tulkinnallista. Auditointiaineiston mukaan opiskelijaraati soveltuu erityisesti suurten muutosten yhteydessä käytettäväksi. Näytön ja näyttöiden mukaan opiskelijaraati on auttanut kehittämään opetusta, vaikka kaikki haastateltavat opiskelijat eivät palautemenettelyä tunnistanee. Tarkoituksena on laajentaa konseptia kansalaisraatina koskemaan koko yliopiston toiminnan kehittämistä.

Kattavasta palautejärjestelmästä huolimatta ei riittämättömää laatua vielä aukottomasti tunnisteta. Yliopistossa ei ole yhteneväisesti määritelty riittämättömän laadun rajaa esimerkiksi opintojaksoitasolla. Haastateltavien käsitykset minimitasosta vaihtelevat myös tiedekunnittain. Kauppatieteellisessä tiedekunnassa tavoitellaan haastattelujen mukaan opintojaksoitasolla keskiarvoa 4 ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytään, mikäli palaute jää alle 3,7:n. Opiskelijanäkemyksen ja erityyppisen palautteen merkitystä riittämättömän laadun tunnistamisessa korostettiin. Esimerkkeinä mainittiin ensimmäisen vuoden opiskelijoiden päiväkirjat, työelämäkyselyt ja valmistu-

japalaute. Riittämätön laatu voidaan tunnistaa myös opintojen etenemistä seuraamalla tai tenttien läpäisyprosentin kautta. Jos kipupiste, toisin sanoen yksittäinen osio ei toimi, suunnitellaan toteutus uudelleen. Filosofisessa tiedekunnassa käytetään lisäksi opettajien keskustelemalla tekemää itsearviointia.

Opintoasiain osalta haastateltavat osasivat nimetä useita tapoja, joilla koulutuksen ja opetuksen riittämätön laatu tunnistetaan. Esimerkiksi opiskelijarekrytoinnin osalta opinto-hallinto seuraa opiskelijavalintoja hakukohteittain ja opiskelijamäärien ohjelmakohtaista määrää. Tiedekunnissa seurataan kuukausittain tutkintotilastoja. Näiltä osin riittämätön laatu määrittyy koulutuksen määrällisten tavoitteiden kautta. Haastateltujen opiskelijoiden kokemuksen mukaan opiskelijat voivat vaikuttaa, mikäli he kokevat opetuksen laadun riittämättömäksi. Opintojen etenemisen seurannan osalta ei systemaattista käytäntöä tiedekuntatasolla ole opetushenkilöstön mukaan ole vielä muotoutunut. Puhelimitse ja henkilökohtaisesti voidaan opiskelijoihin ottaa yhteyttä. Opiskelujen viivästyntymisen estämisessä yliopiston koettiin toimivan laadukkaasti, jopa proaktiivisesti.

Opetuksen toteutuksessa otetaan dokumentaation ja haastattelujen mukaan huomioon myös heterogeeninen opiskelijajain ja opiskelun esteettömyys. Esimerkiksi filosofisen tiedekunnan eri oppiaineissa on opetusmuotoja ja suoritustapoja kehitetty monin eri tavoin. Tiedekunnassa on tehty kokeiluja esimerkiksi kieltä ja substanssiainetta yhdistävistä kursseista kuten ruotsi ja laskentatoimi. Myös verkkokurssien määrää on lisätty. Opettajille on tarjolla pedagogista koulutusta. Jokaiselle opiskelijalle laaditaan auditointiaineiston mukaan henkilökohmainen opintosuunnitelma HOPS. Sen sijaan AHOT-menettely on vielä kehitysvaiheessa, vaikka yhdellä haastatelluista opiskelijoista olikin jo kokemusta sen käytöstä. Henkilöstön edustajat ottivat esille yliopistokohtaisen AHOT-ohjeistustarpeen. Vaikka yliopistossa tarjotaan runsaasti vieraskielistä opetusta, ei opettajien kielitaitovaatimuksia ole määritelty eikä kielitaitoa testata. Sen sijaan kielikoulutusta on haastateltujen mukaan tarjolla. Opetuksen toteutuksen osalta esille nostettiin graduohjauksen hyviä käytänteitä. Graduohjausta on haastateltujen mukaan toteutettu mm. Helsingissä, missä monet opiskelijoista työskentelevät opintojensa loppuvaiheessa. Filosofisen tiedekunnan hallintotieteissä taas on perustettu gradupaja. Tätä käytäntöä sovelletaan haastattelujen mukaan jo laajemmaltikin.

Kansainvälisen opiskelijavaihdon tiedotukseen ja palautteenantomahdollisuuksiin haastatellut opiskelijat olivat tyy-



tyväisiä. Heidän mukaansa kansainvälisyys-prosessi on kaiken kaikkiaan hoidettu Vaasan yliopistossa hyvin. Opiskelijavaihdossa ilmenneet haasteet liittyivät vaihtokohteeseen ja sen prosesseihin.

Opiskelijoiden arviointi tapahtuu yliopistossa pääosin numeerisesti. Kauppatieteellisessä tiedekunnassa annetaan haastattelujen mukaan opiskelijoille myös laadullista palautetta. Lisäksi tiedekunnissa järjestetään tentinpalautustilaisuuksia, joissa käydään läpi mallivastauksia. Haastatellut opiskelijat kokivat kaikki saaneensa riittävästi palautetta oppimisestaan ja osaamisen kehittymisestä. Esimerkkeinä nostettiin esille mm. projektityön yhteydessä annettu palaute ja vertaispalaute. Joillekin opiskelijoille riittää hyvin pelkkä numeroarviointi.

### **Jatko-opiskelun laadunvarmistus**

Vaasan yliopisto on organisoinut tutkimustoimintansa uudelleen. Yliopisto keskittää voimavaroja tutkimusohjelmien ja tutkimusryhmien johtamiseen tutkimusohjelmien ja tutkimusryhmien kautta. Yliopistoon on perustettu eri tiedekuntien jatko-opiskelijoille yhteinen tutkijakoulu. Koska tutkijakoulu käynnisti toimintansa vasta 1.8.2011, ei vielä ole olemassa näyttöjä sen toimivuudesta käytännössä. Tutkijakoulun lähtökohtana on dokumentaation mukaan yliopiston tohtorifoorumin pitkäaikainen toiminta. Tohtorifoorumilla on järjestetty kaikille yliopiston jatko-opiskelijoille avoimia luentoja ja opintojaksoja.

Tiedekunnissa on laadittu jatkokoulutusoppaita ja mm. filosofisessa tiedekunnassa on rakennettu omat jatko-opiskelijoille tarkoitetut verkkosivut. Jatko-opiskelijoiden opintojen määrällistä etenemistä seurataan. Haastattelujen mukaan jatko-opiskelijan on läpäistävä tietyt kurssit voidakseen jatkaa opintojaan. Yliopiston palautejärjestelmä kattaa myös jatko-opiskelijat. Haastattelujen mukaan jatko-opiskelijoiden tieteellisissä tutkimuksissa on jo sisäänrakennettuna perinteinen laadunvarmistus: väitöskirjatutkimuksien laadunvarmistuksesta vastaavat esitarkastajat ja vastaväittäjä. Dokumentaation mukaan dekaani seuraa tohtorikoulutuksen laatua opponenttien lausuntojen ja arvosanojen kautta. Tieteellisissä artikkeleissa laadunvarmistukseen kuuluvat vertaisarviointi ja referee-menettely. Auditointiaineiston mukaan yliopiston jokaiselle jatko-opiskelijalle määrätään kaksi ohjaajaa. Lisäksi linjataan, että kullakin ohjaavalla professorilla saisi olla kerralla vain 3–5 ohjattavaa jatko-opiskelijaa. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, ettei tavoite vielä toteudu kaikkien jatko-opiskelijoiden osalta.

## Yhteenveto

---

- Vaasan yliopiston strategisena tavoitteena on laadukas ja tuloksellinen koulutus. Auditointiryhmä sai näyttöjä strategisesta koulutuksen kehittamisestä ja palautteeseen perustuvasta opetuksen kehittamisestä.
- Opiskelijat ja työelämän edustajat osallistuvat opetussuunnitelmatyöhön ja koulutuksen kehittämiseen kaikissa tiedekunnissa. Osallistumisen systemaattisuutta olisi syytä vielä parantaa ja eri tiedekuntien hyviä käytänteitä hyödyntää jokaisessa tiedekunnassa.
- Sähköinen opiskelijapalautejärjestelmä on yliopiston laajuisena otettu käyttöön vasta kuluvana syksynä. Näin sen toimivuudesta ei ole vielä näyttöä. Vuorovaikutteiset palautteenkäsittelyn tavat, kuten palautesauna ja palautepöytä, kannattaisi ottaa käyttöön kautta yliopiston.
- Kauppatieteellisen tiedekunnan koulutusohjelmajohtamisen malli on hyvä koulutuksen kehittämisen käytäntö. Sen kokonaisvaltaista soveltamista ja käyttöönottoa kannattaisi harkita myös teknillisessä tiedekunnassa.
- Yliopiston opintopolun laadunvarmistus on hoidettu mallikkaasti. Opiskelijarekrytointiin ja opiskelijoiden alkuohjaukseen panostetaan. Vertaistuutorointijärjestelmä on ilmeisen toimiva. Opintojen etenemistä seurataan systemaattisesti.
- Jatkokoulutuksen laadunvarmistusta kehitetään yliopiston yhteisen tohtorikoulun puitteissa.

## 4.2.2 Tutkimus

---

Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa tutkimustoiminnan sisältäen muun muassa tutkimustoiminnan ohjauksen, seurannan, palautemenettelyt, ulkoisen arvioinnin ja sisäiset tulosityksikkökohtaiset johdon katselmukset sekä tutkimushankkeisiin liittyvät sisäiset ja ulkoiset laadunvarmistusmenettelyt. Yliopisto hyödyntää hankkimaansa tietoa tutkimustoiminnan laadun parantamisessa ja kehittämisessä, joskin pitkäaikaista näyttöä ei kaikilta osin vielä ole. Laadunvarmistusmenettelyt mahdollistavat riittämättömän laadun tunnistamisen. Tutkimuksen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.

Vaasan yliopisto määrittää tutkimustoiminnan strategiset tavoitteet ja painopisteet toimintastrategiassaan. Tutkimustoiminnan tulostavoitteet perustuvat opetus- ja kulttuuriministeriön ja Vaasan yliopiston väliseen sopimukseen. Yliopisto

**Tutkimusstrategia,  
tavoitteet ja riskien hallinta**

tarkentaa strategiset tutkimustoiminnan tavoitteensa sekä kehittämistoimenpiteensä strategian toimenpideohjelmasa. Toimenpideohjelma määrittää painopisteet, tavoitteet, mittarit, toimenpiteet, vastuut ja aikataulut sekä resurssit. Tulostavoitteet sekä toiminnalliset ja laadulliset tavoitteet konkretisoidaan tiedekunnittain ja laitoksittain. Tiedekuntien ja Levón-instituutin tutkimustoimintaa koskevat tavoitteet määritetään yhtenäisen rakenteen ja käytänteen mukaan joskin vaihtelua myös ilmenee. Tutkimustoiminnan määrällisiä, laadullisia ja vaikuttavuutta koskevia tulostavoitteita on merkittävästi nostettu.

Uuden profiilinsa mukaisesti yliopisto painottaa tutkimustoiminnan ja tohtorikoulutuksen laatua, tuloksellisuutta ja tieteellistä vaikuttavuutta. Tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta parannetaan tutkimustoiminnan ohjelmallisuudella ja keskittämällä tutkimustoimintaansa strategiansa mukaisesti neljälle painoalalle. Resursseja kohdistetaan kokonaisarvioinnin tulosten perusteella parhaimmille ja potentiaalisimmille tutkimusryhmille. Tutkimustoiminnan tuloksellisuutta tukeva palkitsemisjärjestelmä on otettu käyttöön.

Yliopiston tutkimustoimintaan, erityisesti täydentävään rahoitukseen, liittyy myös riskejä. Hanketoiminnan riskien hallinta ja niiden ennaltaehkäisy ei menettelynä kuitenkaan ole systemaattista, joskin haastatteluiden mukaan riskien hallinnan mekanismien tarve ei ole merkittävästi korostunut.

### **Tutkimus- ja kehitystyön organisointi**

Tutkimustoiminnan tavoitteet ja strategiset linjaukset ohjaavat prosesseja ja johtamista. Painoaloille perustettujen tutkimusryhmien avulla parannetaan tutkimustoiminnan tuloksellisuutta ja edistetään tutkijoiden verkottuneisuutta ja toisilta oppimista. Tutkimustoiminnan tavoitteet on jalkautettu tutkimusryhmien tasolle korostamalla perinteisiä rajoja rikkovia tutkimushankkeita, tutkijoiden kansainvälistä verkottuneisuutta ja tutkimustuloksiin perustuvaa opetusta sekä tieteellisten julkaisujen laatua. Julkaisujen laatua varmistetaan muun muassa priorisoimalla artikkeleiden julkaisuun soveltuvat tieteelliset julkaisut sekä painottamalla vertaisarviointia (referee menettely) ja yhteisjulkaisuja. Verkottuneet toimintatavat, huippuosaamiseen keskittyminen ja jatkuva tuotekehittäminen, kuten mm. EPANET-verkosto, ovat selkeitä näyttöjä tutkimustoiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi.

Tutkimus- ja innovaatiopalvelut ovat asettaneet toiminnalleen laatutavoitteet, joissa korostuvat asiakaslähtöisyys, toiminnan joustavuus ja yhteistyö yliopiston johdon ja muiden yliopistopalveluiden kanssa. Tyytyväisyyskartoitusten ja haas-

tatteluissa esille tulleiden näkemysten mukaan palvelut myös käytännössä vastaavat tiedekuntien, laitosten ja yksittäisten tutkimusryhmien ja tutkijoiden tarpeita. Tyytyväisyys vallitsee myös palveluiden keskittämistä koskeviin muutoksiin. Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään yliopistopalvelun yhteisiä asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia.

Yliopisto on määrittänyt myös innovaatiopalveluiden periaatteet ja käytännöt sekä kuvannut sitä koskevan prosessin. Lisäksi se kannustaa tutkimustulosten kaupalliseen hyödyntämiseen. Yliopisto tarjoaa myös erilaista tukea innovaatio toiminnan toteutumiseksi. Kovin selvää näyttöä ei ole siitä, miten innovaatiotoiminta on kehittynyt ja mitä lisäarvoa se on tuottanut yliopistolle, tiedekunnille/laitoksille sekä innovaation keksijöille kuten myös innovaatiota hyödyntäville kumppaneille ja asiakkaille.

Yliopisto tukee keskitettyjen tutkimus- ja innovaatiopalveluiden (TIP) avulla tutkimustoiminnan ulkopuoliselle rahoitukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja hankkeiden hallinnoinnin tehokkuutta ja raportointia. Tutkimustoimintaan liittyvien toimintojen yhtenäisyyttä tukevia palveluita (muun muassa ohjeet ja periaatteet, seuranta, ulkoinen arviointi) tuotetaan tiedekunnille, laitoksille ja yksittäisille tutkimusryhmille ja tutkijoille. Lisäksi TIP vastaa yliopiston tutkimuspolitiikkaan ja -hallintoon sekä tutkimustoimintaan liittyvästä valmistelusta, tutkimussopimusten laadusta ja tutkimustoiminnan laadunvarmistuksesta.

Vaasan yliopistossa kiinnitetään erityistä huomiota tutkimustoiminnan laatuun vaikuttavien tukipalveluiden asiakaslähtöisyyteen. Tutkimus- ja innovaatiopalveluiden lisäksi kirjastopalveluilla (TRITONIA) ja julkaisupalveluilla on muun muassa merkittävä rooli toiminnan tuloksellisuuden ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta. Myös teknologia-, tietohallinto-, informaatio- sekä kansainvälisyyspalveluiden toimivuuteen on myös kiinnitetty erityistä huomiota. Tutkimus- ja kehittämishankkeiden dokumentointia varten yliopistolla on käytössä SoleCRIS-järjestelmä.

Tutkimustoiminnan ohjausta ja seuranta tuetaan TTS-työkälun avulla. Tuloksellisuutta seurataan osana toiminnan kokonaisuohjausta yhteisten periaatteiden mukaan. Keskeisiä menettelyitä ovat sisäiset raportointikäytänteet ja osavuosikatsaukset. Lisäksi muut yliopiston seurantamenettelyt (talousseuranta, toiminnan ja talouden osavuosisraportointi, toimintakertomus- ja vuosikertomus sekä viranomaisraportointi ja vuositilastot) kattavat tutkimustoiminnan. Seuranta

## **Tutkimus- ja kehitystyön seuranta ja arviointi**

on jatkuvaa ja se perustuu pääosin määrällisiin tunnuslukuihin. Tuloseskustelut toimivat yhtenä tulosten arvioinnin foorumina. Seurantatietoa hyödynnetään myös toiminnan ohjauksessa.

Tutkimustoimintaa koskevia käsitteitä tuloksellisuus, vaikuttavuus ja laatu ei ole selkeästi määritetty seurannan ja arvioinnin perustaksi. Myöskään kaikkia suunnitelmissa olevia seurantamittareita (esimerkiksi laatuindikaattorit) ei ole vielä kehitetty ja käyttöön otettu. Epäselvää on myös se, kehitetäänkö indikaattorit koko yliopistoa koskeviksi vai tiedekunnittain/laitoksittain.

Oman seurannan ja opetus- ja kulttuuriministeriön palautteen lisäksi yliopiston tutkimustoiminta arvioitiin kansainvälisen arviointiryhmän toimesta vuonna 2010 (vuodet 2005–2009). Linjausten mukaan arviointi pyritään toteuttamaan joka viides vuosi.

Tutkimustoiminnan ulkoinen arviointi kattoi kaikki tiedekunnat ja se kohdistui tohtorikoulutukseen sekä tutkimuksen laatuun, sen organisointiin ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Tulokset osoittivat tutkimustoiminnan olevan hyvää kansainvälistä tasoa. Eri alojen arviointiryhmät pitivät yliopiston alueellista toimintaa ja vaikuttavuutta poikkeuksellisen vahvana. Tämä näkyy yliopiston yksiköiden, yritysten ja muiden paikallisten organisaatioiden tiiviinä yhteistyönä kaikilla yliopiston aloilla. Parhaiten arvioinnissa menestyi kauppatieteellinen ala erityisesti tutkimuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ansiosta. Humanistisella alalla vahvuudeksi nostettiin käytännön läheisyys ja tekniikan alalla energia-alan yhteistyö alueen yritysten kanssa.

Vaasan yliopisto on varmistanut tutkimustoiminnan laatua myös kaikissa tiedekunnissa ja Levón-instituutissa tehtyjen johdon katselmusten avulla vuonna 2011. Katselmoinnit on tehty etukäteen suunnitellun mallin mukaan ja ne ovat dokumentoitu.

Tutkimustoiminnassa on useita laadunvarmistuksen mekanismeja, joilla riittämätön laatu tunnistetaan. Muun muassa jatkuva seuranta, tutkimussopimusten ennakkotarkistukset ja jo perinteisesti tutkimuksiin liittyvät arviointimekanismit ja tieteellisiin artikkeleihin liittyvät vertaisarvioinnit ovat keinoja tunnistaa tutkimustoimintaan liittyvää riittämätöntä laatua. Käytössä olevat opiskelijoiden ja henkilöstön palautemenettelyt tuottavat myös tietoa riittämättömästä laadusta.

Täydentävällä rahoituksella toteutettavien tutkimushankkeiden laatua varmistetaan myös rahoittajan käytänteiden mukaisesti (esimerkiksi Suomen Akatemia ja Tekes) sekä ti-

laustutkimuksissa ja kehittämishankkeissa palvelusta maksavan asiakkaan kanssa sovittavalla tavalla. Viimeksi mainitussa tapauksessa kyse on asiakaslähtöisesti räätälöidystä palvelusta ja siihen liittyvästä laadunvarmistuksesta. Nämä laadunvarmistusmenettelyt ovat tiedekuntakohtaisia ja jopa asiakaskohtaisia.

Tutkimustoiminnan laadun parantamista ja kehittämistä koskevat toimenpiteet ilmenevät muun muassa strategisissa linjauksissa ja tutkimustoiminnan prosesseja koskevissa muutoksissa. Strategisten tavoitteiden mukaisesti tutkimustoiminta on organisoitu sekä hallinnollisesti että toiminnallisesti uudella tavalla. Kehitys ilmenee sekä tutkimustoiminnassa että siihen liittyvissä tukipalveluissa. Tutkimustoiminnan uudelleen organisointia ovat ohjanneet OKM:n palautteet, seurannan, ulkoisen arvioinnin, katselmointien tulokset ja palautteet. Muutoksia on tehty kaikissa tutkimustoiminnasta vastuussa olevissa tulosyksiköissä.

Tutkimustoimintaa koskevien muutosten tuoreuden vuoksi yliopistolla ja tulosyksiköillä ei ole pitkäaikaista näyttöä uudistusten tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta kuten ei myöskään johdon ja henkilöstön sitoutumisesta tavoitteisiin ja toiminnallisiin muutoksiin. Selvää näyttöä ei ole myöskään siitä, miten ulkoinen arviointi, johdon katselmus ja palaute-menettelyt vaikuttavat mekanismeina pitkällä aikavälillä tapahtuvaan laadun parantamiseen.

Sekä aineisto että haastattelut osoittivat tutkimustoiminnan laadunvarmistuksen vaikutukset yliopiston linjauksiin ja prosesseihin. Tutkimustoiminnan ohjelmallistaminen, painoaloittain kootut laaja-alaiset tutkimusryhmät sekä yhteinen tutkijakoulu tehostavat toisilta oppimista ja varmistavat osaltaan tutkimustoimintaan liittyvien palveluiden tasaisen laadun. Tutkimusta tukevien tukipalveluiden keskittäminen yliopistopalveluihin on myös edistänyt tutkimustoiminnan yhdensuuntaisuutta ja prosessien tasaista laatua.

Vaikka edellä kuvatut käytänteet tukevat toisilta oppimista, yliopistolla ei ole käytössään sellaisia laadunvarmistuksen menetelmiä, jotka tukisivat toimintayksiköiden ja henkilöstön oppimista toisiltaan ja muista organisaatioista ja niiden hyvistä käytänteistä. Tämän kaltaisia menetelmiä voisivat olla sisäiset auditoinnit, benchmarking/benchlearning-prosessit ja vertaisarvioinnit.

## **Tutkimustoiminnan laadun parantaminen ja kehittäminen**

## Yhteenveto

---

- Tutkimustoiminnan laadun ohjaus, laadunvarmistus sekä jatkuva parantaminen muodostavat systemaattisesti toimivan kokonaisuuden. Tutkimustoiminnan strategista merkitystä on yliopistossa vahvistettu.
- Tutkimustyön uudelleen organisointi painoaloille perustettuina tutkimusryhminä edistää tutkimustoiminnan kokonaisvaltaista hallintaa, tutkijoiden verkottumista ja toisilta oppimista. Kaikkia tieteenaloja koskeva tutkijakoulu yhtenäistää ja systematisoi jatko-opiskelijoiden opiskelua.
- Tutkimustoiminnan seuranta on monipuolista, joskin käytössä olevat tutkimustoiminnan tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja laatua koskevat seurantaindikaattorit eivät kata kaikkia yliopiston itselleen määrittämiä tavoitteita.
- Henkilöstön ja opiskelijoiden palautemenettelyt kohdistuvat myös tutkimustoimintaan. Ulkoinen arviointi ja johdon katselmukset ovat varmistaneet tutkimustoiminnan laatua.
- Yliopistopalveluihin keskitetyt tutkimus- ja innovaatiopalvelut (TIP) samoin kuin kirjastopalvelut (TRITONIA) sekä julkaisupalvelut tukevat tutkimustoiminnan prosessien hallintaa. Toimintoja seurataan ja kehitetään asiakaslähtöisesti.
- Yliopiston olisi syytä kehittää riskien hallintaan liittyvää systemaattisuutta. Toisaalta riskien ennaltaehkäisyyn tärkeitä toimintatapoja on käytössä. Käytössä olevat laadunvarmistusmenettelyt mahdollistavat riittämättömän laadun tunnistamisen.
- Monien kehittämistoimenpiteiden tuoreudesta johtuen yliopistolla ei ole pitkäaikaista näyttöä uudistusten tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta ja tiedekuntien sitoutumisesta tehtyihin linjauksiin ja yhteisiin periaatteisiin.

### 4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

---

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen, vaikuttavuuteen ja aluekehitystyöhön liittyviä toimintoja. Vaikka laadunvarmistuksen toimintatavat eivät ole näissä toiminnoissa kaikilta osin kattavia, systemaattisia ja yhdensuuntaisia, ne kuitenkin auttavat tunnistamaan riittämättömän laadun kuten myös laadun parantamis- ja kehittämistarpeet. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunvarmistus on **alkavalla** tasolla.

Vaasan yliopisto on asettanut yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevat strategiset tavoitteensa, jotka konkretisoidaan toimenpideohjelmassa ja tulosityksiköiden toimintasuunnitelmissa. Tavoitteidensa mukaisesti se suuntaa toimintaansa alueen kehittämiseen ja elinkeinoelämän tukemiseen koulutuksen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä innovaatiotoiminnan avulla. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevia tavoitteita ei ole erikseen määritetty, vaan ne integroituvat yliopiston muihin ydintehtäviin.

Vaasan yliopisto on sitoutunut OKM:n tuloskeskusteluissa pitämään huolta strategisten kumppaneiden löytämisestä alueen työelämän tarpeita palvelevan tutkimustiedon hankkimisessa ja hyödyntämisessä sekä varmistamaan yliopiston ja ammattikorkeakoulun työnjaon selkeys. Nämä tavoitteet yliopisto aikoo saavuttaa selkeyttäen samalla omaa rooliaan alueellisena toimijana ja verkostokumppanina.

Vaasan yliopistolla on näyttöä monipuolisista alueellisista, valtakunnallisista ja kansainvälisistä kumppanuussuhteista ja yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen liittyvän toimintansa vaikuttavuudesta. Kiinteät yhteistyösuhteet maakunnallisiin toimijoihin kuten maakuntahallinto, erilaiset neuvottelukunnat ja hallitukset, rahastot, kauppakamari sekä kansallisiin toimijoihin luovat hyvän perustan aluekehitystyölle. Hyvä yhteistyö Vaasassa toimivan korkeakouluverkoston ja Pohjanmaan Seinäjoella ja Kokkolassa olevien yliopistokeskusten sekä alueella yliopistollista koulutusta tarjoavien koulutuksen järjestäjien, kuten kansanopistojen kanssa on myös auttanut yliopistoa saavuttamaan tavoitteensa. Tuloksellista lukioyhteistyötä tehdään kahden lukion kanssa samalla kun tehdään tuloksellista yhteistyötä myös ammattikorkeakoulun kanssa.

Yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja aluekehitystyöhön liittyvien tavoitteiden saavuttamista edistää myös toiminta yhteistyökumppanina ja osakkaana huippuosaamisen keskittymissä, joissa toimeenpannaan yritysten, yliopistojen ja tutkimuslaitosten yhdessä määrittämää tutkimus- ja innovaatiostrategiaa kuten esimerkiksi EPANET-tutkimusverkosto, SHOK-yhteistyö ja kansalliset tohtoriohjelmat.

Vaasan yliopisto on parantanut yhteiskuntasuhteisiin liittyvän toimintansa tehokkuutta myös ammattikorkeakoulun ja Vaasan kaupungin kanssa luodun kumppanuuden avulla muun muassa Palosaaren merikampusalueen kehittämisessä. Saadut hyödyt konkretisoituvat muun muassa tilojen yhteiskäytössä ja investoinneissa, opiskelijamarkkinoinnissa ja kansainvälisyyttä tukevilla palveluilla. Yhteistyö Vaasan energiainstituutin VEI

## **Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja aluekehitystyön tavoitteet**

## **Yhteiskunnallinen vuorovaikutus on aktiivista, verkostoituvaa ja tuloksellista**



ja NOVIAn /Yrkeshögskola) kanssa on myös edistänyt tavoitteiden saavuttamista. Myös tiedekirjasto TRITONIA edustaa verkostoituneen toimintatavan ja kumppanuussuhteiden kautta asiakkaille lisäarvoa tuottavaa hyvää käytäntöä.

Vaasan yliopistolla on selvää näyttöä hyvästä imagostaan ja vahvasta asemasta yhteistyökumppanina alueella. Muun muassa onnistuminen varainhankinnassa on osoitus hyvästä imagosta ja luotettavuudesta yhteistyökumppanina ja tuloksellisesta toiminnasta. Brändilupauksen (laatulupaus) avulla yliopisto vakuuttaa asiakkaat, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät luottamaan toimintansa laatuun ja tulokellisuuteen.

Vaasan yliopisto on määrittänyt alumnitoiminnan tavoitteet ja periaatteet ja käynnistänyt sitä koskevia toimintoja. Alumnitoiminta ei ole vielä kovin systemaattista, joskin sen tuoma lisäarvo yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja toiminnan vaikuttavuuden näkökulmasta tiedostetaan. Pitkäaikaista näyttöä alumnitoiminnan vaikuttavuudesta ei vielä ole.

#### **Levón-instituutin rooli keskeinen**

Levón-instituutilla on keskeinen rooli yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa, erityisesti yliopiston laatiman elinikäisen oppimisen strategian toimeenpanossa. Levón-instituutti varmistaa yliopistokoulutuksen alueellisen saatavuuden (avoin korkeakouluopetus, täydennyskoulutus, jatko-opinnot) yhteistyössä tiedekuntien ja Pohjanmaan maakuntien yliopistokeskusten (Seinäjoen yliopistokeskus ja Chydenius instituutti) ja muiden toimijoiden kuten vapaan sivistystyön oppilaitosten kanssa. Levón-instituutti organisoii kysyntälähtöisesti myös ulkopuolisella rahoituksella toteutettavia tutkimus-, koulutus- ja kehittämispalveluita ulkoisille asiakkaille ja näin vaikuttaa sekä yksilöiden ja organisaatioiden että alueiden oppimiseen.

Levón-instituutti on kehittänyt yhteiskunnallista vuorovaikutusta edistävää ”Kahteen suuntaan avautuva ovi” -toimintamallia ja rooliaan välittämällä yliopiston osaamista toimintaympäristöön ja toimintaympäristön tuottamia impulseja yliopistoon. Toimintamallin avulla instituutti on parantanut yhteistyötään tiedekuntien kanssa täydennyskoulutuksessa, avoimessa korkeakouluopetuksessa sekä opintosuoritusten tunnustamisessa. Toimintamalli on myös parantanut organisaatio- ja aluetason kehittämishankkeiden organisointia ja korkeakoulu yhteistyötä.

#### **Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus kehitteillä**

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatua varmistetaan eri tavoin, joskin suurelta osin muiden ydintehtävien kautta. Kuten yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevassa toiminnassa myös laadunvarmistuksessa on tulosityksiköiden välistä vaihtelua.

Vaikka alueelliset yhteistyösuhteet, elinkeinoelämän kanssa tehtävä yhteistyö ja erilaiset ryhmien jäsenyydet, foorumit ja palautteet sekä yliopiston ulkopuoliset hallituksen jäsenet välittävät tietoa yhteiskunnan ja erityisesti elinkeinoelämän tarpeista, näiden tarpeiden ennakointi ei yliopistossa ole kovin systemaattista. Systemaattisen ennakointijärjestelmä puuttumisen lisäksi asiakkaita, sidosryhmiä ja kumppaneita sekä toimittajia ei myöskään ole selkeästi määritetty ja segmentoitu strategian perustaksi. Asiakas- ja kumppanuusrekistereiden ylläpito ei myöskään ole systemaattista.

Vaikka yliopistolla on eri osapuolten yhteinen ja säännöllisesti kokoontuva neuvottelukunta, se ei riitä tuottamaan eri aloille tietoa elinkeinoelämän nykyisistä ja tulevista tarpeista ja mahdollisuuksista. Se ei myöskään mekanismina riitä varmistamaan elinkeinoelämän äänen kuulumista koulutusohjelmien ja laadunvarmistuksen suunnittelussa. Alakohtaisten neuvottelukuntien tai vastaavien elinten puuttumisen vuoksi riskit liittyvät yhteiskuntasuhteiden henkilöitymiseen ja koulutuksen suunnittelun perustamiseen organisaation sisällä olevaan asiantuntemukseen.

Vaasan yliopiston monipuolinen ja kattava seuranta tuottaa tietoa myös yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta. Prosesseja, taloutta ja tuloksia koskevia määrällisiä tunnuslukuja ja trenditietoa on saatavissa kuten myös erilaista palautetietoa, mutta vaikuttavuuden ja toiminnan laadun arviointi ei ole systemaattista muun muassa näitä koskevien indikaattoreiden puuttumisen vuoksi. Yliopisto tiedostaa näiden mittareiden kehittämistarpeen ja on myös tehnyt tätä koskevia linjauksia. Muun muassa Levón-instituutissa kehittämiskohteeksi on nostettu myös vaikuttavuusindikaattoreiden ja organisaatioiden oppimiseen kohdistuvan palautejärjestelmän kehittäminen.

Yliopisto kannustaa ulkoisia sidosryhmiä tekemään aloitteita ja osallistumaan muutoin yliopiston strategiatyöhön. Yliopistolla ei kuitenkaan vielä ole selvää näyttöä mekanismin toimivuudesta, toiminnan kattavuudesta ja yhteistyökumppaneiden sekä sidosryhmien halusta osallistua yliopiston kehittämiseen. Toimintatapa ei siten ole vielä vakiintunut laajaksi ja pysyväksi käytänneeksi. Tietoa siitä, miten paljon eri tahot osallistuvat strategiatyöhön, ei ole. Selvää näyttöä ei myöskään ole siitä, missä määrin eri tahojen tekemät aloitteet ja kehittämishdotukset ovat johtaneet toimenpiteisiin. Myöskään systemaattista palkitsemismenettelyä uusiin innovaatioihin johtavista aloitteista ei ole.

Ulkoisille sidosryhmille, kumppaneille ja asiakkaille kohdistettu sähköinen palautemenettely on otettu käyttöön syk-

syllä 2011, joten sen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta ja vastausaktiivisuudesta ei vielä ole selvää näyttöä.

Yliopistolla ei myöskään vielä ole kovin systemaattista tapaa analysoida keräämiään seuranta- ja palautetietoja. Monitahoisten sidosryhmiä ja omaa henkilöstöä osallistavien arviointifoorumeiden (esimerkiksi arviointipaneelit ja palautepöydät) luominen voisi osaltaan edistää tiedon jalostamista tietämykseksi ja tuottaa yhteiseen konsensusukseen perustuvaa arviointitietoa yliopistolle.

Yliopisto painottaa myös opiskelijoiden työelämäyhteyksiä. Yliopisto myöntää opiskelijoille tutkintoon sisältyvään harjoitteluun tukea. Erityistoimenpitein edistetään myös ulkomaalaisten opiskelijoiden työharjoittelua alueella. Opiskelijoiden työhön sijoittumista myös edistetään ja seurataan. Opiskelijoiden tyytyväisyyttä ja työhön sijoittumista seurataan systemaattisesti. Myös harjoittelun ohjaajien/työpaikkojen palautelomake on saatavissa verkkosivuilla. Yliopiston ja alueen yritysmaailman harjoittelupaikkaohjelma Takuuteekkari®-ohjelma edustaa hyvää käytäntöä.

Yliopistolla ei ole selvää näyttöä siitä, miten se turvaa opettajien mahdollisuudet työelämäsuhteisiin ja siten myös opettajien osaamisen työelämärelevanssin. Yliopistolla ei ole selvää näyttöä toimintansa ympäristövaikutusten ja sosiaalisten vaikutusten analysoinnista.

Vaikka yliopisto seuraa yhteiskuntasuhteisiin liittyviä toimintojaan sekä kokoaa aktiivisesti palautteita eri tahoilta, laadunvarmistusjärjestelmä ei tällä tehtäväalueella ole kovin yhtenäinen eikä kattava eikä sen toimivuudesta ole pitkäaikaista näyttöä. Yliopistolla on tarvetta yhteiskuntasuhteisiin liittyvän toiminnan mallintamiseen ja menettelyiden selkeyttämiseen mukaan lukien myös laadunvarmistusmenettelyt. Lisäksi tarvetta on luoda mekanismeja toisilta oppimiseen sekä yliopiston sisällä että myös oppimiseen kumppaneilta sekä muilta sidosryhmiltä ja organisaatioilta.

#### Yhteenveto

---

- Vaasan yliopisto suuntaa toimintaansa alueen kehittämiseen ja elinkeinoelämän tukeen. Sen toiminta on aktiivista, yhteistyöhakuista, monipuolista ja tuloksellista. Verkostoituminen on näkyvää.
- Yliopisto ei ole selkeästi erottanut asiakkaitaan, sidosryhmiään ja kumppaneitaan toisistaan eikä priorisoinut näihin liittyviä palvelu- ja yhteistyötarpeitaan ja toimintansa painopisteitä.

- Ulkoisen toimintaympäristön muutosten nykyistä systemaattisempi analysointi auttaisi yliopistoa ennakoimaan nykyistä paremmin ympäröivän yhteiskunnan ja elinkeinoelämän muutoksia.
- Alakohtaisten neuvottelukunnat tai vastaavat elimet voisivat tehostaa eri tahojen vaikutusmahdollisuuksia koulutuksen ja muun toiminnan kehittämiseen.
- Yliopiston tulisi selkeyttää yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevia prosessejaan ja toimintaperiaatteitaan sekä vaikuttavuuden ja toiminnan laadun seurantaindikaattoreita ja arviointia. Yliopistolla on kuitenkin yksittäisiä laadunvarmistuksen käytänteitä, joilla se tunnistaa riittämättömän laadun.
- Toimintatapoja kehittämällä yliopisto voisi kannustaa ulkoisia sidosryhmiä tekemään nykyistä aktiivisemmin aloitteita ja osallistumaan muutoin yliopiston strategiatyöhön.
- Yliopisto edistää opiskelijoiden työelämäsuhteita tavoitteellisesti. Kaikille opiskelijoille mahdollistetaan harjoittelu työelämässä ja opiskelijoiden työhön sijoittumista edistetään ja seurataan. Takuuteekkari<sup>®</sup>-toimintamallin avulla opiskelijoille taataan kesätyöharjoittelupaikka.

#### 4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa lähes kaikki korkeakoulun tukitoiminnot. Riittämätön laatu tunnistetaan kyselyjen ja muun palautteen avulla. Menettelytavat kannustavat yliopistopalveluiden henkilökuntaa tunnistamaan riittämätöntä laatua ja palveluiden käyttäjiä ehdottamaan parannuksia. Kerättyä tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämiseen ja kehittäminen on monessa palveluprosessissa systemaattista. Organisaatiouudistus on pääsääntöisesti selkeyttänyt toimintaa. Tukiprosessien määritelmät ja kuvaukset löytyvät suurilta osin yliopistoportaalista. Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on kokonaisuudessaan **kehittyvässä** vaiheessa.

Vaasan yliopiston yliopistopalvelujen tehtävänä on yliopiston perustehtävien eli opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tukeminen. Yliopistopalveluihin kuuluvat opintoasiat, tutkimus- ja innovaatiopalvelut, viestintä, kansainväliset asiat, talous ja suunnittelu, tilat, tietohallinto sekä henkilöstöasiat. Tuki- ja palvelutoimintoihin kuuluu myös johdon tuki -toiminto. Kirjastopalveluita tarjoaa Vaasan viiden korkeakoulun yhteinen erillislaitos Tritonia. Kielipalvelut toimivat

osana filosofista tiedekuntaa. Asiakaslähtöisyys näkyy tukipalveluiden suunnittelussa ja eri henkilökuntaryhmiä ja opiskelijoita otetaan mukaan suunnittelu-, työ- ja johtoryhmiin. Esimerkiksi Vaasan yliopiston brändin kehittämisen työryhmässä oli vahva opiskelijaedustus. Materiaaleissa ja haastatteluissa nämä eri ryhmät mainitaan tärkeinä laadunvarmistustyössä. Palveluiden sisäiset henkilökuntapalaverit ovat myös keskeisiä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudelle.

Yliopistopalvelut ovat siirtyneet prosessiorganisaatioon, jossa noudatetaan yhteisiä toimintaperiaatteita sekä johdetaan ja kehitetään toimintaa yhtenä kokonaisuutena. Yliopistopalveluiden uudistaminen saatettiin loppuun vuoden 2010 aikana. Samantyyppisiä tehtäviä hoitavia on koottu prosesseittain yhden johtajan alaisuuteen ja palveluiden yhdenmukaisuus sekä turvaamisen mahdollisuudet ovat parantuneet siirryttäessä suurempiin yksiköihin. Tavoitteena on tuottaa samaa palvelua tasalaatuisesti kaikille kolmelle tiedekunnalle. Tiedekuntien hallinnosta jäivät vastamaan hallintopäälliköt ja hallintosihteerit. Tukiprosessien määritelmät ja kuvaukset löytyvät suurilta osin yliopistoportaalista eli yliopiston henkilökunnan ja opiskelijoiden intranetistä. Prosessiorganisaatioon siirtymisen myötä laadunvarmistus on parantunut ja helpottunut kun samoja työntehtäviä hoitavat työskentelevät samassa yksikössä, ovat päivittäin yhteydessä ja ongelmatilanteita ratkaistaan yhteisesti esimerkiksi tiimikokouksessa.

Rehtori johtaa ja valvoo yliopistopalveluiden toimintaa sekä asettaa vuosittain yliopistopalveluille mm. taloudelliseen ja toiminnalliseen tehokkuuteen liittyviä tavoitteita. Yliopistopalveluiden resursseista päätetään vuosittain yliopiston talousarviossa ja talousjohtaja vahvistaa resurssien kohdentamisen talousarvion mukaisesti. Rehtori seuraa yliopistopalveluille asetettujen tavoitteiden toteutumista ja käy vuosittain yliopistopalveluiden johtajien kanssa koko yliopistopalveluiden toimintaa koskevan kehitys- ja arviointikeskustelun. Yliopistoportaalisissa monilla palveluilla on oma palautelomake ja kyselyitä käytetään myös toimintojen tyytyväisyydestä. Auditoimateriaalien mukaan informaatiota kootaan vuosittain toteutettavin palvelutyytyväiskyselyin, esimerkkinä vuoden 2010 palveluprosessien toimivuuskartoitus. Henkilökunnalle suunnatussa kyselyssä tarkastettiin silloin seuraavien palveluiden toimivuus: opintoasiat, tietohallinto, tilapalvelut, tutkimus- ja innovaatiopalvelut, talouspalvelut, tiedekuntahallinto, henkilöstöhallinto, kansainväliset asiat, viestintä ja Certia. Kartoituksen tuloksien käytöstä ei kuitenkaan ole näyttöä eikä toimivuustavoitteita ole asetettu.

Selkeitä laatutavoitteita ja -kriteerejä ei ole vielä määritelty eri palveluille. Haastatteluissa viitattiin koko yliopistoa kattavaan strategiaan tai ”paras mahdollinen palvelu kaikille” -periaatteeseen. Yliopiston johtoryhmä sekä yliopistopalvelujen sisäinen johtoryhmä vastaavat yliopistopalvelujen kehittämisestä kokonaisuutena. Yliopistopalvelujen sisäinen johtoryhmä koordinoi yliopistopalvelujen toimintaa, prosessien välisiä rajapintoja ja yhteisiä toimintamalleja sekä toimii yksiköiden tarjoamien palveluiden kehittämisen ja yhdenmukaistamisen foorumina. Sisäiseen johtoryhmään kuuluvat henkilöstöjohtaja, talousjohtaja, opintoasioiden johtaja ja lakimies. Auditoinnin näytöissä ei kuitenkaan tullut selvästi esille, miten johtoryhmät edistävät laadunvarmistusta tai mitä laadunvarmistusta koskevia päätöksiä ryhmissä on tehty.

Tukipalvelut ja tiedekunnat tekevät laajaa yhteistyötä tukipalvelutarjonnan suunnittelussa. Tämä tapahtuu esimerkiksi työryhmissä tai koulutusohjelmakohtaisissa kokouksissa. Yhteistyö opiskelijoiden ja ylioppilaskunnan kanssa edistää opintopalveluiden kehittämistä. Opiskelijahyvinvoinnin työryhmä mainitaan tärkeänä sekä palveluiden kehittämisen ja kohdentamisen kannalta. Myös palautejärjestelmien toimivuus nostetaan esille keskeisenä tapana kehittää tukipalveluita. Paitisi omien toimintojen kyselyt ja palautteet tutkimus-, kv- ja opintopalvelut vastaavat myös monista kyselyistä, jotka tuottavat laadunvarmistustietoa tiedekunnille.

Tukipalveluiden välisen yhteistyön ja hyvien käytänteiden levittämisen kehittämiseen on keskitytty uuteen organisaatioon siirryttäessä. Auditointimateriaaleissa ja -haastatteluissa määritellään tavoitteeksi, että kaikki tukiprosessit kehittävät toimintoja samansuuntaisesti. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen samanaikaisesti koetaan hallintohenkilökunnan kannalta positiivisena, sillä tehtävänjako on selkeämpi ja kokonaiskuva palveluista ja niiden laadunvarmistuksesta on parempi. Yliopistopalveluiden yhteiset seminaarit, joissa käsitellään eri teemoja, mainitaan hyvänä foorumina vaihtaa hyviä käytänteitä. Yliopistopalveluiden kaikkien yhteisten kehitysseminaarien materiaalit ja/tai muistiinpanot eivät kuitenkaan ole vielä henkilökunnan saatavilla.

Monen palveluprosessin kohdalla henkilökunnan sisäistä tiedonvälitystä tuetaan. Yhteydenotot ryhmänjohtajiin tai asioiden käsittely ryhmäkokouksissa mainitaan hyvinä tapoina puuttua heti laadullisiin ongelmiin. Yksiköissä on käytössä sähköisinä työalustoina SharePoint tai oma sisäinen wiki, joiden kautta voi välittää tietoa mm. ongelmien ratkaisukeinoista.

Henkilöstöpalvelu ja henkilöstön kehittäminen -toimintojen säännöllisistä palaverista tehdään aina muistioita, jotka säilytetään SharePointissa. Myös muiden palveluiden tiimikokoukset dokumentoidaan, sillä haastatteluiden mukaan henkilökunta pitää yksikön tapaamisia tärkeimpänä tapana toteuttaa laadunvarmistusta.

Vaasan yliopisto painottaa strategisissa tavoitteissa kansainvälisyyttä ja tämä näkyy kansainvälistymisen tukiprosessien lujittamisena. Kansainvälisten palveluiden laadunvarmistuksen toimivuudesta auditointiryhmä sai paljon näyttöä sekä materiaalista että haastatteluista. Arvioinnit yhteistyössä CIMO:n kanssa, kv-työryhmä, erilaiset kyselyt sekä hyvä yhteistyö muiden palvelujen sekä tiedekuntien kanssa mainitaan tärkeinä. Myös Tritoniassa on huolehdittu kansainvälisten asiakkaiden tarpeista ja näin räätälöity kansainvälisille opiskelijoille palvelut sopiviksi.

Auditointihaastatteluiden ja -materiaalien mukaan viiden korkeakoulun yhteisen kirjaston Tritonian laadunvarmistusjärjestelmä on määritelty omassa johtosäännössä sekä toimintakäsikirjassa. Käyttäjille ja henkilökunnalle laadunvarmistusjärjestelmä näyttäytyy kuitenkin hyvin pitkälti samanlaisena kun muiden yliopiston yksiköiden. Tritonian palvelurakennetta kehitetään työryhmien, kyselyiden ja eri palautteiden avulla. Palautekanavat vaikuttavat olevan hyvin tiedossa eri käyttäjäryhmienryhmien keskuudessa. Kirjaston henkilökunta mainitsee säännölliset oppiainekokoukset hyvänä tapana pitää yllä tietoisuutta ajankohtaisista palveluista ja saada tietoa parantamistoiveista.

Yhteistyö palveluyksiköiden ja tiedekuntien välissä on osin systematisoitu. Haastatteluissa ilmeni, että opintoasianhallinnolla on tiivis yhteistyö tiedekuntien ja oppiaineiden kanssa. Kaikki palautetieto välitetään tiedekuntiin, ja pyritään tunnistamaan keinot, joilla opintoja voidaan kehittää. Palvelut voivat tukea opetuksen kehittämistä esim. yhteistyöryhmien kautta. Opintoasioiden sisäinen yhteistyö koetaan myös tärkeänä ja haastatteluissa esimerkkinä annettiin meneillään oleva työ Vaasan yliopiston AHOT-käytäntöjen määrittelyistä. Opiskelijoiden harjoittelun ja sen tuen kehittäminen sekä uusien opiskelijoiden alku-ohjaus ovat esimerkkejä tärkeistä prosesseista joiden suunnittelu ja toteutus toimii hyvin opintopalveluiden ja tiedekuntien yhteistyönä.

Monien tukitoimintojen kohdalla palautejärjestelmät toimivat, konkreettisia kehittämistarpeita tuodaan esille ja epäkohtiin puututaan. Erilaisista kyselyvastauksista ja kirjallisista sekä suullisista palautteista olisi kuitenkin syytä tehdä yhteen-

vetoja, jotta syntyisi käsitys laadunvarmistuksen kokonaisuudesta tuki- ja palvelutoimintojen osalta. Vaasan yliopiston uuden palautejärjestelmän toimivuudesta ei ole vielä näyttöä tukipalvelujen kohdalla. Palautejärjestelmän kautta kerätyn tiedon systemaattinen hyödyntäminen on tulevaisuudessa varmistettava.

#### Yhteenveto

---

- Prosessiorganisaatioon siirtyminen on suurelta osin selkeyttänyt tehtävänjakoa ja henkilökunnan rooleja.
- Osa palvelutoimintojen laadunvarmistuksesta on kiinni henkilökohtaisista yhteydenotoista ja systemaattisuutta kehitetään vielä.
- Yliopiston henkilökunta ja opiskelijat ovat hyvin tietoisia mahdollisuuksista antaa palautetta.
- Palveluiden ja tiedekuntien yhteistyö on osin systematisoitu esim. Tritonian ja tiedekuntien väliset säännölliset kokoukset.
- Palveluiden tarkkojen kuvausten tulisi olla helpommin löydettävissä yliopiston intranetistä, jotta henkilökunta olisi tietoinen hallinnon työnjaosta ja jotta opiskelijat saisivat tietoa saatavilla olevista tukimuodoissa. Toimintakäsikirja yhdessä dokumentissa parantaisi myös tietoisuutta prosesseista ja niiden laadunvarmistuksesta.
- Laatuavoitteita ja -kriteerejä sekä mittareita näille tulisi määritellä kaikille palveluprosesseille.
- Palautetyytyväisyyskyselyn tuloksien systemaattinen käyttö tulisi varmistaa.
- Yliopistopalveluiden yhteisten kehitysseminaarien materiaalit tulisi olla helposti löydettävissä intranetistä.

#### 4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

---

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyvät toiminnot. Tavoitteiden niukkuudesta ja hajanaisuudesta johtuen henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyvät toimintatavat näyttäytyvät paikoitellen toisistaan irrallisina prosesseina. Kokonaisuutena laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät henkilöstön rekrytointiin ja kehittämisen parantamista ja muutoksien aikaansaamista sekä riittämättömän laadun tunnistamista. Henkilöstön rekrytointiin ja kehittämisen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.



## **Henkilöstöhallinto ja -politiikka**

Syksystä 2011 lähtien Vaasan yliopistossa henkilöstöhallinnon prosesseista on vastannut pääasiallisesti yliopistopalvelujen yhteydessä toimiva henkilöstöpalvelut ja henkilöstön kehittäminen -toiminto. Sen tehtävänä on tukea yliopiston tulosyksiköitä erityisesti työsuhteiden hoitoon, henkilöstösuunnitteluun, rekrytointiin, palkka- ja palkitsemispolitiikkaan sekä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Henkilöstöpalvelun ja kehittämisen tukimuodot ovat käytännön palvelu ja asian tuntijuuteen perustuva neuvonta. Henkilöstöpalvelut ja henkilöstön kehittäminen -toiminto on tämän lisäksi määrittänyt tavoitteet oman toimintansa laadulle, jotka perustuvat yliopiston strategiaan ja strategian toimenpideohjelmassa määriteltyihin tavoitteisiin. Henkilöstöasioiden toiminnan laatua ja kehittymistä seurataan vuosittain toiminta- ja taloussuunnittelun yhteydessä, katselmoinneissa, yliopiston johtoryhmässä sekä henkilöstötilinpäätöksen ja palautteiden kautta. Auditointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi, kuinka paljon yliopistossa hyödynnetään hyvien käytänteiden jakamista ja vertaisoppimista eri henkilöstöryhmien välillä.

Laadunvarmistusjärjestelmän kannalta olennaisia henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyviä tavoitteita on kirjattu useisiin dokumentteihin, joista auditointihaastatteluisa tärkeimmiksi mainittiin yliopiston strategia, strategian toimenpideohjelma sekä yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmiin sisältyvät henkilöstösuunnitelmat. Yliopiston strategiassa henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyviä tavoitteita on määritelty niukasti. Strategiassa todetaan, että henkilöstön osaamista kehitetään suunnitelmallisesti. Lisäksi mainitaan, että yliopisto laittaa voimavaroja erityisesti yhteisöllisyyden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen eettisiä periaatteita noudattaen. Strategian toimenpideohjelmassa tavoitteita tuodaan esille strategian tarkentamiseen liittyvien toimenpiteiden yhteydessä, jossa todetaan tarpeet määritellä henkilöstön kansainvälistämistavoite sekä rekrytoinnin tukiprosessin kehittämistarve. Lisäksi todetaan, että yliopiston henkilöstökoulutuksessa panostetaan johdon kehittämiseen ja opettajien pedagogisen osaamisen kehittämiseen. Tavoitteeksi asetetaan myös henkilöstön palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Yksikkökohtaiset henkilöstön kehittämiseen ja rekrytointiin liittyvät tavoitteet on esitetty toiminta- ja taloussuunnitteluprosessiin sisältyvien henkilöstösuunnitelmien muodossa.

On kuitenkin huomionarvoista, että yliopistolla ei ole kattavaa, henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyvää asiakirjaa, kuten henkilöstöstrategiaa tai henkilöstöpoliittista ohjelmaa. Tästä syystä myös henkilöstön rekrytointiin ja kehit-

tämiseen liittyvä tavoitteiden määrittely näyttäytyy suppeana. Myös auditointihaastatteluissa saadut näkemykset tukevat tätä havaintoa. Haastattelujen perusteella edellä mainitut kehittämiskohteet, mukaan lukien henkilöstösuunnittelun selkiyttäminen, on kuitenkin tunnistettu ja niihin aiotaan yliopiston taholta reagoida.

Rehtori päättää yliopistolain mukaisesti henkilöstön ottamisesta ja irtisanomisesta, mutta hän voi päätöksellään siirtää tämän tehtävän toiselle henkilölle tai toimielimelle. Vaasan yliopistossa rehtori on delegoinut rekrytointitoimivallan tulosneuvotteluissa vahvistettujen henkilöstösuunnitelmien perusteella tulosyksiköiden johtajille. Professorien rekrytointien osalta rekrytointitoimivaltaa ei ole delegoitu. Toimivaltansa puitteissa tulosyksiköiden johtajilla on oikeus allekirjoittaa työsopimus sekä valtuudet toimia työnantajan puolesta. Vahvistetun henkilöstösuunnitelman lisäksi tulosyksikön johtajalla on kuitenkin yksikön budjetin puitteissa oikeus tilapäisesti kiinnittää henkilökuntaa korkeintaan vuoden kestäviin määräaikaisiin tehtäviin. Muista henkilöstösuunnitelmasta poikkeavista rekrytoinneista sovitaan rehtorin kanssa erikseen.

Rekrytoinnille on asetettu muutamia tavoitteita sekä yliopiston strategiassa että strategian toimenpideohjelmassa. Strategiassa linjataan, että yliopistoon rekrytoidaan tutkijoita tutkijanuramallin mukaisesti ja että rekrytoinnissa myös hyödynnetään kansainvälisiä rekrytointikanavia. Samoin todetaan, että tohtorin tutkinnon suorittaneiden osuutta yliopiston tutkijakunnasta kasvatetaan. Vastaavasti yliopiston strategian toimenpideohjelman mukaan yliopistossa kehitetään rekrytointiprosessia ja vakiinnutetaan tutkijanurarakenne. Kunkin uraportaan kuvauksissa on määritelty kullekin portaalle sijoittuvat tehtävänimikkeet, näihin liittyvät kelpoisuusvaatimukset sekä palvelussuhteen kesto. Lisäksi rehtori on ohjeistanut erillisellä päätöksellä kattavasti rekrytointimenettelyissä huomioitavia seikkoja, mm. rekrytointiprosessin etenemistä. Eräänä vaihtoehtona opetus- ja tutkimushenkilöstön osalta on ns. tenure-track rekrytointi, jossa tehtävään rekrytoidaan henkilö ilman hakumenettelyä yliopiston sisältä arviointimenettelyllä. Ohjeen mukaan arviointimenettelyyn voidaan ryhtyä dekaanin päätöksellä, mikäli esimies ja työntekijä ehdottavat sitä kehityskeskustelun perusteella.

Vaasan yliopiston rekrytointikäytännöt kiinnittyvät esitettyihin strategiisiin tavoitteisiin, toiminnanohjaukseen ja tätä kautta myös laadunvarmistukseen. Rekrytointiprosessien kehittämiseen on kiinnitetty huomiota, ja rekrytointiin liittyvien

## **Henkilöstön rekrytointi**

tavoitteiden asetanta liittyy yksiköiden laatimiin henkilöstösuunnitelmiin osana toiminta- ja taloussuunnittelua. Myös haastattelujen perusteella rekrytointiprosessin vaiheistus ja vastuiden määrittely prosessin eri vaiheissa on sisäistetty laajasti. Tätä tukevat omalta osaltaan auditointimateriaalissa näytönä esitelty rekrytointi-ilmoitusten käsittely- ja julkaisujärjestelmän kuvaus. Sen sijaan strategiassa mainitulle tavoitteelle hyödyntää kansainvälisiä rekrytointikanavia ei löydy näyttöä auditointiaineistosta eikä haastatteluista muutamia maininnallisia viittauksia lukuun ottamatta.

Yliopistolla on Portaalista ladattavissa oleva henkilöstön perehdyttämistä koskeva ohjeistus. Ohjeistuksessa on määritelty mm. perehdyttämisen tavoitteet ja vastuutahot sekä onnistuneen perehdyttämisen arviointikriteerit. Perehdyttämistä koskeva palautejärjestelmä on kehitteillä.

## **Henkilöstön kehittäminen**

Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä tavoitteita on kirjattu edellä mainitulla tavalla yliopiston strategiaan ja strategian toimenpideohjelmaan. Henkilöstökoulutuksesta todetaan, että yliopistossa panostetaan johdon kehittämiseen ja opettajien pedagogiseen osaamiseen. Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi yliopistossa on järjestetty mm. esimiesvalmennusta sekä yliopisto- ja verkkopedagogisia opintoja. Tarjolla olevasta henkilöstökoulutuksesta tiedotetaan sekä Portaalissa että sähköpostitse. Henkilöstökoulutuksessa käytettyjä ja muiden henkilöstön kehittämiseen liittyvien tapahtumien materiaaleja on kerätty Portaaliiin sijoitettuun materiaaliarkistoon, josta ne ovat vapaasti ladattavissa. Auditointihaastattelujen perusteella henkilöstö on kokenut saavansa riittävät kouluttautumismahdollisuudet. Esimiehiä on kannustettu osallistumaan esimieskoulutukseen ja joissakin yksiköissä henkilöstöä on kannustettu myös jatko-opiskeluun. Toisaalta ammatillista kehittymistä tukevaa toimintaa (koulutus, liikkuvuus, kielitaito) toivottiin erityisesti kansainvälistymisvalmiuksiin liittyvissä asioissa.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että henkilöstön kanssa käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja. Portaalissa on tarjolla keskusteluiden tueksi mahdollisia kehityskeskustelukysymyksiä sekä kehityskeskustelulomake. Samalla Portaalissa muistutetaan esimiehiä siitä, että kehityskeskustelu on palkkaukseen liittyvästä arviointikeskustelusta erillinen tapahtuma. Auditointihaastatteluiden perusteella kehityskeskustelujen toteuttamistavassa on kuitenkin yksikkökohtaisia eroja. Joissakin yksiköissä kehityskeskusteluita on käyty erillään palkkauksen perusteena olevan suoriutumiseen liittyvistä keskusteluista.

Toisissa yksiköissä taas nämä on liitetty samaan keskusteluun. Yliopistossa voitaisiin pohtia kehityskeskusteluihin liittyvää koulutusta sekä tarkempaa ohjeistusta ja tiedottamista, jotta henkilöstön koulutus- ja kehitystarpeiden tunnistaminen olisi luontevampaa ja tehokkaampaa.

Vaasan yliopistossa työhyvinvointitoiminnaksi ymmärretään kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen työ, työolojen ja työsuojelutoiminnan kehittäminen. Työsuojelutoimikunta koordinoi työhyvinvointitoimintaa. Yliopistossa on laadittu työsuojelun toimintaohjelma vuosille 2009–2012. Sen mukaan yliopistossa toimii työsuojelutoimikunnan ohella hyvinvointitoimikunta, jonka tehtävänä on kehittää koko sekä henkilökunnan että opiskelijoiden hyvinvointia. Hyvinvointitoimikunnan toimesta järjestetään vuosittain myös kuntoremonttikurssi, henkilökunnan yhteinen työhyvinvointipäivä, joulujuhlat ja muita hyvinvointiin liittyviä tapahtumia. Hyvinvointitoimintaan kuuluu myös palveluseteli (Tyky-Kuntoseteli+), joka on kohdennettu etu liikunnan ja kulttuurin tukemiseen. Yliopistossa seurataan henkilöstön hyvinvointia säännöllisesti toteutettavalla työhyvinvointikyselyllä, jonka avulla kartoitetaan työtyytyväisyyttä ja hyvinvointitoimintaa ja mahdollisia kehittämisalueita. Työhyvinvointitoiminnasta tiedotetaan kattavasti Portaalisissa. Tämän lisäksi Portaalisista löytyvä työsuojeluasioihin liittyvä dokumentointi ja toimintaohjeistus on erittäin kattavaa. Yliopistolla on vuonna 2005 hyväksytty ja vuonna 2008 päivitetty tasa-arvo-ohjelma. Yliopisto tekee syksyn 2011 aikana tasa-arvokyselyn uudistetun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjelman pohjaksi.

Auditointihaastatteluissa ilmaistiin useaan otteeseen, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on henkilöstön kehittämistyössä tällä hetkellä parhaiten toimiva osa-alue. Erityisesti korostettiin työhyvinvointikyselyn merkitystä työhyvinvoinnin tarkkailussa, josta on auditointiryhmälle myös toimitettu näyte. Näytteen perusteella työhyvinvointikyselyn käsitteilytapaa uudistettiin vuonna 2010. Uudistuksen seurauksena tulokset käsitellään kattavasti ja systemaattisesti eri foorumeilla. Näytteessä ei kuitenkaan konkretisoida kyselyn tulosten käsittelyn perusteella tehtyjä kehittämistoimenpiteitä edes esimerkkitasolla. Kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seuranta ja raportointi kuitenkin ilmoitetaan kytkettäväksi osaksi toiminta- ja taloussuunniteluun sisältyviä henkilöstösuunnitelmia.

## Yhteenveto

---

- Laadunvarmistusjärjestelmän kannalta olennaisia henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyviä tavoitteita on koottu erinäisiin dokumentteihin. Yliopistolla ei ole kattavaa, henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyvää dokumenttia, kuten henkilöstöstrategiaa tai henkilöstöpoliittista ohjelmaa. Tästä syystä myös henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyvä tavoitteiden määrittely näyttäytyy suppeana. Yliopiston olisi syytä laatia henkilöstöpoliittinen strategia tai ohjelma.
- Yliopiston rekrytointikäytännöt kiinnittyvät esitettyihin strategisiin tavoitteisiin, toiminnanohjaukseen ja tätä kautta myös laadunvarmistukseen. Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessien vaiheistus ja vastuiden määrittely prosessien eri vaiheissa on määritelty.
- Ottaen huomioon yliopiston strategiset painotukset, yliopiston kansainvälisissä rekrytoinnissa on edelleen kehitettävää rekrytointikanavien hyödyntämiseen liittyvien prosessien osalta.
- Yliopistossa toteutetaan tavoitteiden suuntaista henkilöstökoulutusta ja kehitetään työhyvinvointia. Työhyvinvointia seurataan systemaattisesti työhyvinvointikyselyn avulla ja seurannan tuloksia käsitellään kattavasti.

## 4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

---

Yliopisto toteuttaa laadunvarmistusta toiminnanohjauksellaan. Kirjallisen materiaalin ja erityisesti haastatteluiden perusteella tämä periaate ei kuitenkaan ollut täysin hahmottunut kaikille toimijoille yliopisto-organisaation eri tasoilla. Yliopiston ylin johto on sitoutunut laadunvarmistukseen toiminnanohjauksen kautta. Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa runsaasti tietoa, jonka hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä yliopiston eri organisaatio-tasoilla on näyttöä. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on **kehittyvässä** vaiheessa.

### **Strateginen toiminnanohjaus ja laadunvarmistus**

Vaasan yliopistolla ei ole strategista, yksiselitteisesti määriteltyä laatupolitiikkaa, mutta yliopisto on linjannut, että se toteuttaa laadunvarmistusta toiminnanohjauksellaan ja että toiminnanohjauksen kehittäminen on laadunvarmistuksen kehittämistä. Täsmällisemmin ottaen laadunvarmistus määritellään keinok-

si, jolla yliopisto pyrkii saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Nämä periaatteet kuvataan yliopiston toiminnanohjauksen sivustolla (RUORI), mutta dokumentaation perusteella periaatteet ja erityisesti niiden käytännön sovellutukset eivät ole kaikilta osin helposti ymmärrettäviä. Myös auditointihaastatteluisissa yliopiston henkilökunta kuvasi laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen kytkentää melko vaihtelevalla tavalla ja tarkkuudella. Näin ollen yliopiston on syytä täsmentää mitä periaate 'Vaasan yliopisto toteuttaa laadunvarmistusta toiminnanohjauksellaan' tarkoittaa yliopistoyhteisön eri toimijoille. Lisäksi yliopiston olisi tarpeen määritellä itselleen strategisen tason laatupolitiikka, joka ohjaa laadunvarmistusta ja sen johtamista (ks. myös kohta 4.1.).

Laadunvarmistus sisältyy kaikilla yliopiston hallinnon tasoilla toiminnanohjaukseen. Yliopiston tasolla rehtorin johtaa toiminnanohjausprosessia ja on myös yliopiston laatutyön johtaja sekä laatutyöryhmän puheenjohtaja. Jäsenenä laatutyöryhmässä ovat yksiköiden laaduvastaavat, jotka puolestaan ovat pääsääntöisesti dekaaneja ja muita yksiköiden johtotehtävissä toimivia. Siten kytkentä laatutyöryhmän ja yksikön johdon välillä on selkeä sekä koko yliopiston että tiedekuntien ja erillislaitosten kohdalla. Tämä osoittaa myös, että yliopiston ylin johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmään. Vaikka yliopiston ylin johto on sitoutunut laadunvarmistukseen ja sen kehittämiseen – toiminnanohjauksen kautta – tiedekuntien sisällä sitoutumisen asteessa on vaihtelua sekä kirjallisten aineistojen että haastatteluiden perusteella. Yliopiston ylimmän johdon onkin syytä varmistaa, että koko yliopisto-organisaatio sitoutuu laadunvarmistukseen ja motivoituu sen kehittämiseen.

Yliopisto on määritellyt erilaisille toiminnoille (esim. tutkimus, koulutus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus sekä hallinnon erilaiset toiminnot) omistajan, joka vastaa toiminnon kehittämisestä ja sen laadunvarmistuksesta. Toimintojen omistajat ovat tiedekuntien dekaanit, erillislaitosten johtajat ja hallinnon (yliopistopalvelut) päälliköt. Tämä järjestely takaa kytkennän laadunvarmistuksesta toiminnan johtamiseen ja sen kehittämiseen yliopisto-organisaation eri tasoilla. Näiden kytkentöjen hahmottamista kuitenkin hankaloittaa varsin monimutkainen ja osin liiankin seikkaperäinen dokumentaatio yliopiston sähköisessä järjestelmässä.

Yliopiston esittämässä näytöissä ja näytteissä on esimerkkejä johtamisen ja toiminnanohjauksen (ja sitä kautta laadunvarmistuksen) kytkennöistä. Esimerkiksi koulutusohjelmien ja ylipäätään koulutuksen systemaattisesta johtamistyöstä

### **Laadunvarmistuksen johtaminen, toimijat ja vastuut**

auditointiryhmä sai sekä dokumentaatiosta että haastatteluis- ta useita näyttöjä (kts. tarkemmin 4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus). Tällaisia esimerkkejä ovat filosofisen tiedekunnan koulutusohjelmien perustaminen ja humanistisen ja hallinto- tieteiden tiedekuntien fuusio filosofiseksi tiedekunnaksi. Myös Levón-instituutin 'kahteen suuntaan avautuva ovi' ja henkilös- töpalveluiden 'työhyvinvointikyselystä johdon työkalu' ovat osoituksia johtamisen ja toiminnanohjauksen kytkennöis- tä. Näitä kytkentöjä tuli esiin myös auditointihaastatteluis- sa. Kaikkiaan auditointiryhmä toteaa, että johtamisen, toimin- nanohjauksen ja laadunvarmistuksen kytkennät ovat toimivia Vaasan yliopistossa, mutta käytännön toteutuksessa on vaihte- lua yksiköiden ja toimintojen välillä.

Yliopiston laadunvarmistukseen sisältyy palautejärjes- telmä, katselmoinnit ja ulkoiset arvioinnit, jotka kytkeytyvät johtamisen ja toiminnanohjaukseen. Yliopisto järjestää omasta aloitteestaan katselmointeja, joiden tarkoituksena on selvittää katselmointikohteiden toiminnan laatu. Esim. tiedekunnat on katselmoitu v. 2009 ja laadunvarmistuksen dokumentoin- ti on katselmoitu keväällä 2011. Katselmointeihin osallistuu kyseisen yksikön ja yliopiston johto ja niistä raportoidaan. Laatutyöryhmä käsittelee katselmointien tuloksia ja seuraa kehittämissuosituksen toteutumista. Auditointimateriaalin ja haastatteluiden perusteella on näyttöä, että katselmusten tu- lokset johtavat kehittämistoimiin. Yliopisto käynnisti syksyllä 2011 sähköisen palautejärjestelmän, jonka tuottaman tiedon hyödyntämisestä ei ole vielä juurikaan näyttöä. Ulkoisten arvi- ointien kytkeytymisestä johtamiseen ja laadunvarmistukseen auditointiryhmä sai selkeää näyttöä auditointivierailun aikana. Esimerkiksi kauppatieteellisen tiedekunnan International Bu- siness -koulutusohjelman EPAS-akkreditointi johti koulutuk- sen kehittämistoimiin ja tiedekunnassa kehitettyjä hyviä käy- tänteitä pyritään levittämään yliopiston piirissä.

Yliopisto on käynnistänyt tutkimustoiminnan ja tutkija- koulutuksen uudelleen organisoinnin (tarkemmin kohdassa 4.2.2). Uudistukseen liittyy myös tutkimuksen hallintopalve- luiden organisointi yliopistopalveluiden osana, millä pyritään tehostamaan tutkimushankkeiden hallinnointia ja hallinnon laatua. Tutkimustoiminnan, jatkokoulutuksen ja näitä tuke- vien hallintopalveluiden uudistus asettaa myös johtamiselle uusia vaatimuksia, mistä syystä tutkimustoiminnan johtami- nen on määritelty yliopiston kehittämiskohteeksi. Myös muita hallintotehtäviä ja hallintohenkilökuntaa on siirretty yliopis- topalveluihin tehostamaan ja yhdenmukaistamaan toimintoja sekä vahvistamaan näiden laatua. Haastatteluiden perusteella

hallinnon organisointi prosesseihin on vahvistanut ja selkiytännyt johtamiskäytäntöjä, mutta koska toiminta uudessa organisaatiomuodossa on varsin uutta, selkeä näyttö sen vaikutuksesta johtamiseen ja toiminnan laatuun on vielä vähäistä.

Toiminnanohjausprosessi raportointineen ja seurantoineen sekä siihen sisältyvät muut laadunvarmistuksen menettelyt (kuten katselmoinnit, ulkoiset arvioinnit ja palautejärjestelmä) tuottavat tietoa organisaation toiminnan laadusta, jota hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Katselmointien ja ulkoisten arviointien tuottaman tiedon hyödyntämistä käsiteltiin jo aiemmin ja näyttöä opiskelijapalautteen hyödyntämisestä opetuksen kehittämisessä on muun muassa filosofisen tiedekunnan näytössä 'opiskelijapalautteen käsittelyn periaatteet' ja tätä tukevaa tietoa saatiin auditointihaastatteluista.

Vaikka laadunvarmistuksen tuottamaa tietoa hyödynnettiin yliopiston johtamisen tarpeisiin, haastatteluiden perusteella järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisen systemaattisuudessa, kattavuudessa ja jatkuvuudessa on kuitenkin eroja yliopiston eri yksiköiden välillä. Aina ei myöskään ollut selvää, millaista vaikutusta kerätyllä tiedolla on ollut toimintojen kehittämisessä. Yliopiston näytöissä ja auditointihaastatteluissa tuli esiin useita, erityyppisiä hyviä käytänteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi filosofisen tiedekunnan jatko-opiskelukäytänteet ja kauppatieteellisen tiedekunnan EPAS-akkreditoitun ohjelman monet käytänteet, jotka eivät kuitenkaan ole levinneet laajalti yliopiston sisällä. Yliopiston olisi syytä kehittää menettelytapoja, joilla hyviä käytänteitä voidaan systemaattisesti kartoittaa, tunnistaa ja levittää muille yksiköille. Myös yliopiston ulkopuolisten tahojen käyttökelpoisia hyviä käytänteitä on syytä kartoittaa ja siirtää tarvittaessa yliopistoon.

#### Yhteenveto

- Yliopiston ylin johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmään, mutta olisi syytä huolehtia, että koko henkilöstö otetaan mukaan ja motivoidaan kehittämään järjestelmää.
- Johtamisen ja laadunvarmistuksen kannalta on myönteistä, että yliopisto seuraa tiiviisti toimintaansa (mm. osavuosikatsaukset rehtorin kanssa).
- Sähköisen laadunvarmistusjärjestelmän käyttäjäystävällisyyttä olisi syytä parantaa.
- Periaate, että laadunvarmistus toteutetaan toiminnanohjauksen kautta on kannatettavaa, mutta yliopiston olisi

#### **Laadunvarmistuksen johtaminen, toimijat ja vastuut**



tarpeen selkiyttää henkilöstölleen miten tämä tapahtuu. Näin järjestelmän kaikki hyödyt saataisiin täysimittaisesti käyttöön.

- Yliopiston johdon olisi syytä määritellä strategisen tason laatupolitiikka, jolla nivotaan yhteen laadunvarmistusjärjestelmän osat ja vahvistetaan laadunvarmistuksen johtamista.
- Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa johtamisen kannalta hyödynnettävää tietoa, mutta tiedon keruun ja sen hyödyntämisen systemaattisuutta, kattavuutta, jatkuvuutta ja vaikuttavuutta olisi syytä parantaa.
- Yliopiston johdon olisi syytä kehittää menettelytapoja, joilla hyvät käytänteet tunnustetaan ja levitetään koko organisaatioon.

#### 4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Vaasan yliopiston henkilökunta ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä sekä palautejärjestelmien että muiden kanavien kautta. Laadunvarmistustyö ei ole kuitenkaan täysin systemaattista ja käytänteet vaihtelevat tiedekuntien välillä. Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat yliopiston toiminnan kehittämiseen, mutta osallistuminen ei ole järjestelmällistä. Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on **kehittyvässä** vaiheessa.

Sähköinen palautejärjestelmä on tärkeä osa Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmää ja laatutyötä ja kaikkia henkilökunnan ja opiskelijoiden ryhmiä kannustetaan vastaamaan kyselyihin ja käyttämään palautteenantomahdollisuutta. Palautetta kerätään yliopistoyhteisön lisäksi myös ulkoisilta sidosryhmiltä ulkoisilla sivuilla olevia palautekanavia käyttämällä.

Yliopiston johdolla on Vaasan yliopistossa keskeinen rooli laadunvarmistuksessa. Rehtori toimii laatutyöryhmän puheenjohtajana. Yliopiston johtoryhmä, johon kuuluvat sekä rehtori että dekaanit, mainittiin usein haastatteluissa tärkeänä elimenä toiminnan kehittämiseksi ja hyvien käytänteiden levittämiseksi yliopiston ylimmän johdon piirissä. Laatutyöryhmä koostuu tulosityksiköiden ja yliopistopalveluiden laatuvaavista. Laatuvaavilla on ollut päävastuu laatudokumentaation laadintaan mutta itse työ on usein jäänyt laatuavustajien tehtäväksi.

Oppiaineiden, tutkimusryhmien ja palveluprosessien säännölliset kokoukset toimivat laadunvarmistuksen arjen työkaluna vastaten laadun seurannasta ja heittämisestä. Tämä on henkilökunnan keskeinen tapa osallistua laadunvarmistukseen ja toimintatapa myös koetaan helppona ja tehokkaana. Toinen keskeinen tapa, jolla henkilökunta voi osallistua laadunvarmistukseen, on työryhmätyöskentely. Eri työryhmien roolit ja tehtävät laadunvarmistuksessa ja esimerkiksi palautteen käsittelyssä olisi kuitenkin hyvä määritellä selkeämmin. Säännöllisesti käytävillä kehityskeskusteluilla on monessa yksikössä merkittävä rooli oman työn laadun ja tulosten arvioinnissa ja kehittämisessä.

Tutkimus- ja opetushenkilökunnan osallistuminen laadunvarmistusjärjestelmään tapahtuu pääosin yksiköiden ja aineiden säännöllisissä kokouksissa. Työryhmä- ja tiimityöskentelyn avulla henkilöstöä osallistetaan laajasti laadunvarmistukseen. Avoin palautejärjestelmä toimintojen ja palveluiden kehittämisessä on otettu käyttöön syksyllä 2011. Sekä opiskelijat että henkilökunta ovat tietoisia mahdollisuuksista antaa palautetta mutta näyttöä järjestelmän toimivuudesta ei vielä ole.

Kaikki henkilökunnan jäsenet eivät tunne olevansa aktiivisesti mukana laadunvarmistusjärjestelmässä ja sitä pidetään liian paljon ”johdon projektina”. Hyvien käytänteiden jako tiedekuntien kesken vaikeutuu jos vain johto tapaa toisiaan ja keskustelee asioista. Joidenkin henkilökunnan edustajien mielestä henkilökunta voisi olla paremmin sitoutunut laadunvarmistustyöhön jos toimintatavat olisivat vähemmän keskushallinnon ohjauksessa ja sähköiset työkalut ja laadunvarmistuksen kuvaukset olisivat selkeämmät päivittäisessä käytössä. Johdon puolelta haastatteluissa korostettiin kuitenkin, että koko henkilökunnan osallistuminen laadunvarmistukseen ja hyvien käytänteiden nouseminen yksiköistä on tärkeää. Henkilökunta on monessa yksikössä mukana muotoilemassa kehittämistavoitteita, esim. Tritonian henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua toimintasuunnitelman laatimiseen.

Vaasan yliopiston opiskelijälähtöisyys näkyy myös laadunvarmistuksessa. Useimmat yksiköt ovat ottaneet opiskelijat mukaan laatutyöhön esim. koulutuksen suunnittelu- tai kehittämisyryhmiin. On kuitenkin myös olemassa yksiköitä joissa opiskelijoiden rooli on passiivisempi ja opiskelijat toimivat lähinnä palautteenantajina ilman että saavat vastapalautetta tai selkeää kuvaa siitä, miten palautteet käytetään.

Kansainväliset opiskelijat ovat tietoisia palautekanavista ja käyttävät niitä mutta eivät ole samalla tavalla mukana opintojen suunnittelussa. Käytännöt vaihtelevat suuresti eri tiede-

kuntien ja aineiden välillä ja opiskelijat ovat kyllä mukana valmistelemissa työryhmissä. Opiskelija-edustajat toimivat usein välikätenä riviopiskelijoiden ja henkilökunnan välissä välittäen opiskelijoiden kehittämistoivomuksia.

Kurssipäiväkirjat sekä palautteet ja keskustelut kurssin aikana koetaan hyödyllisempinä, myös opiskelijan omalle oppimiselle, kun pelkkä palautelomake kurssin päätyttyä. Ongelmana on ollut enemmänkin saada kaikki opiskelijat vastaamaan kurssipalautteisiin. On myös epäselvää kuinka paljon annettuja vastauksia todella hyödynnetään. Opiskelijat korostivat haastatteluissa epävirallisen palautteenannon merkitystä virallisen palautejärjestelmän rinnalla. Yleiskuvaksi jäi että yliopiston henkilökuntaa on helppo lähestyä eri kanavien kautta. Henkilökohtaiset kohtaamiset koetaan tärkeinä kuten myös mahdollisuus palautteen antamiseen nimettömänä.

Haastatteluissa nousi vahvasti esille henkilökunnan tahto kuulla opiskelijoita ja saada heidät osallistumaan vielä aktiivisemmin palautteenantajina, opiskelijaedustajina ryhmissä sekä ottamaan yhteyttä ongelmatilanteissa. Vaikka opiskelijaedustajia otetaan mukaan moneen eri työ-, kehittämis- ja johtoryhmään, opiskelijaedustuksen periaatteita ole ei kuitenkaan määritelty. Opiskelijoille olisi hyvä antaa yhtenäiset mahdollisuudet osallistua laadunvarmistukseen jotta osallistuminen ei vaihtelee yksiköittäin tai kun asiasta vastaava henkilökunnassa vaihtuu. Vaikka opiskelijat ovat mukana laatutyössä yksiköissä, he eivät ole olleet systemaattisesti mukana yliopiston tason laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja kehittämisessä eikä laatutyöryhmässä ole opiskelijaedustusta.

Hyvinä käytänteinä nousivat esiin johdon kuukausittaiset tapaamiset ylioppilaskunnan kanssa sekä oppiainevastaavien kokoukset ainejärjestöjen kanssa. Monet opiskelijajärjestöt ovat ottaneet aktiivisen roolin ja kutsuvat jäseniään keskustelemaan esim. kurssipalautteista ja opintokokonaisuuksista henkilökunnan kanssa. Vaikka tämä on toimiva järjestely joissakin oppiaineissa, yliopiston olisi kuitenkin otettava vastuu siitä, että palautteet käydään läpi ja mahdollisista toimenpiteistä päätetään yksiköiden kanssa.

Yliopistossa on ryhdytty toimeen opiskelijapalautteiden käsittelemisen yhdenmukaistamiseksi ja systematisoimiseksi. Filosofisessa tiedekunnassa hyväksyttiin esimerkiksi syksyllä 2010 koulutusalojen yhteiset opiskelijapalautteen käsittelyn periaatteet. Periaatteiden tarkoituksena on systematisoida ja yhdenmukaistaa palautteen keräämistä ja sen käyttöä sekä taata opiskelijoiden ja opettajien oikeusturva. Lisäksi ohjeilla pyritään takaamaan se, että palautteen pohjalta tehtävät kehittä-

mistoimet dokumentoidaan. Yliopiston olisi hyvä yhtenäistää käytänteitä koko yliopiston tasolla. Tämä ei sulje pois mahdollisuutta varmistaa eri toimintojen laatua eri keinoin. Palaute-  
lomakkeet ja avoimet keskustelutilaisuudet ovat osoittaneet toimiviksi ja opiskelijaraadin käyttö täydentää kyselyiden tuloksia. Jatko-opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia laadunvarmistukseen olisi tarpeen vahvistaa, nykytilanteessa tohtorikoulutettavien rooli laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole määritelty ja systemaattisuutta osallistumiseen ei ole.

Vaasan yliopiston ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen tapahtuu pääosin henkilökohtaisten kontaktien kautta. Palautteet työelämän edustajilta saadaan lähinnä yksittäisissä tapauksissa kun työelämän edustaja toimii harjoittelupalautteiden antajana tai opinnäytetyön ohjaajana. Työelämän edustajat osallistuvat joissain yksiköissä opetussuunnitelmatyöhön. Esimerkiksi paikallisen kielikylypykoulun edustaja on ollut mukana kielikylypyopetuksen seurantatyöryhmässä. Paitsi tiedekuntien sidosryhmäkontaktit Levón-instituutilla on vahva rooli Vaasan yliopiston ja sen ulkoisen toimintaympäristön välissä yliopiston osaamisen välittäjänä ja ulkopuolelta tulevien impulssien välittäjänä koulutukseen ja tutkimukseen.

Yliopisto tekee yhteistyötä paikallisten korkeakoulujen kanssa ja se koetaan tärkeänä. Myös yliopistokeskukset muilla paikkakunnilla ovat merkittäviä tekijöitä yhteistyön laadun turvaajina. Hyvien käytänteiden vaihtoa ei kuitenkaan ole vielä systematisoitu ja yhteistyötavat vaihtelevat eri yksiköiden ja prosessien välillä. Sidosryhmien rooli korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuudessa olisi tarpeen määritellä. Sama kehittämishaaste koskee alumninyhteistyötä. Haastatteluissa toimivia neuvottelukuntia mainittiin mahdollisena kehityskohteena jonka kautta ulkoiset sidosryhmät osallistuisivat opetuksen kehittämiseen. Ulkoiset sidosryhmät voisivat osallistua tulevaisuudessa opetuksen kehittämiseen esimerkiksi neuvottelukuntien kautta.

## Yhteenveto

---

- Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tukee suurelta osin henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumista laadutyöhön. Opiskelijan roolin kehittyminen aktiiviseksi laadunvarmistuksen kehittäjäksi vaatii kuitenkin vielä työtä. Yliopiston tasolla toimii johdon ja laatuvaastavien laadutyöryhmä, jossa ei kuitenkaan ole opiskelijaedustusta.

- Monien yksiköiden henkilökunnalle ja opiskelijoille opiskelijapalautteen antaminen ja hyödyntäminen on tärkeää, ja se koetaan tärkeäksi osaksi toimintojen kehittämistä.
- Jatko-opiskelijat eivät ole samalla tavalla systemaattisesti mukana laadunvarmistusjärjestelmässä kun perustutkinto-opiskelijat.
- Sidosryhmien rooli laadunvarmistuksessa ja koulutuksen kehittämisessä tulisi selkeyttää.

#### 4.5.1 Laadunvarmistustiedon saatavuus ja tarkoituksenmukaisuus korkeakoulun sisällä

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa relevanttia tietoa useimmille yliopiston sisäisille toimijoille ja tämä tieto on laajasti yliopistoyhteisön saatavilla. Tiedontuotannon osalta on kuitenkin parannettavaa etenkin käyttäjälähtöisyyden parantamiseksi. Laadunvarmistuksen tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä on **kehittyvällä** tasolla.

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän keskeisimmät laadunvarmistustiedon kanavat ovat palautejärjestelmä, katselmoinnit sekä ulkopuoliset arvioinnit. Näiden sisältö ja toimintadynamiikka on kuvattu yksityiskohtaisesti edellä luvussa 4.2. Kokonaisuudessaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa viestitään yliopistoportaalin, Ruorin ja Propun välityksellä. Yliopiston kuvauksen mukaan Portaalissa viestitään palvelut ja keskeiset toimintatavat yliopistoyhteisölle: opiskelijoille, opettajille, tutkijoille, muulle henkilöstölle sekä myös muille yksiköille. Portaali on myös laadunvarmistukseen liittyvien dokumenttien tallennuspaikka, dokumenttivarasto. Ruori-sivustolla kuvataan yliopiston johtaminen, toiminnanohjauksen kokonaisuus, toiminta- ja taloussuunnittelu ja laadunvarmistus ja Ruorista löytyvät myös niitä koskevat työkalut. Sekä Portaalissa että Ruoria päivitetään jatkuvasti sanallisten kuvausten ja dokumenttien osalta. Proppu on Vaasan yliopiston sähköinen laatukäsikirja ja tietopankki. Proppuun on koottu Portaalissa ja yliopiston ulkoisilla sivuilla esitetyt toimintojen kuvaukset sekä niitä koskevat dokumentit, työnkulkukuvaukset, vastuunjakotaulukot ja muut laadunkehittämisvälineet siten, että ne ovat koko yliopistoyhteisön saatavilla.

Sekä auditointimateriaalien että -haastattelujen perusteella näyttää siltä, että laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa on yliopistoyhteisön vapaasti saatavilla varsin runsaasti ja että tätä tietoa tuotetaan suunnitelmallisesti ja aktiivisesti.

Tämä tieto kattaa koulutukseen, tutkimukseen, yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen sekä hallintopalveluihin liittyvän laadunvarmistustiedon. Lähtökohtaisesti tuotetun tiedon perusteella on mahdollista tarvittaessa tehdä toiminnan laatuun liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Sen sijaan joiltakin osin ongelmalliseksi näyttäisi muodostuvan tiedon käytettävyyteen liittyvät kysymykset. Etenkin Proppu – josta on jo toinen parannettu versio käytössä – sai auditointihaastatteluissa osakseen kritiikkiä. Keskeisin kritiikki kohdistui muun muassa Propun liialliseen yksityiskohtaisuuteen, ajantasaisuuteen sekä sekavuuteen ja raskauteen. Auditointihaastattelujen perusteella ilmeni myös, että opiskelijat eivät käytä aktiivisesti Proppua.

Auditointiryhmän omat huomiot ja kokemukset Propusta ja sen käytettävyydestä vahvistavat osan haastatteluissa esitetystä kritiikistä. Lisäksi Proppu on monien sisältökuvausten osalta edelleenkin varsin keskeneräinen (puuttuvat sisällöt, sisältöjen päällekkäisyydet ja toistot).

Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä ei ehkä riittävässä määrin huomioi kunkin yliopistossa toimivan käyttäjäryhmän erityisiä tiedontarpeita. Etenkin Proppua tulisi edelleenkin kehittää siten, että sen tuottama informaation määrä ja esitysmuoto vastaavat paremmin kunkin käyttäjäryhmän laadunvarmistustoimintaan liittyviä tiedontarpeita. Informaation liiallinen yksityiskohtaisuus ja laajuus saattaa hukuttaa olennaisen, eri käyttäjäryhmille tärkeän ja tarkoituksenmukaisen tiedon laajaan tietomäärään. Kuten edellä luvussa 4.3 todettiin, järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisen systemaattisuudessa ja kattavuudessa näyttäisi olevan eroja yliopiston eri yksiköiden välillä. Yliopisto voisi seurata tarkemmin laadunvarmistustiedon hyödyntämisaktiivisuutta ja etsiä syitä mahdollisiin yksikökohtaisiin poikkeamiin hyödyntämisaktiivisuudessa.

## Yhteenveto

---

- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa viestitään Portaalin, Ruorin ja Propun välityksellä. Tuotettua tietoa on yliopistoyhteisön vapaasti saatavilla runsaasti ja sitä tuotetaan suunnitelmallisesti ja aktiivisesti.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon käytettävyydessä on edelleen kehitettävää. Etenkin Proppua tulisi kehittää käyttäjäystävällisemmäksi ja paremmin eri käyttäjäryhmien tiedontarpeita huomioivaksi.
- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon perusteella on mahdollista tehdä toiminnan laatuun liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Laadunvarmistusjärjestelmän tuotta-

man tiedon hyödyntämisaktiivisuuden systemaattisesta seurannasta saattaisi olla hyötyä koko järjestelmän toiminnan kehittämisen kannalta.

#### 4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmista

Vaasan yliopistolla on erilaisia toimintatapoja, joiden avulla se välittää toimintaansa ja siten myös laadunhallintaa koskevaa tietoa sidosryhmille, kumppaneille ja ulkoisille asiakkaille. Muun muassa näille tahoille suunnattujen verkkosivujen kautta tietoa on helposti saatavissa, joskaan näistä sivuista ei vielä ole pitkäaikaisista näyttöä. Ulkoisilla tahoilla ei ole pääsyä yliopiston sisäiseen sähköiseen laatudokumentaatioon eikä heille ole luotu ulkoisille sivuille omaa kuvausta laatujärjestelmästä. Tiedon välittäminen eri tahoille ei myöskään perustu systemaattiseen tarveanalyysiin. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta on **alkavassa** vaiheessa.

Vaasan yliopistolla on runsaasti erilaisia sidosryhmille, kumppaneille ja ulkoisille asiakkaille tietoa välittäviä menettelyitä ja foorumeita. Tietoa välitetään erilaisten yhteistyöryhmien ja -foorumeiden, koulutus- ja tutkimustapahtumien sekä opiskelijamarkkinoinnin ja organisaatioviestinnän avulla. Yliopisto on kiinnittänyt erityistä huomiota viestintään vastatakseen eri tahojen (esimerkiksi päättäjät/sidosryhmät, yhteistyökumppanit, nykyiset, potentiaaliset ja entiset asiakkaat (alumnit), muut organisaatiot, sähköisen median käyttäjäkunta) tiedon tarpeisiin. Tavoitteena on, että eri tahot saavat ajantasaisesti tietoa yliopiston palveluista, toiminnasta ja sen periaatteista sekä tuloksista. Verkkosivuilla tietoa on myös jäsennetty tiedon tarvitsijoiden mukaan asiakaslähtöisesti. Järjestelmä mahdollistaa eri tahojen helpon pääsyn tämän yleistiedon lähteille.

Laatujärjestelmä on luotu sähköiseen muotoon sisäiseksi järjestelmäksi ja sen käyttöoikeudet on rajattu henkilöstölle ja opiskelijoille. Ulkoisilla tahoilla ei sen sijaan ole vapaata pääsyä sisäiseen sähköiseen järjestelmään, jossa myös laatujärjestelmää kuvaavat dokumentit ovat.

Ulkoisille sidosryhmille ja asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille ei ole luotu heidän tarpeita vastaavaa kuvausta yliopiston laatujärjestelmästä, mikä saattaisi toimintatapana lisätä entisestään hyvää luottamusta yliopistoon ja sen toiminnan

laatuun. Samalla se myös toisi esiin yliopiston odotukset sidosryhmien ja kumppaneiden sekä ulkoisten asiakkaiden suuntaan. Laatulupausten antaminen voisi myös olla keino parantaa edelleen yliopiston arvostusta asiakaslähtöisenä ja hyviin kumppanuussuhteisiin toimintaansa perustavana organisaationa. Sidoryhmien, ulkoisten asiakkaiden ja kumppaneiden määrittäminen ja heidän odotusten ja tarpeiden kartoittaminen voisi niin ikään olla hyvä keino kehittää laatujärjestelmään liittyvää viestintää.

Yliopisto kokoaa palautetta sähköisesti myös ulkoisilta asiakkailta, kumppaneilta ja sidoryhmiltä. Vaikka näitä tuloksia hyödynnetään päätöksenteossa ja toiminnan parantamisessa ja kehittämisessä, niitä ei vielä kuitenkaan analysoida ja hyödynnetä kovin systemaattisesti. Selkeää toimintatapaa ei ole myöskään sen suhteen, miten nämä, kuten myös muut seuranta-, palaute- ja arviointitulokset viestitetään ulkoisille asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja sidoryhmille. Tulostiedon välittämisen perustaksi yliopistolla on tarvetta myös selkeyttää laatujärjestelmän tuottaman tiedon julkistamiseen liittyviä periaatteita (esimerkiksi avoimuusperiaate).

Yliopistolla ei ole systemaattista tapaa, miten se varmistaa tuottamansa tiedon vastaavuuden nykyisten ja erityisesti potentiaalisten asiakkaiden ja kumppaneiden tarpeisiin. Auditointivierailulla saadun palautteen mukaan eri tahot ovat kuitenkin tyytyväisiä yliopiston asiakkaille ja kumppaneille tuottamaan tietoon (muun muassa sidoryhmät, kumppanit), joskin parannettavaakin on. Myös ulkomaalaisten opiskelijoiden mielestä englanniksi heille suunnattu tieto vastaa hyvin heidän tarpeitaan. Yliopisto voisi laajentaa käyttöön ottamansa ”opiskelijapöydät” koskemaan myös muita ulkoisia asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja sidoryhmiä. Myös arviointipaneelit voisivat olla keino osallistaa eri tahoja laadun hallintaan. Osallistavat toimintatavat voisivat siten toimia kanavina välittää myös laatujärjestelmän tuottamaa tietoa eri tahoille.

## Yhteenveto

---

- Vaasan yliopisto välittää toimintaansa ja laatujärjestelmäänsä koskevaa tietoa sidoryhmille, kumppaneille ja asiakkaille muun muassa erilaisten tapahtumien, yhteistyöfoorumien ja verkkosivujen avulla. Järjestelmä mahdollistaa eri tahojen helpon pääsyn tämän yleistiedon lähteille.
- Sidoryhmien, ulkoisten asiakkaiden ja kumppaneiden tiedon tarpeita ja tyytyväisyyttä laadunhallinnasta saata-



vaan tietoon ei ole systemaattisesti kartoitettu. Eri tahoja voidaan aktivoida osallistumaan nykyistä enemmän laatu-järjestelmän kehittämiseen. Laatu-järjestelmän tuottaman tiedon julkistamiseen liittyviä periaatteita olisi tarpeen myös selkeyttää.

- Yliopisto voisi parantaa ulkoisten sidosryhmien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tiedon saantia laatimalla heille tiivistetyn laatu-järjestelmää koskevan kuvauksen. Näille tahoille annettavien laatulupausten avulla yliopisto voi edelleen parantaa arvostusta asiakaslähtöisenä ja hyviin kumppanuussuhteisiin toimintaansa perustuvana organisaationa.
- Vaasan yliopistolla ei ole systemaattista menettelyä, miten se välittää eri tahoille tietoa tuloksistaan. Sidosryhmien, asiakkaiden ja kumppaneiden osallistuminen arviointiprosesseihin ja tulosten analysointiin voi olla myös keino välittää laatu-järjestelmän tuottamaan tietoa eri tahoille.
- Yliopistolla olisi tarvetta selkeyttää erilaisen laatu-järjestelmän tuottaman tiedon julkistamiseen liittyviä periaatteita (esimerkiksi avoimuusperiaate).

#### 4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on kokonaisuutena varsin uusi, eikä yliopistolla ole pitkäaikaista näyttöä sen järjestelmällisestä seurannasta, arvioinnista ja jatkuvasta kehittämisestä. Yliopistolla on kuitenkin laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen liittyviä yksittäisiä käytäntöjä ja prosesseja. Yliopisto on myös tietoinen järjestelmän jatkuvan kehittämisen tarpeesta ja yliopiston johto ja keskeiset vastuuhenkilöt ovat sitoutuneet järjestelmän kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen kokonaisuus on **alkavassa** vaiheessa.

Auditointimateriaalin kuvauksen perusteella Vaasan yliopistossa tehtiin vuonna 2008 päätös toteuttaa laadunvarmistus osana yliopiston toiminnanohjausta. Tuolloin määriteltiin perustoinnot sekä laadunvarmistuksen periaatteet, kehitettiin toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen työkaluja ja organisointiä sekä luotiin katselmointimenettely. Vuosien 2010–2011 aikana toiminnanohjausta ja laadunvarmistusta on kehitetty yliopiston mukaan seuraavilla alueilla: laadunvarmistuksen dokumentointi, toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen

työkalut, Proppu-työkalun uusi versio, toiminnanohjauksen prosessi ja työkalu (TTS), avoimen palautejärjestelmän malli, tutkimuksen katselmointi, laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysit, verkkoviestintä (toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen sivusto Ruori). Lisäksi yliopistossa on kahden viimeisen vuoden aikana toteutettu kolme ulkoista arviointia: valtakunnallinen tutkinnonuudistuksen arviointi (2010), tutkimuksen kokonaisarviointi (2010) sekä International Business -maisteriohjelman EPAS-akkreditointi (2010).

Koko yliopiston tasolla laatutyön etenemisen seuranta ja laadunvarmistuksen kehittämisen koordinointi kuuluu laatutyöryhmälle. Laatutyöryhmä on määritellyt tehtäväkseen myös yliopiston perustehtävien ja prosessien laadunvarmistuksen kehittämisen koordinoinnin. Ryhmän tehtäviin ilmoitetaan sisällytettäväksi – vasta tulevaisuudessa – myös toimintojen laadunvarmistuksen menetelmien (palautteet, ulkoiset arvioinnit, katselmoinnit, yksiköiden jatkuvan toiminnan kehittämisen dokumentaatio) tuottaman kehittämismateriaalin arviointi.

Toiminnanohjauksen periaatteissa on mainittu toiminnan arviointi ja jatkuva parantaminen. Tähän katsotaan sisällytettäväksi strategian seuranta, sisäinen raportointi ja arviointi, opetus- ja kulttuuriministeriön palaute, sisäinen laadunvarmistus ja arviointi sekä ulkoiset auditoinnit ja akkreditoinnit. Niin yliopiston strategiassa kuin strategian toimenpideohjelmassa ei ole suoria mainintoja kattavasta laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannasta, arvioinnista tai jatkuvasta kehittämisestä. Vaasan yliopiston auditointiryhmälle toimittamassa SWOT-analyysissä ei kuitenkaan sivuta laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen liittyviä tekijöitä, pois lukien maininta benchmarking -toiminnan vähäisyydestä, joka todetaan olemassa olevana puutteena.

Vaasan yliopistolla on käytössä yksittäisiä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen liittyviä toimintoja, kuten katselmoinnit (kuvattu luvussa 4.1) ja edellä mainitut tutkimuksen kokonaisarviointi sekä kansainvälisen maisteriohjelman EPAS-akkreditointi. Tietoa laadunvarmistusjärjestelmän tilasta saadaan myös normaalin toiminnanohjaukseen liittyvän raportoinnin avulla. Kuitenkin auditointimateriaalin ja haastattelujen perusteella näyttöä löytyy ensisijaisesti järjestelmän osaprosessien, ei niinkään kokonaisuuden kehittämisestä. Tämä näyttäytyy mm. siinä, että laadunvarmistusjärjestelmän jatkuvan kehittämisen periaatteita ja toimintatapoja ei ole selvästi kuvattu tai

määritelty – eikä auditointihaastattelujen perusteella myöskään tiedostettu. Osittain tämä selittyy sillä, että nykymuotoisen laadunvarmistusjärjestelmän täysimittainen toiminta-aika on ollut vasta kaksi vuotta, ja eräät järjestelmän keskeiset elementit on otettu käyttöön vasta viimeisen vuoden aikana. Samoin myös laadunvarmistusjärjestelmän ja toiminnanohjauksen yhteyksien tarkempi avaaminen ja systematisointi auttaisi hahmottamaan suoraan laadunvarmistukseen liittyvää järjestelmätason kehittämistä.

Auditointihaastattelujen perusteella yliopisto kuitenkin on tietoinen järjestelmän jatkuvan kehittämisen tarpeesta ja yliopiston johto ja keskeiset vastuuhenkilöt näyttävät olevan kuitenkin sitoutuneita järjestelmän jatkuvaan kehittämiseen.

Auditointiryhmän mielestä korkeakoulun tulisi selkeyttää laadunvarmistusjärjestelmän seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen tavoitteita ja prosesseja. Yliopistolla tulisi olla käytössään mekanismeja, jolla saadaan systemaattista ja luotettavaa tietoa laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistarpeista koko yliopiston tasolla. Täten yliopisto voisi luotettavasti varmistaa, että sen laadunvarmistusjärjestelmä on ajantasainen ja täyttää tehtävänsä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

#### Yhteenveto

---

- Yliopistolla on käytössä useita yksittäisiä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen liittyviä toimintoja osana yliopiston toiminnanohjausta.
- Laadunvarmistusjärjestelmän arviointi-, seuranta- ja kehittämistoiminta ei vielä muodosta koko yliopiston kattavaa, systemaattista ja dynaamista toimenpidekokonaisuutta.
- Yliopiston tulisi selkeyttää laadunvarmistusjärjestelmän seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen tavoitteita ja prosesseja. Laadunvarmistusjärjestelmän ja toiminnanohjauksen yhteyksien tarkempi avaaminen ja systematisointi auttaisi hahmottamaan suoraan laadunvarmistukseen liittyvää järjestelmätason kehittämistä.

## 4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yliopiston päätoiminnot, mutta yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus kaipaa vahvistamista. Laadunvarmistusjärjestelmä perustuu kattavaan, mutta osin raskaaseen sähköiseen dokumentointiin. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on näyttöä, mutta laadunvarmistuksen kytkeytymistä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämiseen tulisi edistää. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto on laajasti saatavilla yliopiston sisällä, mutta ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta tiedon saatavuus kaipaa systematisointia. Laadunvarmistusjärjestelmän arviointia ja kehittämistoimia olisi syytä vahvistaa. Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat riittävän hyvin toimivan järjestelmärakenteen. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.

Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, toiminnot, toimijat sekä vastuut on määritelty konkreettisesti ja organisaation tasot kattuen. Laadunvarmistuksen menettelyiden järjestelmällisyydessä on kuitenkin eroja eri yksiköiden ja toimintojen välillä. Opetukseen, tutkimukseen ja hallintopalveluihin liittyvät laadunvarmistusmenettelyt ovat vakiintuneita ja pääosin systemaattisia. Niitä myös kehitetään aktiivisesti. Sen sijaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kohdalla laadunvarmistuksen menettelyt eivät ole kaikilta osin kattavia, systemaattisia ja yhdensuuntaisia (ks. tarkemmin kohta 4.3.3). Yliopiston onkin syytä suunnata voimavaroja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksen edistämiseen.

Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuteen kuuluvat sähköiset Ruori-, Proppu-, TTS- ja SharePoint-järjestelmät. Nämä muodostavat kattavan kokonaisuuden, joka on kuitenkin monimutkainen ja osin vaikeaselkoinen, mikä auditointiryhmän omien kokemusten ja auditointihaastatteluiden perusteella jossain määrin heikentää sen käytettävyyttä. Esimerkiksi Ruori- ja Proppu-järjestelmissä sijaitseva dokumentaatio on monitasoista ja yksityiskohtaista, joten navigointi ja tiedon löytäminen järjestelmistä vaatii harjaannusta. Yliopiston tullee parantaa sähköisen järjestelmän toiminnallisuutta ja käytettävyyttä yksinkertaistamalla ja jäsentämällä tietomassaa. Haastatteluissa mainittiin myös, että sähköisen järjestelmän visualisointia on syytä edistää.

Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on näyttöä. Tuotetun tiedon hyödyntämisen systemaattisuudessa, kattavuudessa ja jatkuvuudessa on

kuitenkin eroja eri toimintojen ja eri yksiköiden välillä. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta opetustoiminnan kehittämiseen on runsaasti näyttöä (kts. tarkemmin kohta 4.2.1) samoin kuin tutkimustoiminnan kehittämiseen (4.2.2). Esimerkiksi opiskelijapalautetietoa käytetään koulutuksen ja opetuksen kehittämiseen. Opiskelijapalautteen keruu on osa yliopiston itsearviointia ja opetuksen kehittämistä sekä kiinteä osa normaalia toimintaa. Palautteen keruun menetelmiä ollaan parhailaan uudistamassa esimerkkinä sähköinen palautejärjestelmä. Tutkimustoimintaa puolestaan seurataan ja arvioidaan monin eri tavoin ja tällä on vaikutusta toiminnan kehittämiseen, kuten tutkimustoiminnan ja sen hallintopalveluiden uudelleen järjestäminen painoalueiden mukaisesti osoittaa (kts. tarkemmin kohta 4.2.2).

Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämiseen ei ole yhtä vankkaa osoitusta kuin vaikutuksesta opetukseen ja tutkimustoimintaan. Vaikka yliopistolla on käytössään yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksen menettelyitä, nämä vaihtelevat toiminnoittain ja toimintayksiköittäin eivätkä muodosta selkeän yhtenäistä ja kattavaa kokonaisuutta. Kumppanuuslähtöisten ja osallistavien laadunvarmistuskäytäntöjen luomisessa ja toimintatapojen vakiinnuttamisessa on siten tehtävää (kts. tarkemmin kohta 4.2.3).

Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta henkilöstöasioissa on näyttöä. Henkilöstöhallinnon prosesseista pääasiallisesti vastaava yliopistopalvelujen yhteydessä toimiva henkilöstöpalvelut ja henkilöstön kehittäminen -toiminto on määrittänyt tavoitteet oman toimintansa laadulle, jotka perustuvat yliopiston strategiaan ja toimenpideohjelmaan. Henkilöstöasioiden toiminnan laatua ja kehittymistä seurataan vuosittain toiminta- ja taloussuunnittelun yhteydessä, katselmoinneissa, yliopiston johtoryhmässä sekä henkilöstötilinpäätöksen ja palautteiden kautta.

Laadunvarmistusjärjestelmän kannalta olennaisia henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyviä tavoitteita on kirjattu useisiin dokumentteihin, mutta yliopistolla ei ole kattavaa, henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyvää henkilöstöstrategiaa tai henkilöstöpoliittista ohjelmaa. Tästä syystä myös henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyvä tavoitteiden määrittely näyttäytyy suppeana. Nämä puutteet on kuitenkin tunnistettu ja niihin aiotaan reagoida.

Hallinto- ja tukitoimet on organisoitu yliopistopalveluiksi, joiden tehtävänä on yliopiston perustehtävien eli opetuksen,

tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tukeminen. Yliopistopalvelut ovat siirtyneet prosessiorganisaatioon, jossa noudatetaan yhteisiä toimintaperiaatteita sekä johdetaan ja kehitetään toimintaa yhtenä kokonaisuutena. Dokumenttien ja erityisesti haastatteluiden mukaan tämä uudelleenorganisointi on parantanut toiminnan laatua.

Tutkimus- ja opetushenkilökunta osallistuu laadunvarmistusjärjestelmän toimintaan ja kehittämiseen. Myös opiskelijat ovat mukana laadunvarmistuksen toiminnoissa, mutta vaihtelua on melko runsaasti yksiköiden välillä. Tärkeä osa osallistumisesta on syksyllä 2011 käyttöön otettu palautejärjestelmä. Sekä opiskelijat että henkilökunta ovat hyvin tietoisia mahdollisuuksista antaa palautetta mutta näyttöä järjestelmän toimivuudesta ei vielä juurikaan ole.

Yliopiston ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen tapahtuu pääosin henkilökohtaisten kontaktien kautta. Systemaattinen lähestymistapa sidosryhmien osallistumiseen laadunvarmistuksen ja sen kehittämiseen puuttuu.

Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista ja yliopistolaisille hyvin saatavilla olevaa tietoa. Esimerkiksi sisäiset katselmuksot tuottavat seikkaperäistä tietoa yksiköiden vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Laatutyöryhmä rehtori puheenjohtajanaan käsittelee katselmusraportit ja ohjaa niiden perusteella toiminnan kehittämistä. Katselmusraporttien perusteella on tunnistettavissa riittämätön laatu, joihin yksikön sekä yliopiston johto puuttuvat.

Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuteen liittyy olennaisena osana yhteistyö sidosryhmien kanssa. Laadunvarmistuksen tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus yliopiston ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta ei ole samalla tasolla kuin yliopiston sisäisten toimijoiden kannalta. Yliopistolla ei esimerkiksi ole selkeää toimintatapaa sen suhteen, miten kehittämistoimista viestitetään ulkoisille sidosryhmille. Sidosryhmille ei myöskään ole luotu heidän tarpeitaan vastaavaa kuvausta yliopiston laatujärjestelmästä, mikä lisäisi luotamusta yliopistoon ja sen toiminnan laatuun. Laatujärjestelmäkuvaus toisi myös esiin yliopiston odotukset sidosryhmien ja kumppaneiden sekä ulkoisen asiakkaiden suuntaan. Nämä tahot eivät myöskään osallistu seurantatietojen tulkintaan ja niiden hyödyntämiseen kehittämisessä.

Tärkeä osa laadunvarmistuksen kokonaisuutta on laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja kehittäminen. Yliopisto seuraa, arvioi ja kehittää laadunvarmistusjärjestelmänsä muun muassa katselmointien avulla. Koska yliopisto toteuttaa laadunvarmistusta toiminnanohjauksen avulla, tietoa

laadunvarmistusjärjestelmän tilasta saadaan toiminnanohjaukseen liittyvän raportoinnin kautta. Kuitenkaan laadunvarmistusjärjestelmän jatkuvan kehittämisen periaatteita ja toimintatapoja ei ole määritelty tai kuvattu, vaikka yliopiston ylin johto on sitoutunut järjestelmän kehittämiseen. Auditointiryhmä katsoo, että yliopiston tulisi selkeyttää laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen tavoitteita ja prosesseja sekä kytkeä ne selvästi toiminnanohjaukseen ja sen tavoitteisiin.

Yliopiston näytöissä ja auditointihaastatteluissa tuli esiin hyviä käytänteitä, jotka eivät kuitenkaan ole levinneet yliopiston sisällä toivotussa määrin. Yliopiston on syytä kehittää menettelytapoja, joilla hyviä käytänteitä voidaan systemaattisesti levittää muille yksiköille ja joilla yksiköt voivat oppia toisiltaan. Esimerkiksi sisäiset auditoinnit voisivat katselmusten kanssa muodostaa systemaattisen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen mekanismin ja tukea siten laadunvarmistusjärjestelmän kattavuutta sekä kytkeytymistä johtamiseen.

Kaikkiaan yliopisto saa laadunvarmistusjärjestelmänsä kautta kuvan toimintansa laadusta ja kehittämistarpeista. Laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa riittävän kattavan kokonaisuuden, jonka menettelyissä on kuitenkin toiminto- ja yksikkökohtaista epätasaisuutta. Laadunvarmistuksen toteuttaminen toiminnanohjauksen avulla kytkee nämä kaksi toimintoa toisiinsa ja edistää tiedon hyödyntämistä johtamisessa ja kehittämisessä. Tosin laadunvarmistuksen toteuttaminen toiminnanohjauksen kautta on osittain hämärtänyt laadunvarmistuksen roolia yliopiston toiminnan kehittämisessä eivätkä yliopistolaiset kaikilta osin ole sisäistäneet 'laadunvarmistusta toiminnanohjauksella' -periaatetta.

#### Yhteenveto

---

- Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yliopiston toiminnot, mutta laadunvarmistuksen menettelyiden järjestelmällisyydessä on eroja.
- Erityisesti yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen liittyvien laadunvarmistuksen menettelyiden kattavuutta ja systemaattisuutta on syytä parantaa.
- Toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen sähköiset järjestelmät ovat kehittyneitä, mutta niiden käytettävyys kärsii suuresta materiaalin määrästä ja monikerroksellisuudesta. Järjestelmiä on syytä yksinkertaistaa ja visuaalisoida.
- Laadunvarmistuksen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on selkeää näyttöä, mutta tiedon hyödyntämisen syste-

maattisuudessa ja kattavuudessa on eroja eri toimintojen ja eri yksiköiden välillä. Tiedon hyödyntämisen tasalaatuisuutta on syytä parantaa.

- Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa yliopistolaisten saatalle tarkoituksenmukaista tietoa, mutta yliopiston ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta tieto ei ole kaikilta osin tarkoituksenmukaista eikä helposti saatavilla.
- Yliopiston tulisi selkeyttää laadunvarmistusjärjestelmän seurannan, arvioinnin ja kehittämisen tavoitteet ja prosessit sekä selkiyttää laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen kytkennät.
- Yliopiston tulisi kehittää menettelytapoja hyvien käytänteiden levittämiseksi. Esimerkiksi sisäiset auditoinnit voisivat katselmusten kanssa muodostaa systemaattisen toiminnan arvioinnin ja kehittämisen mekanismin ja tukeksien laadunvarmistusjärjestelmän kattavuutta sekä järjestelmän kytkeytymistä johtamiseen.



## 5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

---

### Vahvuudet

---

- Yliopiston toimintaa leimaa yhteisöllisyys ja opiskelijälähtöisyys. Nämä luovat hyvän perustan laadunvarmistuksen kehittämiseksi.
- Yliopiston sähköinen laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa kattavan kokonaisuuden.
- Yliopisto on kehittänyt vahvasti opiskelijan opintopolkua. Esimerkiksi alkuohjaus ja vertaistuutorointi on hyvin organisoitu.
- Laadunvarmistuksen toteuttaminen toiminnanohjauksella luo hyvät edellytykset yliopiston strategisten tavoitteiden, tulostavoitteiden ja laatutavoitteiden saavuttamiselle.
- Yliopisto on panostanut strategiansa mukaisesti koulutukseen ja hyödyntänyt palautetta opetuksen kehittämisessä. Pitkäaikaista näyttöä ei kuitenkaan vielä ole.
- Tutkimustoiminnan laadun ohjaus, laadunvarmistus sekä jatkuva parantaminen muodostavat systemaattisesti toimivan kokonaisuuden. Tutkimustoiminnan strategista merkitystä ja johtamista on yliopistossa vahvistettu.
- Hallinnon siirtyminen prosessiorganisaatioon on selkeyttänyt tehtävänjakoa ja palveluita. Esimerkiksi yliopistopalveluihin keskitetyt tutkimus- ja innovaatiopalvelut (TIP) sekä julkaisupalvelut tukevat tutkimustoimintaa.
- Yliopiston ylin johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmään ja henkilöstö on otettu mukaan laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen.

- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa viestitään Portaalin, Ruorin ja Propun välityksellä. Tietoa on runsaasti yliopistoyhteisön saatavilla ja sitä tuotetaan suunnitelmallisesti.
- Sidosryhmät, kumppanit ja asiakkaat saavat ajantasaista tietoa yliopiston palveluista, toiminnasta ja tuloksista.
- Yliopistossa toteutetaan tavoitteiden suuntaista henkilökoulutusta ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvointia seurataan systemaattisesti.

## Hyvät käytänteet

---

- Kauppatieteellisen tiedekunnan koulutusohjelmajohtamisen malli, jossa vuodesta 2006 tiedekunta on asettanut pitkän aikavälin laatutavoitteekseen kansainväliset laatuakREDIToinnit ja jossa on hyödynnetty eri yksiköiden kehittämistyön tuloksia ja koostettu kauppatieteellisen tiedekunnan parhaita käytänteitä.
- Teknillisen tiedekunnan harjoittelupaikkaohjelma Takuuteekkari<sup>®</sup>, joka takaa kandidaatin tutkintoa suorittaville opiskelijoille kesätyöpaikan alan teollisuudessa.
- Filosofisen tiedekunnan jatko-opiskelukäytänteet. Yliopiston olisi syytä kehittää menettelytapoja, joilla kyseisiä käytänteitä voidaan systemaattisesti kartoittaa, tunnistaa ja levittää muille yksiköille.
- Levón-instituutin ”Kahteen suuntaan avautuva ovi”, joka on yliopiston esittämässä näytöissä ja näytteissä esimerkki johtamisen ja toiminnanohjauksen kytkennöistä. Johtamisen, toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen kytkennät ovat toimivia Vaasan yliopistossa, mutta käytännön toteutuksessa on vaihtelua yksiköiden ja toimintojen välillä.
- Opiskelijoita osallistavien palautteiden käsittelytilaisuuDET, kuten palautesauna ja palautepöydät, korostavat Vaasan yliopiston hyvää henkeä ja opiskelijoista välittämistä. Molemmissa opiskelijoilla on mahdollisuus keskustella palautteesta kasvotusten opetushenkilöstön edustajien kanssa.

## 5.2 Kehittämisehdotukset

---

- Yliopisto voisi harkita laadunvarmistuksen periaatteiden jalostamista laatu politiikaksi.
- Yliopiston olisi syytä vahvistaa toisilta oppimisen kultuuria ja kehittää menettelytapoja, joilla hyvät käytänteet

tunnistetaan ja levitetään. Näyttöjä toisilta oppimisesta on mutta laadunhallintaan tarkoitettuja menetelmiä ei ole järjestelmällisesti käytössä.

- Yliopiston tulisi selkeyttää toiminnanohjauksen ja laadunvarmistusjärjestelmän keskinäistä suhdetta sekä laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen tavoitteita ja prosesseja.
- Sähköisen laadunvarmistusjärjestelmän käyttäjäystävällisyyttä ja visualisointia kannattaisi kehittää.
- Tutkimustoiminnan tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja laatua koskevat tavoitteet ja niiden mittaamiseen soveltuvat indikaattorit ja seuranta- ja arviointimenettelyt tulisi yhtenäistää.
- Yliopiston laatutyöryhmässä olisi syytä olla opiskelijaedustus ja yliopiston kannattaisi kaiken kaikkiaan lisätä opiskelijoiden osallistumista laatutyöhön.
- Yliopiston olisi syytä laatia henkilöstöpoliittinen strategia tai ohjelma.
- Sidosryhmien roolia laadunvarmistuksessa ja esimerkiksi koulutuksen kehittämisessä tulisi selkeyttää.
- Ulkoisen toimintaympäristön muutosten nykyistä systemaattisempi analysointi auttaisi yliopistoa ennakoimaan nykyistä paremmin ympäröivän yhteiskunnan ja elinkeinoelämän muutoksia.

### 5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä

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

### 5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 29.2.2012 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Vaasan yliopisto täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

## Liite 1: Auditointivierailun ohjelma

---

### Keskiviikko 9.11.2011

---

8.00–8.20	Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän esittely
8.20–9.30	Yliopiston johdon haastattelu
9.40–10.50	Dekaanit ja Levón-instituutin sekä Tritonian johtajat
10.50–12.00	Yliopistopalveluiden päälliköt
12.00–13.00	Lounas
13.00–14.00	Opetus- ja tutkimushenkilökunta
14.05–15.05	Opiskelijat
15.30–16.40	Yliopiston sidosryhmien edustajat
19.00–	Arviointiryhmän oma kokous

---

### Torstai 10.11.2011

---

9.00–10.30	Filosofinen tiedekunta (lyhyt tdk:n esitys lvj:sta)
10.40–12.10	Teknillinen tiedekunta
12.10–13.00	Lounas
13.00–14.00	Laatuavustajat
14.05–15.05	Kauppatieteellinen tiedekunta – EPAS-maisteriohjelma
15.10–16.10	Sisäiset palvelut (tiedekuntahallinto ja yliopistopalvelut)
19.00–	Yliopiston tarjoama illallinen auditointiryhmälle

---

### Perjantai 11.11.2011

---

9.00–10.15	Levón-instituutti ja Seinäjoen alueellinen toiminta – elinikäisen oppimisen näkökulma
10.20–11.20	Opintopolku – asiakasnäkökulman toteutuminen hakutilanteesta valmistumiseen
11.20–12.00	Johdon haastattelu
12.00–13.30	Lounas ja alustavan palautteen kirjoittaminen
13.30–14.00	Alustava palaute yliopistolle

---

## Liite 2: Auditointikriteerit

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

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusta ei ole kytkeyty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset.		Järjestelmä on kytkeyty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhteyksiä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttävä.	Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.	Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät		Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.	Eri henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäästi tavoin otettu mukaan arvoihin toimijoiksi.
5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.	Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.		Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.	Korkeakoululla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	kehittyvä	Edistynyt
5 b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmista	Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia, eikä tietoa välitetä ulkoisille sidosryhmille.	Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaisista.	Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaisista.	Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.	Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnatusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.
6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	Korkeakoululla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.	Korkeakoululla on heikko kokonaiskäsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.	Korkeakoululla on heikko kokonaiskäsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.	Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.	Korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää systemaattisesti laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista.
7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	Korkeakoulun toimintoihin sisältyy vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Osaan korkeakoulun toiminnosta sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Osaan korkeakoulun toiminnosta sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnosta.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot.
		Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnaan kehitettäviseen on vähän näyttöä.	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnaan kehitettäviseen on selkeää näyttöä.	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnaan kehitettäviseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnaan kehitettäviseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.
		Laadunvarmistuksen menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää.	Laadunvarmistuksen menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää.	Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärankenteen.	Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.

## TIIVISTELMÄ

### Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

### Julkaisun nimi

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

### Tekijät

Jari Niemelä, Jussi Kivistö, Petra Lindblad, Anu Räisänen, Asta Wahlgrén, Karl Holm, Marja-Liisa Saarilammi

### Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

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

Auditointi perustui Vaasan yliopiston ennalta toimittamaan aineistoon ja Vaasassa 9.–11.11.2011 toteutettuun auditointivierailuun.

Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yliopiston päätoiminnot, mutta yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus kaipaa vahvistamista. Laadunvarmistusjärjestelmä perustuu kattavaan, mutta osin raskaaseen sähköiseen dokumentointiin. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto on laajasti saatavilla yliopiston sisällä, mutta ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta tiedon saatavuus kaipaa systematisointia. Laadunvarmistusjärjestelmän arviointia ja kehittämistoimia olisi syytä vahvistaa. Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat riittävän hyvin toimivan järjestelmärakenteen. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, toiminnot, toimijat sekä vastuut on määritelty konkreettisesti ja organisaation tasot kattaen. Laadunvarmistuksen menettelyiden järjestelmällisyydessä on kuitenkin eroja eri yksiköiden ja toimintojen välillä. Opetukseen, tutkimukseen ja hallintopalveluihin liittyvät laadunvarmistusmenettelyt ovat vakiintuneita ja pääosin systemaattisia. Niitä myös kehitetään aktiivisesti. Sen sijaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kohdalla laadunvarmistuksen menettelyt eivät ole kaikilta osin kattavia, systemaattisia ja yhdensuuntaisia. Yliopiston onkin syytä suunnata voimavaroja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksen edistämiseen.

Kaiken kaikkiaan yliopisto saa laadunvarmistusjärjestelmänsä kautta kuvan toimintansa laadusta ja kehittämistarpeista. Laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa riittävän kattavan kokonaisuuden, jonka menettelyissä on kuitenkin toiminto- ja yksikkökohtaista epätasaisuutta. Laadunvarmistuksen toteuttaminen toiminnanohjauksen avulla kytkee nämä kaksi toimintoa toisiinsa ja edistää tiedon hyödyntämistä johtamisessa ja kehittämisessä.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 29.2.2012 arviointiryhmän esitykseen ja auditointi-raporttiin perustuen, että Vaasan yliopisto täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perusteh-tävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

### Avainsanat

Koulutus, auditointi, laatu, laadunvarmistus, korkeakoulut, sidosryhmäyhteistyö



## SAMMANDRAG

### Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

### Publikation

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi  
(Auditering av Vasa universitets kvalitetssäkringssystem)

### Författare

Jari Niemelä, Jussi Kivistö, Petra Lindblad, Anu Räisänen, Asta Wahlgrén, Karl Holm, Marja-Liisa Saarilampi

### Abstrakt

Målet för auditeringen av Vasa universitets kvalitetssäkringssystem som genomfördes av Rådet för utvärdering av högskolorna var att:

- utvärdera hur högskolans kvalitetssäkringssystem fungerar som redskap för kvalitetshantering och utveckling
- utvärdera kvalitetssäkringssystemet i fråga om sju på förhand uppgivna auditeringsobjekt och presentera en framställning enligt vilken högskolan antingen godkänns i auditeringen eller kvalitetssäkringssystemet bör omauditeras
- stödja utvecklingen av högskolan genom att ge feedback på kvalitetssäkringssystemets styrkor och utvecklingsområden
- att genom en beskrivning och utvärdering av högskolans kvalitetssäkringssystem påvisa för högskolans samarbetsparter att kvalitetssäkringssystemet är välfungerande och tillförlitligt.

Auditeringen baserade sig på material som Vasa universitet lämnat in på förhand och på ett auditeringsbesök i Vasa 9.–11.11.2011.

Kvalitetssäkringssystemet täcker universitetets huvudsakliga funktioner, men bör förstärkas i fråga om samhällelig växelverkan. Kvalitetssäkringssystemet grunder sig på en heltäckande men delvis tungrodd elektronisk dokumentation. Den information kvalitetssäkringssystemet producerar är i stor utsträckning tillgänglig inom universitetet, men ur de externa intressegruppernas synpunkt sett bör tillgången till informationen systematiseras. Det är skäl att förstärka utvärderingen av och utvecklingsfunktionerna inom kvalitetssäkringssystemet. Förfarandena inom kvalitetssäkringssystemet bildar en tillräckligt välfungerande struktur. Målen, funktionerna, rollerna och ansvarsfördelningen inom universitetets kvalitetssäkringssystem är konkret definierade och täcker samtliga nivåer inom organisationen. Det föreligger dock skillnader mellan olika enheter och funktioner angående hur systematiska förfaranden som etablerats inom kvalitetssäkringen. Metoderna för kvalitetssäkringen beträffande undervisning, forskning och administrativ service är väletablerade och huvudsakligen systematiska, samt föremål för aktiv utveckling. Däremot är förfarandena för kvalitetssäkringen beträffande samhällelig växelverkan inte till alla delar heltäckande, systematiska och likriktade. Universitetet har således anledning att anslå resurser för att främja utvecklingen av kvalitetssäkringen ifråga om samhällelig växelverkan.

På det hela taget får universitetet via sitt kvalitetssäkringssystem en bild av kvaliteten på sin verksamhet och de utvecklingsbehov som föreligger. Kvalitetssäkringssystemet bildar en tillräckligt heltäckande helhet, där det dock föreligger en viss ojämnhet på funktionell och enhetsnivå. Genom att kvalitetssäkringssystemet förverkligas via styrningen av verksamheten, kopplas dessa två funktioner till varandra och bidrar till att informationen utnyttjas inom ledningen och i utvecklingsarbetet.

På framställning från auditeringsgruppen och med utgångspunkt i auditeringsrapporten beslöt Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt sammanträde den 29 februari 2012 att Vasa universitet uppfyller de krav som har uppställts på kvalitetssäkringssystemet i sin helhet samt för kvalitetssäkringen av de grundläggande funktionerna. Auditeringen är i kraft i sex års tid.

### Nyckelord

Utbildning, auditering, kvalitet, kvalitetssäkring, högskolor, samarbete, intressegrupper

## ABSTRACT

### Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

### Name of publication

Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi  
(Audit of the quality assurance system of the University of Vaasa )

### Authors

Jari Niemelä, Jussi Kivistö, Petra Lindblad, Anu Räisänen, Asta Wahlgrén, Karl Holm, Marja-Liisa Saarilammi

### Abstract

The aim of the audit of the quality assurance (QA) system of the University of Vaasa was to:

- Evaluate how the QA system works as a tool for quality management and enhancement
- Evaluate the QA system in relation to seven audit targets which were specified in advance and make proposal as to whether the University passes the audit or whether the QA system warrants a re-audit
- Support the University in development through feedback on the strengths and development targets in the system
- Demonstrate the functioning and reliability of the QA system to the University's cooperation partners by means of its description and evaluation.

The audit was based on materials provided by University of Vaasa in advance and an audit visit to Vaasa from 9 to 11 November 2011.

The QA system covers all the main operations but the QA of societal impact requires further development. The QA system is based on comprehensive, but partially unwieldy, electronic documentation. The information produced is widely available within the University but from the point of view of external stakeholders it needs systematisation. The evaluation and development of the QA system needs strengthening. The QA procedures form a well-functioning system structure. The aims, operations, contributors and responsibilities have been concretely defined in regard of all levels of the organisation. There are, however, differences in the systematicalness of the QA procedures between units and operations. The QA procedures relating to education, research and administrative services are well-established and mostly systematic. They are also actively developed. On the other hand, the QA procedures relating to societal interaction are not comprehensive, systematic and consistent in every regard. The University needs to allocate resources to QA enhancement in societal interaction.

All in all, the QA system gives the University a picture of the quality of its operation and development needs in it. The QA system forms a sufficiently comprehensive whole, but the procedures are uneven across operations and units. When QA is implemented through the steering of operations, this will link these two operations and promote the utilisation of information in management and development.

Based on the proposal and audit report of the audit team, the Higher Education Evaluation Council decided in its meeting on 29 February 2011 that the University of Vaasa fulfils the criteria set for the entity of the quality assurance system and for the quality assurance of the basic missions. The audit will be valid for six years.

### Keywords

Evaluation, audit, quality assurance, quality, higher education institutions, polytechnics

## KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

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

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi
- 2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku
- 4:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2001–2003
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuysliopistoa 2001–2003
- 8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi
- 11:2000** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003
- 12:2000** Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
- 13:2000** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2000
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
- 15:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic
- 18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
- 20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- 21:2000** Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic
- 1:2001** Valtonen, H.: Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa
- 2:2001** Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi
- 3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopintojen akkreditointi
- 4:2001** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Ekspertiza obrazovanija i naučno-issledovatelskoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)
- 5:2001** Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaiikutteisuuden arvottamiselle
- 6:2001** Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kielenopetuksen kehittämisessä
- 7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
- 8:2001** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001
- 9:2001** Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.
- 10:2001** Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
- 11:2001** Ponkala, O. (toim.): Terveystieteen korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
- 12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta

- 13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M. K. & Holm, K. : Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): Ammattikorkeakoulun jatkotutkimuksen kokeilulupahakemusten arviointi
- 2:2002** Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?
- 3:2002** Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi
- 4:2002** Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajankoulutuksen arviointi
- 5:2002** Toikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut
- 6:2002** Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti
- 7:2002** Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland
- 8:2002** Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakoulu yhteisö. Lahden korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic
- 10:2002** Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L. : Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2002–2003
- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: Ammattikorkeakoulun kielenopetus tienhaarassa. Kieltenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi
- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2004–2006
- 3:2003** Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: Arktiset haasteet ja mahdollisuudet. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 4:2003** Varis, T. & Saari, S. (Eds.): Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib
- 5:2003** Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2004–2006
- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatu ammattikorkeakouluihin
- 8:2003** Parjanen, M.: Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaisen yliopistoon

- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H.: (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology
- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2003–2004
- 13:2003** Cavallé, C., de Leersnyder, J.-M., Verhaegen, P. & Nataf, J.-G.: Follow-up review of the Helsinki School of Economics. An EQUIS re-accreditation
- 14:2003** Kantola, I. (toim.): Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking
- 15:2003** Ala-Vähälä, T.: Hollannin peili. Ammattikorkeakoulujen master-tutkinnot ja laadunvarmistus
- 16:2003** Goddard, J., Teichler, U., Virtanen, I., West, P. & Puukka, J.: Progressing external engagement. A re-evaluation of the third role of the University of Turku
- 17:2003** Baran, H., Toivakka, P. & Järvinen, J.: Slavistiikan ja baltologian koulutuksen ja tutkimuksen arvioinnin seuranta
- 1:2004** Kekäle, T., Heikkilä, J., Jaatinen, P., Mylly, H., Piilonen, A.-R., Savola, J., Tynjälä, P. & Holm, K.: Ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: NOVA ARCADIA – Sammanhållning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcadia – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Stähle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijo, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatutyön auditointi
- 7:2004** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003
- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammattikorkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 9:2004** Moitus, S. & Seppälä, H.: Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä
- 10:2004** Moitus, S. & Saari, S.: Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003
- 11:2004** Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laatu, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007
- 1:2006** Dill, D.D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Ilolaks, A., Katjavuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2006** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007

- 5:2006** Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2006** Hämäläinen, K., Kantola, I., Marttinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2006** Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2007–2009
- 9:2006** Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi
- 10:2006** Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa
- 11:2006** Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi
- 12:2006** Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.: Avoimen yliopiston arvioinnin seurantaraportti
- 13:2006** Käyhkö, R., Hakamäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlaista sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolans kvalitetssäkringssystem
- 15:2006** Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjö, E., Marttinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic
- 16:2006** Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa
- 17:2006** Pyykkö, R., Keränen, P., Lahti, M., Mikkola, A., Paasonen, S. & Holm, K.: Media- ja viestintäalan seuranta
- 1:2007** Karppanen, E., Tornikoski, E., Töytäri, R., Urponen, H., Uusitalo, T., Holm, K.: Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2007** Liljander, J.-P., Heikkilä, J., Lappalainen, M., Nystén, P., Sulameri, T. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2007** Wahlbin, C., Heikkilä, J., Hellberg, M., Lindroos, P., Nybom, J. & Cornér, S.: Auditering av Svenska handelshögskolans kvalitetssäkringssystem
- 4:2007** Jokinen, T., Malinen, H., Mäki, M., Nokela, J., Pakkanen, P. & Kekäläinen, H.: Tampereen teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2007** Saari, S. (toim.): Korkeakouluopiskelija yhteiskunnallisena toimijana. Kansallinen benchmarking-arviointi
- 6:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Uusinta-auditoinnin käsikirja 2007–2009 – Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Handbok för förnyad auditering 2007–2009 – Audits of the quality assurance systems of higher education institutions. Manual for Re-Audits 2007–2009
- 7:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011
- 8:2007** Seppälä, K., Rinne, R. & Trapp, H. (eds.): Connecting Research and Client. Finnish Experience of Quality Enhancement in University Lifelong Learning
- 9:2007** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2008–2011
- 10:2007** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2008–2011
- 11:2007** Toikka, M., Aarrevaara, T., Isotalo, J., Peltokangas, N., Raji, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2008** Stähle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: Sosiaalityön ja sosiaalialan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen seuranta-arviointi
- 4:2008** Leppisaari, I., Ihanainen, P., Nevgi, A., Taskila, V.-M., Tuominen, T. & Saari, S.: Hyvässä kasvussa – Yhdessä kehittäen kohti ammattikorkeakoulujen laadukasta verkko-opetusta

- 5:2008** Hiltunen, K. & Kekäläinen, H.: Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä – Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti
- 6:2008** Rauhala, P., Liljander, J.-P., Mulari, O. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 7:2008** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2008–2009
- 8:2008** Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M.-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K.: Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2008** Rekilä, E., Heikkilä, J., Käähä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K.: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 10:2008** Luoma, M., Daniel, H.D., Kristensen, B., Pirttilä, A., Vaisto, L., Wahlén, S., Mustonen, K. & Seppälä, H.: Audit of the quality assurance system of Helsinki School of Economics
- 11:2008** Stenius, M., Ansala, L., Heino, J., Käyhkö, R., Lempa, H., Niemelä, J., Holm, K. & Seppälä, H.: Turun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2009** Helander, E., Ahola, J., Huttunen, J., Lahtinen, M., Okko, P., Suomalainen, H., Virtanen, I., Holm, K. & Mustonen, K.: Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi. Yliopistokeskusten arviointi
- 2:2009** Saarela, M., Jaatinen, P., Juntunen, K., Kauppi, A., Ojala, L., Taskila, V.-M., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2008–2009
- 3:2009** Hiltunen, K. (ed.): Centres of Excellence in Finnish University Education 2010–2012
- 4:2009** Harmaakorpi, V., Furu, P., Takala, M., Tenhunen, M.-L., Westersund, C. & Holm, K.: Turun kauppakorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2009** Pirttilä, A., Keränen, P., Pirnes, H., Tiilikka, A.-M., Virtanen, A. & Seppälä, H.: Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2009** Malinen, H., Hallikainen, J., Karttunen, P., Majander, M., Pudas, M. & Mustonen, K.: Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2009** Suntioinen, S., Myller, E., Nieminen, P., Pohjolainen, S., Wahlgrén, A., Kajaste, M. & Moitus, S.: Lappeenrannan teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2009** Urponen, H., Kinnunen, J., Levä, K., Nieminen, R., Raji, K., Seppälä, M. & Hiltunen, K.: Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2009** Papp, I., Lindesjö, E., Töytäri, R. & Seppälä, H.: Re-audit of the Quality Assurance System of the Seinäjoki University of Applied Sciences
- 10:2009** Kantola, I., Keto, U. & Nykänen, M.: Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen – Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking
- 11:2009** Heikkilä, J., Lappalainen, M., Mulari, O. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2009** Hulkko, P., Virtanen, A., Lampelo, S., Teckenberg, T., Vieltojärvi, M., Saarilampi, M.-L. & Mustonen, K.: Diakonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2009** Hiltunen, A.-M., Uusitalo, E., Hietanen, O., Hyryläinen, T., Kettunen, S. & Söderlund, S.: Dynaaminen laatuarkitys – kolmen yliopistoverkoston kehittävä vertaisarviointi
- 14:2009** Moitus, S.: Analyysi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005–2008
- 15:2009** Järvinen, M.-R., Granö, P., Huhtamo, E., Kettunen, A., Laaksonen, E., Holm, K. & Holopainen, H.: Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 16:2009** Andersson, Ö., Cornér, S., Heikkilä, J., Huldin, H., Lejonqvist, G.-B. & Lundin, K.: Auditering av kvalitets-säkringssystemet vid Högskolan på Åland
- 17:2009** Antikainen, E.-L., Eskelinen, H., Mäki, M., Nykänen, M., Taskila, V.-M. & Mustonen, K.: Rovaniemen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 18:2009** Aarrevaara, T., Toikka, M., Apajalahti, H., Huttula, T., Mäkilä, M., Kajaste, M. & Saarilampi, M.-L.: Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2010** Auvinen, P., Kauppi, A., Kotila, H., Loikkanen, A., Markus, A., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2010–2012
- 2:2010** Hintsanen, V., Luukka, M.-R., Lounasmeri, T., Majander, M., Renvall, J., Holopainen, H. & Hiltunen, K.: Turun ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

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



- 1:2012** *Granö, P., Elonen, A., Kauppi, A. & Holm, K.: Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun uusinta-auditointi*
- 2:2012** *Pekkarinen, E., Grandin, A., Kreuz, J., Levä, K., Suntioinen, S., Mustonen, K. & Kajaste, M.: Poliisiammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*