


Anneli Pirttilä • Carin Olausson • Joni Autio
Marina Kinnunen • Arild Raaheim
Kim Östman • Karl Holm

Auditering av
kvalitetssäkringssystemet
vid Arcada – Nylands svenska
yrkeshögskola



PUBLIKATIONER AV
RÅDET FÖR UTVÄRDERING
AV HÖGSKOLORNA

10:2011

ISBN 978-952-206-179-9 (tryckt)

ISBN 978-952-206-180-5 (pdf)

ISSN 1457-3121

Utgivare: Rådet för utvärdering av högskolorna

Omslag: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammerprint Oy

Tammerfors 2011

Förord

Rådet för utvärdering av högskolorna auditerar alla finländska högskolors kvalitetssäkringssystem före utgången av 2011. Den centrala målsättningen är att stöda högskolorna i deras arbete för att utveckla sina kvalitetssäkringssystem i enlighet med de europeiska kvalitetssäkringsprinciperna¹ och påvisa att kvalitetssäkringen på högskolenivå är både kompetent och konsekvent i Finland. En avsikt med auditeringarna är således också att förstärka de finländska högskolornas konkurrenskraft på den globala utbildningsmarknaden. På det nationella planet är målsättningen att samla och förmedla god praxis, samt att främja dess spridning i högskolorna och därmed utveckla högskoleutbildningen i sin helhet.

Utgångspunkten för auditeringen av kvalitetssäkringen är en utvecklande utvärdering som utvecklats till en stark tradition i Finland och som också högskolorna konstaterat att stöder deras egen verksamhet och autonomi. Som grund för denna metod ligger en tilltro till högskolans eget ansvar för verksamhetens kvalitet. Högskolan beslutar själv om sitt kvalitetssäkringssystem och i auditeringen utvärderas dess ändamålsenlighet: omfattning, funktionsduglighet och effekt.

Auditeringsmodellens utvecklingskedje förverkligades 2005–2007. I november 2007 publicerade Rådet för utvärdering av högskolorna en ny upplaga av auditeringshandboken.² I handboken har man definierat auditeringens mål, objekt, metoder, kriterier och följder. Handboken följer de allmänna principer och förfaringsätt som fastställdes i den gamla handboken men med vissa preciserande ändringar på basen av den respons som samlats från högskolorna och utvärderarna samt på basen av rådets egna erfarenheter. Respons insamlas också i framtiden från alla som deltagit i en auditering och efter ungefär tre år från auditeringen arrangeras ett uppföljnings- och utvecklingsseminarium för de auditerade högskolorna. Auditeringarnas sexåriga giltighetsperiod håller på att gå ut för de högskolor som auditerades först. Därför godkände Rådet för utvärdering av högskolorna metoden för auditeringarnas andra omgång i slutet av 2010.

¹ *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, 3dje upplaga (Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009). En elektronisk version fås på adressen http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso.

² *Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2007*. En svenskspråkig version (9:2007) publicerades samma år.

Enligt responsen från högskolorna och auditeringsrapporterna har auditeringarna klart satt fart på kvalitetssäkringssystemets systematiska utveckling och förfaringsätt. Kvalitetssäkringen förefaller ha både gett verktyg för den interna ledningen och styrt högskolorna till att utveckla sina aktiviteter som helhet. Man kan med fog säga att auditeringsprocesserna och den offentliga rapporteringen om högskolornas system har ökat och fördjupat diskussionen om kvalitet samt högskolornas och deras intressentgruppers ömsesidiga växelverkan.

Ansvar för utnyttjandet och tillämpandet av utvärderingskunskapen ligger hos högskolorna själva och de hittills utförda auditeringarna bevisar att metoden befrämjar detta. Jag vill, å Rådets för utvärdering av högskolorna vägnar, rikta ett speciellt tack till Arcada för deltagandet i auditeringen. Jag vill även tacka auditeringsgruppens medlemmar för ett sakkunnigt och engagerat arbete.

Riitta Pyykkö, professor

Ordförande för Rådet för utvärdering av högskolorna

Innehåll

Auditeringsgruppen	7
1 Inledning	9
1.1 Mål för auditeringen	9
1.2 Objekt för auditeringen	9
2 Auditeringsprocessen	11
2.1 Auditeringsavtalet	11
2.2 Auditeringsmaterialet	11
2.3 Auditeringsbesöket	13
2.4 Auditeringsrapporten	13
3 Arcada och dess kvalitetssäkringssystem	14
3.1 Organisation och administration	14
3.2 Strategiska linjeval och verksamhet	17
3.3 Kvalitetssäkringssystemet och dess delar	18
4 Auditeringsresultaten	21
4.1 Definition och dokumentering av målen, funktionerna, aktörerna och ansvarsfördelningen med avseende på högskolans kvalitetssäkringssystem	21
4.2 Omfattningen och effekten av kvalitetssäkringen på högskolans grundläggande uppgifter	25
4.2.1 Examensinriktad utbildning	25
4.2.2 Forsknings- och utvecklingsarbete	29
4.2.3 Samhällelig växelverkan, genomslagskraft och regionutvecklingsarbete	33
4.2.4 Stöd- och servicefunktioner	36
4.2.5 Rekrytering och utveckling av personalen	37
4.3 Kvalitetssäkringssystemets anknytning till ledningen och styrningen av verksamheten	44
4.4 Högskolepersonalens, studenternas och externa intressentgruppers medverkan i kvalitetssäkringen	49
4.5 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av den information som kvalitetssäkringssystemet tar fram	53
4.5.1 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen inom högskolan	53
4.5.2 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen med avseende på högskolans externa intressentgrupper	55
4.6 Uppföljning, utvärdering och fortgående utveckling av kvalitetssäkringssystemet	57
4.7 Kvalitetssäkringssystemet som helhet	61

5	Konklusioner	65
5.1	Styrkor och god praxis i kvalitetssäkringssystemet	65
5.2	Utvecklingsrekommendationer	66
5.3	Auditeringsgruppens helhetsutvärdering av kvalitetssäkringssystemet vid Arcada	67
5.4	Beslut fattat av Rådet för utvärdering av högskolorna om auditeringens resultat	68

Bilagor

1:	Auditeringsbesökets program 22.-24.3.2011	69
2:	Auditeringskriterierna	70

Auditeringsgruppen

Ordförande

TkD **Anneli Pirttilä** är rektor vid Yrkeshögskolan Saimaa och verkställande direktör för Saimaan ammattikorkeakoulu Oy, som inledde sin verksamhet år 2009. Hon var också rektor åren 2001–2008 vid Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu som föregick den nuvarande yrkeshögskolan. Sin yrkeshögskolekarriär har Pirttilä börjat som enhetschef för företagsekonomi vid samma yrkeshögskola år 2000. Dessförinnan har hon arbetat som redaktör på tidningar och den finska rundradion under 1980-talet och från år 1990 vid UPM-Kymmene, där hon hade olika uppgifter inom marknadsundersökning och affärsverksamhetsutveckling. Anneli Pirttilä har tagit sin doktorsexamen vid Villmanstrands tekniska högskola år 1997 och har varit en aktiv föreläsare inom sina kunskapsområden. Bland Pirttiläs förtroendeuppdrag kan nämnas medlemskap i styrelsen för Arene – Yrkeshögskolerektorernas råd 2009–2011, samt ett antal aktiebolag och föreningar. Rektor Pirttilä var vice ordförande i auditeringen av Helsingfors handelshögskola år 2008, ordförande i auditeringen av Tammerfors yrkeshögskola år 2008 och vice ordförande i auditeringen av Uleåborgs universitet år 2009.

Vice ordförande

FK **Carin Olausson** har arbetat som utredare vid Högskoleverket i Sverige sedan 1995 med olika typer av kvalitetsgranskningar av utbildningar vid svenska universitet och högskolor. I detta arbete har även ingått att tillsammans med sakkunniggrupper pröva ansökningar från lärosäten om tillstånd att få utfärda examen för utbildningar. De sista fem åren var arbetet främst koncentrerat till granskningar av lärosätenas egna system för kvalitetssäkring och utveckling av kvalitet, dvs. auditeringar. Olausson är sedan september 2010 pensionär.

Medlemmar

Joni Autio studerar till sjukskötare vid Mellersta Österbottens yrkeshögskola. Han är tf. ordförande för högskolans studerandekår och ordinarie medlem i högskolans kvalitetsteam. Han har arbetserfarenhet bl.a. inom mediabranschen och som vårdare vid Kårkulla samkommun. För närvarande verkar Autio vid sidan av sina studier som närvårdare vid Karleby stad och Mellersta Österbottens centralsjukhus.

ED, sjukskötare **Marina Kinnunen** verkar som kvalitetschef vid Vasa centralsjukhus och har en mångårig erfarenhet av patientarbete. Hon är även utbildad som extern auditor inom kvalitetsprogrammet Social and Health Quality Service (SHQS). Kinnunen har bl.a. koordinerat ett projekt inom vårdssäkerhet vid centralsjukhuset sedan 2007 samt publicerat artiklar och redigerat andra publikationer om ämnet. Hon har ett flertal förtroendeuppgifter inom Suomen sairaanhoitajaliitto ry, bland vilka kan nämnas ordförandeskap i patientsäkerhetsgruppen.

FD **Arild Raaheim** verkar som professor i högre utbildning vid psykologiska fakulteten vid Universitetet i Bergen och som professor i utbildning (deltid) vid Norges handelshögskola. Raaheim har deltagit i flera nationella och internationella utvärderingar av högskolor och ämnesområden. År 2008 deltog han som expert i utvärderingen av kvalitetsenheter inom universitetsutbildningen som verkställdes av RUH, och år 2009 deltog han i auditeringen av Åbo Akademi. Professor Raaheim har författat flera böcker om psykologi och utbildning samt publicerat flera artiklar bl.a. om livslångt lärande.

Sekreterare

FD, DI **Kim Östman** har arbetat som specialplanerare vid Rådet för utvärdering av högskolorna sedan 2010. Utöver en humanistisk forskarexamen har han en mångårig erfarenhet inom den tekniska högskolebranschen i form av undervisningsarbete och industridriven forskning.

FM **Karl Holm** verkar som chefplanerare vid Rådet för utvärdering av högskolorna.

1 Inledning

1.1 Mål för auditeringen

Auditeringen av högskolornas kvalitetssäkringssystem avser att:

- klarlägga vilka kvalitetskrav högskolan har ställt på sin verksamhet,
- bedöma med vilka förfaranden och processer högskolan upprätthåller och höjer kvaliteten i utbildningen och sin övriga verksamhet, och
- bedöma huruvida kvalitetssäkringen vid högskolan fungerar som den bör, huruvida högskolans kvalitetssäkringssystem tar fram ändamålsenlig information med tanke på utvecklingen av verksamheten och huruvida systemet ger upphov till effektiva, kvalitetshöjande utvecklingsåtgärder.

Vid auditeringen utvärderas kvalitetssäkringssystemet i förhållande till auditeringskriterierna, tas fram starka sidor och god praxis samt ges rekommendationer till högskolorna gällande utvecklingen av kvalitetssäkringen.

1.2 Objekt för auditeringen

Auditeringens fokus ligger på två nivåer: på högskolans kvalitetssäkring som helhet och på kvalitetssäkringen av högskolans grundläggande uppgifter. Auditeringen riktas på det kvalitetssäkringssystem som respektive högskola har utvecklat utgående från sina egna utgångspunkter och målsättningar. Vid auditeringen utvärderas kvalitetssäkringssystemets omfattning, funktionsduglighet, öppenhet och kommunikativitet, genomslagskraft samt på vilket sätt högskolan följer upp, utvärderar och utvecklar sitt kvalitetssäkringssystem.

Auditeringsobjekten är:

1. Definition och dokumentering av målen, funktionerna, aktörerna och ansvarsfördelningen med avseende på högskolans kvalitetssäkringssystem
2. Omfattningen och effekten av kvalitetssäkringen på högskolans grundläggande uppgifter
 - a) Examensinriktad utbildning³

³ Examensinriktad utbildning avser utbildning som leder till examen inom första, andra och tredje cykeln. Första cykeln omfattar lägre högskoleexamen och yrkeshögskoleexamen, medan andra cykeln leder till högre högskoleexamen samt högre yrkeshögskoleexamen. Tredje cykeln, eller forskarutbildningen, omfattar påbyggnadsexamina, m.a.o. licentiat- och doktorexamina.

- b) Forskning / forsknings- och utvecklingsarbete / konstnärlig verksamhet
 - c) Samhällelig växelverkan, genomslagskraft och regionutvecklingsarbete⁴
 - d) Stöd- och servicefunktioner (bl.a. biblioteks- och informationstjänster, karriär- och rekryteringstjänster samt internationella tjänster)
 - e) Rekrytering och utveckling av personalen
3. Kvalitetssäkringssystemets anknytning till ledningen och styrningen av verksamheten
 4. Höskolepersonalens, studenternas och externa intressentgruppers medverkan i kvalitetssäkringen
 5. Ändamålsenligheten och tillgängligheten av den information som kvalitetssäkringssystemet tar fram
 - a) inom högskolan
 - b) med avseende på högskolans externa intressentgrupper
 6. Uppföljning, utvärdering och fortgående utveckling av kvalitetssäkringssystemet
 7. Kvalitetssäkringssystemet som helhet.

Vid auditeringen används en uppsättning kriterier som är uppdelade enligt fyra olika utvecklingsskeden av kvalitetssäkringssystemet. Kriterierna innehåller följande karaktäriseringar av kvalitetssäkringen i samtliga objekt för auditeringen: *bristfälliga*, *inledande*, *under utveckling* och *inarbetade* (se bilaga 2). Rapporten redogör för auditeringsgruppens bedömning av kvalitetssäkringssystemets utvecklingsskede för varje auditeringsobjekt (inklusive underpunkterna 2 a–e och 5 a–b). Utgående från bedömningarna gör auditeringsgruppen en framställan till Rådet för utvärdering av högskolorna (RUH), antingen om godkänd auditering av kvalitetssäkringssystemet eller om förnyad auditering.

Auditeringen riktar på de förfaranden och processer med vilka högskolan styr och utvecklar kvaliteten i utbildningen och sin övriga verksamhet. Auditeringen tar inte stånd till högskolans målsättningar eller till verksamhetens innehåll och resultat.

⁴ Samhällelig växelverkan, genomslagskraft och regionutvecklingsarbete innehåller i detta sammanhang även påbyggnadsstudier (inkl. specialiseringsstudier) samt undervisning inom det öppna universitetet och den öppna yrkeshögskolan.

2 Auditeringsprocessen

2.1 Auditeringsavtalet

Auditeringsavtalet mellan Rådet för utvärdering av högskolorna och Arcada undertecknades 21.10.2010. I avtalet fastställdes utöver auditeringsobjekten även tidtabellen för auditeringsprocessen, auditeringsgruppens nationalitet och språket för auditeringen, auditeringsbesökets längd, ansvaret för kostnaderna för auditeringen samt högskolans samtycke till förnyad auditering ifall auditeringen inte blir godkänd. Man beslöt att auditeringsgruppen skulle bestå av medlemmar från Finland och från Norden.

2.2 Auditeringsmaterialet

Enligt auditeringshandboken skall auditeringsmaterialet sammanställas av högskolan så att det erbjuder auditeringsgruppen tillräckligt med information och belägg för omfattningen, funktionsdugligheten, effekten samt öppenheten och informativiteten för utvärderingen av kvalitetssäkringssystemet och de grundläggande uppgifterna. Med hjälp av auditeringsmaterialet bör utvärderarna få en bild av högskolans organisation, kvalitetssäkringssystem, dess förhållande till systemet för verksamhetsstyrning samt belägg på att kvalitetssäkringssystemet fungerar.

- Följande basmaterial levererades av Arcada:⁵
- Diagram över Arcadas organisation, antalet studenter och personalstyrka
 - Översikt av Arcadas kvalitetsledningssystem
 - Arcadas verksamhetshandbok
 - Kvalitetsledningssystemets utvecklingshistoria
 - Ett diagram över kvalitetsledningssystemets anknytning till styrning av verksamheten
 - En SWOT-analys av kvalitetsledningssystemet
 - Sammanfattning av uppdagade utvecklingsbehov och vidtagna åtgärder.

⁵ Arcada använder begreppet kvalitetsledningssystem i sin dokumentation av kvalitetssäkringssystemet. I denna rapport används begreppet kvalitetsledningssystem då texten är tagen ur högskolans dokumentation, men i övrigt används begreppet kvalitetssäkringssystem.

Utöver detta levererade Arcada totalt 31 bevis och prover rörande kvalitetssäkringssystemets funktion, kategoriserade enligt auditeringsobjekten. Syftet med bevisen och proven som högskolan samlat in är att verifiera att kvalitetssäkringssystemet fungerar. Det bör finnas ett bevis eller prov för varje objekt som är definierat i auditeringshandboken. Ur materialet bör framkomma vilket bevis hör till vilket objekt. Auditeringsgruppen fick också varsitt exemplar av 10-årsjubileumsskriften *Arcada – alltid litet bättre*.⁶

Arcadas auditeringsmaterial levererades kontraktsevenligt 12.1.2011 och det vidareändades till auditeringsgruppen. Auditeringsgruppen hade tillgång till Arcadas intranet, vars material kompletterade det skriftliga materialet.

Auditeringsgruppen bad om och fick följande tilläggsmaterial 23.2.2011:

- Den tidigare kvalitetshandboken ”Så här jobbar vi med kvalitet i Arcada”
- Verksamhetsplanerna för varje avdelning för åren 2010 och 2011
- Dokument från uppföljning av verksamhetsplanerna
- Protokoll från avdelningsrådsmöten
- Protokoll från lärarteammöten inom forsknings- och utvecklingsarbetet (FoU)
- Forskningsrapporter från två projekt, från olika profilområden
- Insättande dokumentation för nyanställda
- Exempel på kanaler för feedback från intressentgrupper och exempel på dokumenterad feedback
- Processcheman för nyckelprocesser
- Föredragningslista från ett tvådagarsseminarium för ledningen
- Rapporter från självvärderingsprojekt samt externa utvärderingar och benchmarking-projekt.

Auditeringsgruppen bad även om att få Arcadas reviderade policy för forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet (FUI-verksamhet) som tilläggsmaterial, men den hade inte ännu färdigställts. Vid auditeringsgruppens möte 10.2.2011 presenterade Arcadas utvecklingschef Jan-Erik Krusberg högskolans kvalitetssäkringssystem samt auditeringsmaterialet som levererats på förhand.

⁶ Henry M. Ericsson (red.), *Arcada – alltid litet bättre* (Helsingfors: Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola, 2007).

2.3 Auditeringsbesöket

Auditeringsgruppens ordförande Anneli Pirttilä och specialplanerare Kim Östman (RUH) besökte Arcada vid ett informations- och diskussionstillfälle 2.3.2011. Temat för tillfället var auditeringens mål, kriterier och förverkligande. Utöver Pirttiläs och Östmans presentationer höll rektor Henrik Wolff ett inledningstal, överlärare Gun-Britt Lejonqvist framförde tankar från personalen och studerandekårens ordförande Elin Blomqvist berättade om studenternas synpunkter kring auditeringen.

Det egentliga auditeringsbesöket ordnades 22.–24.3.2011 (program i bilaga 1). Målet för auditeringsbesöket var att fastställa och komplettera den bild man fått av högskolans kvalitetssäkringssystem utgående från materialet för auditeringen. Programmet för besöket gjordes upp enligt den modell som beskrivs i auditeringshandboken. Under den första dagen intervjuades ledningen, avdelningschefer och forskningsledare, utbildningsprogramledare, lärare, studenter och alumner.

Under den andra dagen intervjuade auditeringsgruppen lärare och studenter vid två avdelningar och två profilmråden, representanter för stöd- och servicefunktionerna, Human Resource-teamet (HR-teamet), kvalitetsansvariga studenter och koordinatörer samt representanter för externa intressentgrupper.

Den tredje dagen bestod av intervjuer med personal inom FUI-arbetet, arcadaner och utomstående involverade i FoU-projekt, samt lärare och studenter inom vuxenutbildningen. Som jokerobjekt träffade en del av auditeringsgruppen personer på en kampsrundgång, medan den andra delen av auditeringsgruppen intervjuade personer som är ansvariga för verksamhetsuppföljning. Auditeringsbesöket avslutades med en intervju och slutplädering med ledningen.

Totalt 109 personer intervjuades under de tre dagarna.

2.4 Auditeringsrapporten

Auditeringsgruppen författade en rapport på basen av det insamlade och analyserade materialet från auditeringsprocessen. Rapporten sammanställdes gemensamt så att gruppens specialkunskaper kunde utnyttjas vid granskningen av auditeringsobjekten. RUH:s planerare ansvarade för rapportens delar som innehöll beskrivningar om auditeringsprocessen, högskolan och dess kvalitetssäkringssystem samt hela rapportens enhetliga struktur. Arcada gavs möjlighet att kontrollera fakta före rapporten behandlades av RUH.

3 Arcada och dess kvalitetssäkringssystem

I detta kapitel beskrivs organisationsstrukturen, administrationen, verksamhetsidén och kvalitetssäkringssystemet vid Arcada utgående från det auditeringsmaterial som leverades.

3.1 Organisation och administration

Arcada inledde sin verksamhet 1996 och fick full koncession 1998. Högskolan upprätthålls av Stiftelsen Arcada, som förvaltar sin egendom och övervakar högskolan så att högskolans fortsatta verksamhet är tryggad. Stiftelsen har ett förvaltningsråd med representanter från de privata och offentliga sektorerna och från politiska beslutsfattare och kan därigenom ge bred respons på Arcadas verksamhet. Rådet tillsätter en styrelse som har det övergripande ansvaret för högskolans verksamhet och som tillsätter stiftelsens verkställande direktör och utser Arcadas högskolestyrelse.

Den verkställande direktören ansvarar för Stiftelsen Arcadas operativa verksamhet och förvaltningen av dess egendom, och fungerar i dagens läge även som högskolans rektor. Rektorn ansvarar för högskolans verksamhet som helhet och fattar beslut om studentantagning, anställningsförhållanden, ekonomi och strategisk ledning. Rektorn för också kontinuerligt dialog med nationella och internationella intressentgrupper för att främja högskolans verksamhet. Högskolan har en intern ledningsgrupp som stöder rektorn i ledningen och planeringen av verksamheten. Till gruppen hör prorektorn, utbildningsavdelningarnas prefekter, förvaltnings- och ekonomidirektörerna samt Fastighetsaktiebolaget Arcada Novas verkställande direktör.

Arcadas operativa verksamhet är indelad i tre utbildningsavdelningar, stödfunktioner för studierna, förvaltningsfunktioner och ekonomifunktioner, enligt det som framgår av bild 1. Utbildningsavdelningarna och biblioteket är organiserade under ett undervisnings-, forsknings- och innovationsråd (UFI-råd) som koordinerar undervisnings-, forsknings- och innovationsverksamheten (UFI-verksamheten) på Arcada. Stödfunktionerna samordnas och koordineras av administrationens chefgrupp.

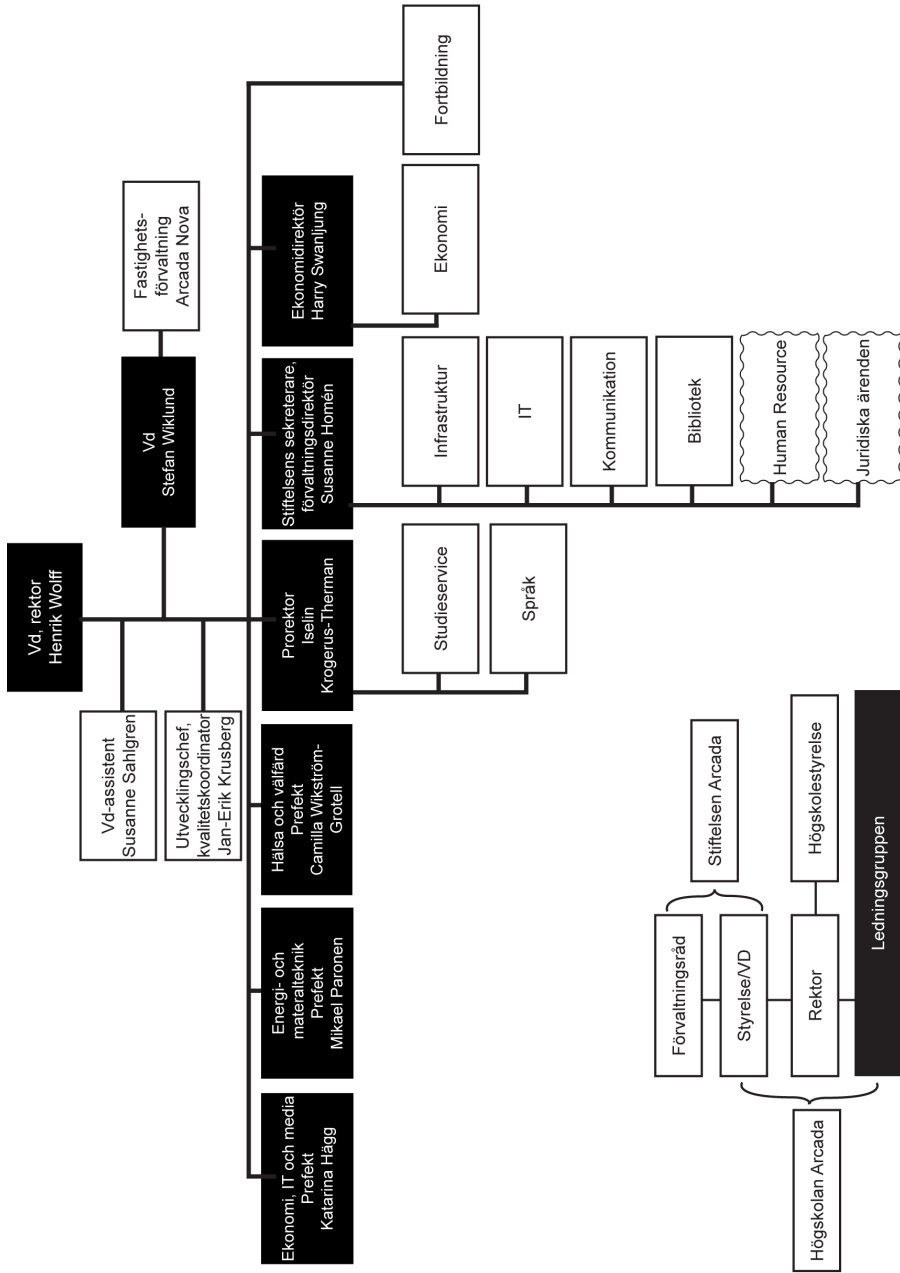


Bild 1. Arcadas organisationsschema

De tre utbildningsavdelningarna på Arcada är (i storleksordning) Hälsa och välfärd, Ekonomi, informationsteknik (IT) och media samt Energi- och materialteknik. Varje avdelning leds av en prefekt med stöd av ett avdelningsråd som består av ordförande och elva medlemmar. Dessutom har varje avdelning en forskningsledare som stöder sin prefekt i forskningsrelaterade ärenden. Forskningsledarna inom hela högskolan bildar en grupp och samarbetar för att bilda tvärvetenskapliga forskningsprojekt, och de bistås av en forskningskoordinator.

På varje utbildningsavdelning finns utbildningsprogram som leder till yrkeshögskoleexamen (bachelor) eller högre yrkeshögskoleexamen (master). Varje utbildningsprogram har en ansvarig programledare. Vid auditerings-tidpunkten hade Arcada examinationsrätt för 22 utbildningsprogram, av vilka 16 är på bachelornivå och 6 på masternivå. Av dessa är utbildningsspråket svenska vid sammanlagt 16 utbildningsprogram (12 bachelorprogram och 4 masterprogram) och vid 6 utbildningsprogram är utbildningsspråket engelska (4 bachelorprogram och 2 masterprogram).

Arcada har sedan 2004 fungerat på ett campus vid Arabiastranden i Helsingfors. Arcadas fastanställda personal år 2009 bestod (räknat i heltidsresurser) av 156 personer. Sammanlagt arbetar 64 personer med administration, 19 som överlärare, 73 som lektorer och 13 som timlärare i huvudsyssla. Arcada har ca 2900 studenter, vars distribution under år 2010 framgår av tabell 1. Studenterna kommer från över 50 olika länder.

Tabell 1. Arcadas studentantal på hösten 2010

Idrott, social- och hälsovård	1022
Teknik	480
Media	187
Företagsekonomi och turism	657
Specialiseringsstudier	496
Högre YH	55
Totalt	2897

3.2 Strategiska linjeval och verksamhet

Arcada definierar sitt uppdrag i tre punkter:

1. Att värna om nationens tvåspråkighet genom att bedriva nyttoforskning och arbetsmarknadsrelevant högskoleutbildning på svenska i Helsingfors.
2. Att trygga tillgången på svenskspråkig arbetskraft, speciellt inom sådana branscher som är av betydelse för den svensktalande befolkningens behov och rättigheter.
3. Att utbilda innovativa, kritiskt tänkande och ambitiösa experter till nytta för det framtida näringslivet och för en hållbar samhällsutveckling.

Detta uppdrag vill man förverkliga bl.a. genom att koncentrera sig på ett begränsat antal kompetensområden, verka aktivt över språkgränserna, se internationalitet som en förutsättning för arbetet samt genom att söka tillväxt både i Finland och internationellt, med Norden som en hemmamarknad.

Arcadas vision för år 2015 betonar att den skall vara en livskraftig högskola med en egen unik profil och en dynamisk framtoning. Detta har vidare brytits ner i fyra mål som man vill uppnå: 1) Att vara en av de tre mest internationella högskolorna i Finland, mätt i studenter, lärare samt forsknings- och innovationsarbete, 2) att inneha en position som ledande nordisk högskola inom de valda profilområden, 3) att ha uppnått tillväxt genom ökad efterfrågan och 4) att attrahera goda studenter och lärare.

Specifikt har man i strategidokumentet ”Ambition, Analys, Aktivitet” för åren 2010–2012 definierat fyra insatsområden med respektive mål, åtgärder och centrala mätare, som man använder för att uppnå visionen för 2015. Man vill förbättra studieresultaten genom skärpta studiekraav med utökad handledning, tutorering och coaching, betona internationeliteten som en naturlig del i all verksamhet, forska effektivt för att utveckla kunskap och innovera, och bedriva en aktiv kompetensförsörjning och personalutveckling för att ha en kunnig, aktiv och kvalitetsfokuserad personal.

För att vidare nå målsättningen om en egen unik profil har man på Arcada definierat fem strategiskt utvalda profilområden för den nyttoinriktade FUI-verksamheten. Dessa områden är:

1. Hållbara material och energisystem (avdelningen för energi- och materialteknik ansvarar)
2. Digitala tjänster (avdelningen för ekonomi, IT och media ansvarar)
3. Hälsofrämjande, social delaktighet och patientsäkerhet (avdelningen för hälsa och välfärd ansvarar)
4. Företagande och strategiskt ledarskap (genomgående kunskapsområde)
5. Hållbar utveckling (genomgående kunskapsområde).

Arcada strävar också efter att utveckla samarbetet inom högskolornas Helsingforsallians, en grupp som består av Helsingfors universitet (inkl. Svenska social- och kommunalhögskolan), Svenska handelshögskolan och Arcada. Man önskar även inkludera Aalto-universitetet som en medlem i alliansen. Alliansen strävar efter att förstärka och synliggöra Helsingfors som svenskspråkig studieort genom att utveckla det strategiska, strukturella och operativa samarbetet mellan högskolorna på orten.

3.3 Kvalitetssäkringssystemet och dess delar

Verksamhetshandboken i centrum

Högskolans ledning genomförde en SWOT-analys av Arcadas hela verksamhet i oktober 2010, och hela organisationen var involverad i att beskriva kvalitetssäkringssystemet. Från början av 2010 omarbetades kvalitetsdokumentet "Så här jobbar vi med kvalitet i Arcada" till den nuvarande verksamhetshandboken, som fastställdes av högskolestyrelsen 3.12.2010.

Arcadas kvalitetssäkringssystem definieras i denna verksamhetshandbok, som också är systemets centralaste dokument. Handboken omspänner 30 sidor och är utöver inledningen indelad i fem kapitel. Den beskriver hur Arcada leds, hur man ser på högskolans grundläggande uppgifter, hur stödtjänsterna fungerar samt hur kvaliteten i verksamheten säkras genom medarbetarnas kompetens och specifika åtgärder kring resultatuppföljning, responsinsamlande och utvärdering. Handboken beaktar också Arcadas nya UFI-strategi för åren 2010–2012.

Kvalitetscykeln engagerar studenter, medarbetare och externa intressenter

Man anser på Arcada att ansvaret för verksamhetens kvalitet ligger i första hand hos individerna, dvs. hos medarbetarna och studenterna. Kvalitetsavvikelser skall omedelbart identifieras och varje medarbetare har ansvar att rapportera sådana till respektive ansvarsperson, medan studenterna rapporterar avvikelser till sina lärare, programledare eller någon annan i personalen.

Utöver detta individuella ansvar har man på Arcada implementerat ett kvalitetssäkringssystem som bl.a. innebär att det finns systematiska rutiner för insamling, analys och återkoppling av data kring verksamhetens uppföljning. Systemet baserar sig på den s.k. Plan-Do-Check-Act-cykeln (PDCA) enligt bild 2. Verksamheten planeras genom att man beaktar samhällets behov, förväntningar och resurser, och resultatet av denna planering formuleras i en strategi. Den är det viktigaste styrinstrumentet från huvudmannens sida och fastställs i Stiftelsen Arcadas styrelse. Strategin innehåller vägledning om vad högskolans värdegrund, vision och långsiktiga målsättningar bör vara.

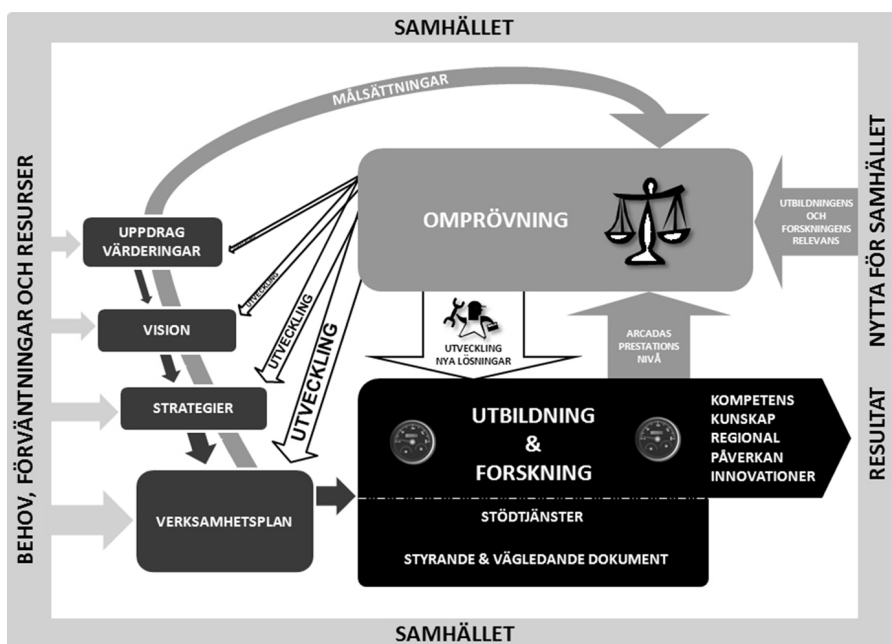


Bild 2. Kvalitetssäkringssystemet vid Arcada

En årlig verksamhetsplan utarbetas på basen av högskolans strategi och de enskilda avdelningarna utarbetar sina egna verksamhetsplaner. Den förverkligas genom en mängd utbildnings- och forskningsaktiviteter som bistås av stödtjänsterna och olika styrande och vägledande dokument. Resultaten från dessa aktiviteter omprövas genom att jämföra dem med målsättningarna och den nytta för samhället som de producerat genom sin nivå och relevans. PDCA-cykeln sluts så att man utvecklar framtida aktiviteter genom att implementera nya lösningar som anses främja kvaliteten i Arcadas verksamhet, baserat på jämförelsen mellan prestationsnivån och målsättningarna.

Ledningens viktigaste metod för att följa upp högskolans verksamhet är regelbunden och systematisk uppföljning av valda nyckeltal. Dessa nyckeltal berör bl.a. budgeten, antalet examina, produktionen av studiepoäng och publikationer samt den externa FUI-finansieringen. Rektorn får kontinuerlig feedback bl.a. av ledningsgruppens medlemmar och genom informella tillfällen för medarbetarna.

Arcada samlar också feedback av studenter, medarbetare och externa intressenter. Högskolan anser att dess litenhet är en styrka och att tröskeln till interaktion mellan studenterna och medarbetarna därmed är låg. Man samlar feedback av studenterna bl.a. genom studiebarometrar, kursfeedback, utbildningsprogramutvärderingar och den s.k. Idébanken. Studenterna representeras dessutom i ett antal högskoleorgan och samlarbetsgrupper och är således

delaktiga i beslutsprocesserna. Utbildningsprogrammen utser ytterligare kvalitetsansvariga studenter, som kan kontaktas i kvalitetsärenden och som samarbetar med programledarna då man utvecklar programmets kvalitet.

Medarbetarna deltar i Arcadas planerings- och beslutsprocesser genom engagemang i internt tillsatta organ. Undervisnings- och administrativ personal är båda representerade i högskolestyrelsen. Medarbetarna behandlar också kvaliteten i verksamheten på regelbundet återkommande team-, program-, avdelningsråds- och avdelningsmöten. Man använder sig av medarbetarrespons för evaluering av kvaliteten i undervisningen samt benchmarking av krav och bedömning av examensarbeten för att utveckla och sprida god praxis. Rektorn håller månatligen ett officiellt informationstillfälle för medarbetarna och studenterna och ett informellt personalkaffetillfälle som möjliggör friare diskussion.

Externa intressenter, dvs. representanter för näringslivet, föreningar, alumnier, kommuner och beslutsfattare anses vara centrala för Arcadas utveckling och ses som en viktig responskanal. Till exempel resultaten från FUI-verksamheten på Arcada granskas kontinuerligt inom samarbetsprojekten med näringslivet. Man har även referensgrupper med experter från arbetslivet inom flera utbildningsprogram, och utbildningen för den högre yrkeshögskoleexamen har en styrgrupp med representanter för både arbetslivs- och universitetssektorn.

Arcadas verksamhet utvärderas mera formellt som olika helheter i både interna och externa auditeringar och självutvärderingar. Enligt verksamhetshandboken bör bl.a. kvalitetssäkringssystemets funktioner utvärderas regelbundet. De interna auditeringarna ordnas för att säkerställa att kvalitetssäkringssystemets funktioner motsvarar de ställda kraven och att systemets anvisningar följs i verkligheten. Självutvärderingarna syftar på att verifiera att utbildningsprogrammets verksamhet svarar mot studenternas och arbetslivets förväntningar och behov. Programledarna har ansvaret för dessa utvärderingar, och ett program skall involveras i en självutvärdering eller extern evaluering åtminstone vart tredje år.

4 Auditeringsresultaten

4.1 Definition och dokumentering av målen, funktionerna, aktörerna och ansvarsfördelningen med avseende på högskolans kvalitetssäkringssystem

*Målen, funktionerna och aktörerna har tämligen klart och konkret definierats och dokumenterats i både högskolans nuvarande och tidigare verksamhetshandbok. Ansvarerna och rollerna i kvalitetssäkringen är huvudsakligen tydliga och ansvarsfördelningen fungerar, även om högskolans förpliktande definition av alla medarbetares och studenters personliga och således kollektiva ansvar för kvaliteten kan leda till oklarheter. Kvalitetskoordinatorernas och de kvalitetsansvariga studenternas roller och ansvar borde fastställas tydligare. Kvalitetspolicyn är definierad och betonar kvalitetens täta anknytning till själva verksamheten och dess mål. Definitionen och dokumenteringen av kvalitetssäkringssystemets mål, funktioner, aktörer och ansvarsfördelning är **under utveckling**.*

Kvalitetssäkringssystemets målsättningar och koppling till de strategiska målsättningarna

Arcadas grundläggande princip i kvalitetssäkringen är att den inte definieras som en separat verksamhet, utan att säkrandet av kvaliteten är en integrerad och naturlig del av ledningssystemet. Detta slås tydligt fast i högskolans verksamhetshandbok. Kvalitetsfilosofin är således att verksamhetsutveckling inte kan skiljas från kvalitetsutveckling. Högskolan illustrerar både sitt ledningssystem och kvalitetssäkringssystem med en identisk schematisk cirkel (bild 2).

Ledningssystemet består av strategisk planering, årlig verksamhetsplanering, uppföljning och utveckling. Kvalitetssäkringssystemet är strukturen för kvalitetsarbetet och kvalitetssäkringen, vars syfte är att stöda verksamheten i att nå uppsatta mål. Dessutom skall de skapa en kvalitetskultur där alla medarbetare, studenter och andra intressentgrupper har en gemensam uppfattning om vad Arcada avser med kvalitet och har gemensamma rutiner i kvalitetsarbetet.

Arcadas kvalitetspolicy är formulerad sålunda: ”Kvalitet är att vi uppnår de målsättningar vi har ställt upp för verksamheten. Det betyder särskilt att Arcadas studenter slutför sina examina och placerar sig väl i arbetslivet och att forskningen leder till samhällligt mervärde och en hållbar utveckling”.

Kvalitetssäkringssystemets målsättningar, funktioner och de flesta ansvar definieras tydligt i högskolans verksamhetshandbok, det centrala dokumentet i kvalitetssäkringen. Den nuvarande verksamhetshandboken är detaljerad och omfattande och ger ett fast ryggsöd för kvalitetsarbetet på Arcada. Olika förfaringssätt beskrivs klart i handboken och den ger också en utomstående betraktare en tydlig uppfattning om hur högskolan skall fungera. Högskolan har dock fattat ett medvetet beslut om att inte utförligt beskriva olika grunduppgiftsprocesser. Processerna beskrivs i dokumentationen på en ganska ytlig nivå.

Det är uppenbart för auditeringsgruppen att högskolan har skärpt sin dokumentation precis före auditeringen, då verksamhetshandboken har fastställts i högskolestyrelsen i december 2010, precis före auditeringsbesöket. Kvalitetssäkringen har dock tydligt långa traditioner i högskolan och den tidigare kvalitetshandboken "Så här jobbar vi med kvalitet i Arcada" är ett bevis på detta. Denna handbok är inte så utförlig som den nuvarande handboken, men har dokumenterat kvalitetssäkringen på ett tillfredsställande sätt.

Den strategiska styrningen av högskolan baserar sig på uppdrag, värdegrunder, visioner och den med jämna mellanrum uppdaterade strategin. I Arcadas strategi för undervisning, forskning och innovation 2010–2012 betonas att man har höga kvalitetsmål. Auditeringsgruppen kunde dock konstatera att det inte på alla områden, t.ex. inom forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamheten (FUI-verksamheten), finns klara definitioner för hur målen skall nås. Vidare formuleras i samma dokument mål för förbättrade studieresultat genom skärpta studiekraav med utökad handledning, tutorering och coaching, mål för stärkt internationalitet i all verksamhet, mål för forskning för kunskapsutveckling och innovation samt mål för kompetensförsörjning och personalutveckling.

Samtliga styrdokument, från vision och strategi till årliga verksamhetsplaner, synes vara konsistenta och följa en verksamhetscykel mot kvantitativa mål som uppsatts för verksamheten. Auditeringsbesöket visade att samtliga personer med ledningsansvar i organisationen, men också delvis de andra medarbetarna, är medvetna om de högskolegemensamma målen, strategierna och visionerna och verkar agera utifrån dessa styrsignaler i den egna verksamheten.

Arcadas strategi är utgångspunkten för årliga verksamhetsplaner. Verksamhetsplanen för 2011 beskriver hur strategin skall förverkligas med preciserade nyckeltal. Den årliga verksamhetsplanen ger ramarna och prioriteringarna för verksamheten det kommande året, och resursfördelningen kopplas samman med budgeten för det kommande året. Verksamhetsplanen avspeglar även prioriteringar gjorda av Stiftelsen Arcadas styrelse och responsen från undervisnings- och kulturministeriet.

Arcadas verksamhetsplan definieras och preciseras vidare i olika avdelningars och utbildningsprogramms egna årliga verksamhetsplaner. Planen visar hur den enskilda avdelningen eller det enskilda programmet avser att uppnå de strategiska målen, hur verksamheten följs upp, hur återkopplingen sker och hur verksamheten utvecklas.

Verksamhetens kvalitet ingår klart och konkret i dessa planer, även om Arcada betonar kvantitativa mål i stället för kvalitativa mål. Sålunda syns t.ex. kvalitetspolicyns definition om att forskningen leder till samhälligt mervärde och en hållbar utveckling inte direkt i de strategiska målsättningarna och deras förverkligande i verksamhetsplanerna. Arcada litar medvetet på kvantitativa mål, vilka implicit innehåller också kvalitativa mål, dvs. om de kvantitativa målen uppnås antar högskolan att också de kvalitativa målen uppfylls.

Auditeringsgruppen kunde konstatera att kvalitetssäkringssystemet vid Arcada är tydligt beskrivet utifrån ledningens perspektiv och omfattar således i synnerhet de kvantitativa målen. Vid auditeringsbesöket tydliggjordes det att man på utbildningsavdelningarna även arbetar mot kvalitativa mål för utbildningarna med såväl studentrespons som självutvärderingar av program som resulterar i resultatdokument. Det framgår inte klart vilket organ på ledningsnivå som är mottagare av och responsgivare på detta arbete. Auditeringsgruppen rekommenderar att högskolan skulle överväga att inkludera också dessa kvalitativa mål i kvalitetssäkringssystemet.

Auditeringsgruppen rekommenderar också att Arcada tydliggör kopplingen mellan kvalitetssäkringssystemets uppföljning av de kvantitativa målen och den kvalitetssäkrings- och utvecklingsverksamhet som pågår på avdelningsnivå mot kvalitativa mål. Auditeringsgruppen utgår i sammanhanget från att de åtgärder som framkommer i verksamhetsplanen för 2011 om att införa årliga kvalitetsanalyser på programnivå och att systematisera kvalitetsuppföljningen genomförs.

Definition av aktörer och ansvar

Ansvarsfördelningen när det gäller verksamhetsutveckling och kvalitetssäkring framgår i bl.a. Arcadas verksamhetshandbok. Arbetsordningen belyses vidare i dokumentet "Arcadas interna expertgrupper och kollektiva organ". Dessa dokument definierar olika aktörers ansvarsfördelning i kvalitetssäkringen tämligen tydligt.

Högskolans grundfilosofi är att varje medarbetare och student har ansvaret för kvaliteten i sin verksamhet. Under auditeringsbesöket kunde auditeringsgruppen i olika intervjuer konstatera att detta förpliktande kollektiva ansvar fungerar i högskolans vardag. Auditeringsgruppen kan också sammanfatta sina slutsatser från besöket med att det finns en kvalitetskultur och en

”vi-anda” som genomsyrar verksamheten genom att såväl ledning, personal som studenter är angelägna om en positiv verksamhetsutveckling.

Arcadas rektor och styrelse har det övergripande ansvaret för kvaliteten. I detta ansvar ingår att se till att det finns enhetliga riktlinjer och handlingsprogram för verksamheten och att återkopplingen sker regelbundet och systematiskt. Enligt verksamhetshandboken följer rektors ledningsgrupp kontinuerligt upp att verksamheten når de uppsatta målen och vidtar vid behov korrigeringsåtgärder.

Avdelningsråden och programledarna ansvarar för att utveckla utbildningens innehåll och kvalitet. I dokumentet ”Reglemente för utbildningsavdelningarnas verksamhet” framgår forskningsledarnas, avdelningsrådets och programledarnas närmare uppgifter och befogenheter. Alla chefer ansvarar för kvalitetsarbetet inom sina ansvarsområden.

Utbildnings-, forsknings- och innovationsrådet (UFI-rådet) koordinerar UFI-verksamheten på Arcada. Enligt verksamhetshandboken följer UFI-rådet regelbundet upp verksamheten och vidtar vid behov korrigeringsåtgärder.

Utvecklingschefen ansvarar för att kvalitetssäkringssystemet fungerar och att kvalitetsarbetet redovisas och dokumenteras.

Arcada har utsett kvalitetsansvariga studenter och koordinatörer som stöder studenternas kollektiva ansvar och engagemang i kvalitetssäkringen. Under auditeringsbesöket kunde det konstateras att systemet är ganska nytt, att rollerna och ansvaren ännu är tämligen diffusa, och att det inte ännu blivit befäst. Auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada skulle ytterligare precisera de kvalitetsansvariga studenternas och koordinatörernas roll och ansvar.

En sammanhållen helhet

Arcada har en lång tradition inom kvalitetssäkring. I auditeringsmaterialet och i synnerhet i tilläggs materialet som auditeringsgruppen begärde finns det rikligt med bevis på att högskolan redan i många år har haft ett tämligen väl dokumenterat kvalitetssäkringssystem med klart definierade och preciserade målsättningar och funktioner. Aktörerna och ansvarsfördelningen är också klart dokumenterade.

Då det nuvarande kvalitetssäkringssystemet är mera omfattande än det tidigare systemet och den mera detaljerade verksamhetshandboken fastställts alldeles nyligen, dvs. precis före auditeringen, är det inte möjligt att till fullo uttala sig om hur dokumenteringen och ansvarsfördelningen fungerar i praktiken. Ett bra tecken är dock att verksamhetshandboken har uppdaterats och förnyats. Det ger en uppfattning om att kvalitetssäkringen har förutsättningar för att bli och vara en levande och integrerad del av utvecklingen av högskolan.

Sammandrag

- Arcadas verksamhetshandbok definierar kvalitetssäkringssystemets målsättningar, funktioner och de flesta ansvar tydligt, och den ger en klar bild av högskolans förfaringssätt.
- Dokumentationen visar att Arcada har en lång tradition i sitt kvalitetssäkringssystem. Dokumentationen sträcker sig många år tillbaka, även om verksamhetshandboken som det viktigaste dokumentet har uppdaterats och utvidgats precis före auditeringen.
- Organisationens ledningsansvariga känner dokumentationen och sina ansvar i kvalitetssäkringssystemet. Linjeorganisationen bör fortsätta sitt arbete med att sprida kännedomen om ansvarsfördelning och roller bland alla medarbetare.
- Högskolan och dess avdelningar kunde med fördel dokumentera i sina verksamhetsplaner också de kvalitativa mål som implicit finns bakom de kvantitativa målen och är utskrivna i kvalitetspolicyn.
- Högskolan kunde med fördel sträva efter att införa de planerade årliga kvalitetsanalyserna på programnivå och den systematiserade kvalitetsuppföljningen.
- De kvalitetsansvariga studenternas och koordinatörernas roller och ansvar är diffusa och behöver preciseras ytterligare.

4.2 Omfattningen och effekten av kvalitetssäkringen på högskolans grundläggande uppgifter

4.2.1 Examensinriktad utbildning

*Arcadas kvalitetssäkringssystem innehåller åtskilliga funktioner med avseende på examensinriktad utbildning. Systemet identifierar bristfällig kvalitet och ger verktyg för att åtgärda uppdagade problem. Arcada har feedbackmetoder som används för att utveckla verksamheten och undervisningen i högskolan, och den insamlade feedbacken används mångsidigt av undervisningspersonalen och programledarna. Dokumenteringen av feedbacken kunde utvecklas vidare. Kvalitetssäkringen av den examensinriktade utbildningen är **under utveckling**.*

Målsättningar och processbeskrivningar

Arcada vill utbilda innovativa, kritiskt tänkande och ambitiösa experter för arbetslivets aktuella och framtida behov. Högskolan har utbildningsprogram som leder till såväl yrkeshögskoleexamen (bachelor) som högre yrkes-högskoleexamen (master). Undervisningsspråket inom bachelorutbildningen är huvudsakligen svenska, men några program undervisas också på engelska. Utbildningsverksamheten på Arcada följer den europeiska referensramen för kvalifikationer (EQF) och är organiserad i tre avdelningar. Varje avdelning leds av en prefekt med stöd av avdelningsråd och forskningsledare. Varje utbildningsprogram har sin egen programledare, och utbildningsprogrammen inom samma bransch arbetar i kluster.

Arcada beskriver den examensinriktade utbildningens förfaranden på ett detaljerat sätt i sin verksamhetshandbok och de dokument den hänvisar till. Av grunduppgifterna är det just den examensinriktade utbildningen vars förfaringssätt har definierats mest tydligt, och området betonades också i den andra dokumentationen och under auditeringsintervjuerna.

Auditeringsgruppen rekommenderar att nyckelprocesserna, såsom studiehandledning, kursimplementering och handledning av examensarbeten, skulle beskrivas ännu noggrannare som processer. Detta kunde minska på oavsiktliga skillnader mellan hur processerna utförs på de olika avdelningarna.

Kvalitetssäkringssystemet lägger stark vikt på utbildningsverksamheten och täcker verksamhetens alla delområden. De flesta av informationssystemen stöder den examensinriktade utbildningen. Högskolan har själv byggt upp studentadministrationsverktyget ASTA för att ta i beaktande sina behov inom detta område. Studieplaneringen syns i ledningens årsklocka som också fungerar som ett schema för lärarna och programledarna. ECTS-stämpeln är ett tecken på att man på Arcada har lyckats involvera hela högskolesamfundet i kvalitetsarbetet genom att beskriva kurser och inlärningsmål på ett systematiskt sätt.

Utbildningens kvalitativa mål, såsom de specificerats i högskolans kvalitetspolicy, syns inte särskilt bra i kvalitetssäkringssystemet. Arcada har dock ett bra nätverk genom vilken den samlar information från stiftelsens och arbetslivets representanter om arbetslivets fordringar och behov. Man kunde i detta avseende lägga ännu mera vikt på att inhämta information om utbildningens innehållsmässiga och dimensioneringsrelaterade behov mera systematiskt, t.ex. genom enkäter.

FUI-verksamheten visar sig vara tämligen väl integrerad med studierna. Ett gott exempel är hälsovården, där studenterna mestadels gör sina examensarbeten i arbetslivet eller i regin av FUI-projekt. Speciellt FUI-dagen visar sig som god praxis. Forskare, lärare och arbetslivsrepresentanter deltar i dagen,

och studenter erbjuds möjligheter att delta i projekt. Auditeringsgruppens åsikt är att FUI-dagen är en viktig mekanism som uppmuntrar till och stöder innovation och uppkomsten av nya idéer, och studenterna var nöjda med den information de fick om pågående och nya projekt.

Kvaliteten uppföljs

Varje utbildningsprogram utvärderas av studenter och lärare en eller två gånger per läsår på gemensamma möten. Även arbetslivsrepresentanter deltar i vissa självutvärderingar. Efter möten analyseras åsikterna och beslut fattas om hurdana utvecklingsåtgärder skall vidtas. Auditeringsintervjuerna visade att en del lärare och programledare ansåg en självutvärdering av programmen vara viktig för att behålla kvaliteten i undervisningen, även om det förekom skillnader i åsikterna mellan avdelningarna.

Lärarna och programledarna följer upp undervisningens kvalitet under kursernas gång. Nyckeltalen, t.ex. vitsorden och genomströmningsprocenten, är tecken på kvalitetsarbetets effekt. En låg genomströmningsprocent upplevs som ett tecken på att den enskilda kursen behöver ses över, och lärarna tar itu uppgiften tillsammans med sin förman och studenterna. Arcada har också infört s.k. ”pulsomätningar” till sin utbildningspraxis. Med detta avser man ett sätt att inhämta feedback medan en kurs varar och att vid behov åtgärda uppdagade problem. Pulsomätningarna är enligt auditeringsgruppen en speciellt god praxis som bidrar till utbildningens kvalitet. Auditeringsgruppens bedömning är att lärarna och ledarna kan identifiera bristfällig kvalitet och har verktyg för att utveckla utbildningens kvalitet.

Feedbacken spelar en stor roll inom utbildningen på Arcada. Man samlar feedback på många olika sätt under läsårets gång, både muntligt och skriftligt, även om alla inte använder det elektroniska systemet som erbjuds. Vid auditeringsbesöket ansåg studenterna sig ha tillräckliga möjligheter för att ge feedback.

Den insamlade feedbacken diskuteras formellt i lärarnas utvecklingssamtal, vilket stöder dess användande. Samtalet innehåller diskussion om vad som lyckats bra och vad som behöver utvecklas i framtiden. Auditeringsgruppen fick bevis på att feedbacken har använts för att utveckla verksamheten och att den har haft inverkan, t.ex. genom ändringar i kursinnehåll och kurs-tidtabeller. Gruppen rekommenderar dock att Arcada skulle på ett aktivare sätt kommunicera uppgifter om de vidtagna åtgärderna till feedbackens källor. Feedbacken kunde också dokumenteras på ett aktivare sätt. I detta avseende kunde det övervägas huruvida det skulle vara bra att förenhetliga insamlingsmetoderna.

Studenterna har personliga utvecklingssamtal med sina lärartutorer minst årligen. Samtalen används för att följa upp den enskilda studentens studier, uppdatera den personliga läroplanen och ge karriärrådgivning, t.ex. genom att rekommendera kurser som kommer att stöda den tilltänkta inriktningen i studentens framtida arbetsliv. Studenterna upplever det som värdefullt att de kan ge muntlig och direkt feedback under dessa samtal. Auditeringsgruppen kan på basis av insamlad evidens konstatera att samtalen förs och att de fungerar på avsett sätt.

En kvalitetsansvarig student väljs bland varje årskurs i varje utbildningsprogram. Studenten samlar feedback från andra studenter inom samma årskurs och deltar i ett kvalitetsteam som består av andra dylika kvalitetsansvariga från olika program och utsedda kvalitetskoordinatorer. Teamet samlar ihop rapporter som underlag för lärarnas, programledarnas, prefekternas och ledningens kvalitetsarbete. Teamet hade nyligen börjat sitt samarbete och medlemmarna var vid auditeringstidpunkten något osäkra om sin specifika roll. Uppkomsten av teamet ger dock belägg för att kvalitetssäkringssystemet fungerar. Auditeringsgruppen konstaterar att fortsatt utveckling av teamet som helhet behövs, t.ex. genom regelbundna möten och skolning.

Arcada har också infört speciell tutoring för det första årets studenter och coaching för studenter som inom kort ligger inför uppgörandet av sitt examensarbete. Dessa två perioder inom studierna är potentiellt problematiska vad gäller avhopsprocenten, och högskolans sätt att förbättra utbildningens kvalitet genom dessa åtgärder visar sig för auditeringsgruppen som god praxis. De intervjuade studenterna ansåg sig få tillräckligt stöd för sina studier, och speciellt ansåg man tröskeln vara låg för att kontakta och få hjälp från studiebyrån.

Auditeringsgruppen fick under auditeringsbesöket belägg för att Arcada stöder utbildningen och uppkomsten av nya idéer kring undervisningsmetodik genom att ge undervisningspersonalen tillräckliga tidsmässiga resurser. Arcada-dagen och ledningens Diskutek är också exempel på att personalen uppmuntras till att komma fram med och utveckla innovationer och nya idéer som växer fram kollektivt i högskolesamfundet.

Sammandrag

- Arcada har infört flera innovativa sätt att säkra utbildningens kvalitet, varav kan nämnas FUI-dagen, pulsmätningar, tutoring och coaching.
- Kvalitetssäkringssystemet innehåller metoder för insamlande av feedback, och de används flitigt av undervisningspersonalen och ledningen. Dokumentationen kunde förbättras.

- Kvalitetssäkringssystemet innehåller åtskilliga funktioner med avseende på den examensinriktade utbildningen, även om olikheter mellan avdelningarna finns.
- Studenterna har tillräckliga möjligheter att ge feedback. Man kunde dock på ett aktivare sätt kommunicera de vidtagna åtgärderna tillbaka till studenterna.

4.2.2 Forsknings- och utvecklingsarbete

*Forsknings- och utvecklingsarbetet på Arcada leds av Undervisnings-, forsknings- och innovationsrådet (UFI-rådet), som styr och utvecklar UFI-verksamheten samt försäkrar att verksamheten inom dessa områden är i linje med Arcadas strategi. Ansvaret för forskningsaktiviteten på avdelningarna ligger på forskningsledarna som samarbetar med forskningskoordinatören. På grund av brister i forskningens strategiska styrning och profilområdets tidiga utvecklingsfas får forskningsledarna mer en karaktär av forskningskoordinator som övervakar olika stödfunktioner, och möjligheten till en strategisk utveckling av forskningen minskar. Kvalitetssäkringen av forsknings- och utvecklingsarbetet är på **inledande** nivå.*

Arbetets organisering

Arcada beskriver som sitt uppdrag bl.a. att ”utbilda innovativa, kritiskt tänkande och ambitiösa experter till nytta för det framtida näringslivet och en hållbar samhällsutveckling”. Samtidigt har man en vision för året 2015 om att vara en av de tre mest internationella högskolorna i landet, mätt i studenter, lärare samt forsknings- och undervisningssamarbete. Arcada har identifierat fyra insatsområden för att nå denna vision, varav forskning för kunskapsutveckling och innovation utgör ett område.

Högskolans täta förbindelse till näringslivet innebär att den utförda forskningen är nyttoorienterad, i den betydelsen att den utgår från konkreta behovsbaserade problemställningar. Med andra ord ligger fokusen huvudsakligen på tillämpad forskning. Undervisningen anges vara forskningsbaserad, bland annat i den betydelsen att undervisningen och forskningen skall samverka. Detta strävar man att uppnå bl.a. genom studentmedverkning i olika forskningsprojekt och genom att låta studenterna presentera sina examensarbeten – sina forskningsresultat – genom ett öppet Thesis Forum.

Arcada hade tidigare en forskningsdirektör, men idag leds forskningen av en forskningsledare på varje avdelning. Forskningsledaren är ansvarig för kvaliteten och utvecklingen med hänsyn till de strategiska målen och samarbetar med utbildningsprogrammets ledare. Studenterna deltar i olika forskningsprojekt och många gör sina examensarbeten inom ett forskningsprojekt. På

Arcada finns också en forskningskoordinator, som hör till UFI-rådet. Ansvars- och arbetsfördelningen mellan forskningsledarna och forskningskoordinatören verkar tydlig. Forskningskoordinatören verkar som en stödperson för forskningsledarna och den enskilda forskaren och bidrar med information om var man kan söka forskningsmedel, om de kvalitetsrutiner som är anknytna till EU-projekt samt om vilka regler och tidsfrister finns.

Inom Arcada strävar man att organisera forskningen i stora projekt som är anknytna till Arcadas profilområden. Enskilda personer och forskningsgrupper kan ansöka intern finansiering för forskningsprojekt ur de bundna fondmedel som stiftelsen årligen anslår. En FUI-dag där olika projekt presenteras arrangeras årligen, och studenterna deltar aktivt i dessa forskningsprojekt.

Om ansvars- och arbetsfördelningen mellan forskningsledarna och forskningskoordinatören verkar tydlig, är frågan om forskningsledarnas funktion något mera oklar. Forskningen på avdelningarna är förbunden till de strategiska målen, men forskningsaktiviteten är inte organiserad genom strategiska forskningsgrupper. Enskilda forskare kan samarbeta inom en avdelning eller över avdelningsgränserna, men likaväl med externa samarbetspartners. På detta sätt blir forskningsledaren mera en forskningskoordinator som övervakar olika stödfunktioner, och möjligheten till en strategisk styrning av forskningen minskar. Samtidigt verkar det vara klart att forskningsaktiviteten är ojämnt fördelad. Enstaka medarbetare är involverade i flera forskningsprojekt och bidrar med vetenskapliga publikationer, medan andra inte alls är involverade.

Samarbete, finansiering och publicering

Vid auditeringsbesöket framkom det att många forskare samarbetar aktivt med externa partners, i form av enskilda personer eller organisationer. Det kan emellertid verka som om kontakten mellan Arcadas egna forskare och externa samarbetspartners i stor grad baserar sig på ad hoc-lösningar. Auditeringsgruppen fick uppgifter om situationer där samarbetet fungerade utmärkt och där de externa partnererna kände att samarbetet sköttes väl, men också uppgifter om situationer där de externa partnererna kände att deras kompetens inte utnyttjades och att samarbetet mer eller mindre upphörde då kontraktet undertecknades.

Som ovan nämndes kan enskilda forskare och grupper ansöka medel för olika forskningsprojekt från interna fonder. Det är emellertid oklart för de sökande vilka kriterier som gäller för utdelningen av forskningsstöd. I och med att de sökande inte heller får respons om sin ansökans kvalitet är möjligheterna för inlärning starkt begränsade, något som inte minst har konsekvenser för unga och nya medarbetare. Det är svårt att utveckla sig själv som

forskare om systemen och strukturerna som skall bidra till inläringen är bristfälliga. Dessutom gör avsaknaden av klara kriterier och respons det svårare att planera och satsa mera långsiktigt. Resultatet kan bli det motsatta från vad Arcada strävar efter: i stället för fokuserad forskning som är anknyten till de strategiska målen blir forskningsaktiviteten fragmenterad, ad hoc och koncentrerad runt ett mindre antal personer eller grupper. Både den enskilda medarbetaren och forskningsledaren skulle dra nytta av en klar, överordnad och långsiktig styrning av forskningen genom strategin och verksamhetsplanerna, som inte bara klargör vilka mål man önskar uppnå men som också ger klara signaler om hur dessa mål skall uppnås.

Auditeringsmaterialets tabell över Arcadas nyckeltalsmål visar att forskningsaktiviteten mätt i antalet publikationer år 2008 var ca. 0,3 publikationer per lärare per år. Enligt uppgifter från Arcada var antalet knappt en publikation per lärare för år 2010. Högskolan har som mål att öka detta till en publikation per lärare under 2012. Eftersom en överordnad och långsiktig styrning av forskningen saknas verkar det oklart hur detta mål skall uppnås och aktiviteten upprätthållas på denna högre nivå. Eftersom man önskar uppnå en ökning i forskningspublikationer som också blir permanent borde man samtidigt ha en strategi för hur flera medarbetare kan bli involverade i forskning, hur man kan ordna mera sammanhängande tid för forskning och hur man kan etablera en starkare förutsägbarhet med hänsyn till forskningsfinansiering. Det handlar med andra ord om intern organisering av forskningaktiviteten och om utveckling av pågående och nya samarbetsformer.

Fortsatt kvalitetssäkring

Arcada är redan involverad i flera EU-projekt samt i regionalt och nordiskt samarbete. Den akademiska verksamheten på Arcada leds av UFI-rådet, som består av representanter ur högskolans högsta ledning och ansvarar för att följa upp att målet om en publikation per lärare per år under 2012 nås. Rådets uppgift är att kontinuerligt styra, leda och utveckla Arcadas UFI-verksamhet. I reglementet för detta råd står det bl.a. att rådets ansvar är att säkra att Arcadas UFI-verksamhet är i överensstämmelse med den överordnade strategin. Rådet skall bland annat:

- ta initiativ till specifika åtgärder som bidrar till att förbättra Arcada som forskningsmiljö och att implementera ny kunskap i form av innovationer,
- verka för att öka den tvärfackliga och tvärdisciplinära forsknings-, undervisnings- och innovationsverksamheten vid högskolan så att den involverar personal och studenter,

- befrämja publiceringen av forskningsresultat genom att fungera som högskolans publikationskommitté, och
- synliggöra forsknings-, utvecklings-, och innovationsverksamheten. Forskningskoordinatorns roll definieras i samma reglemente. Den vederbörandes uppgift är:
 - att känna till de nationella och internationella forskningsfinansieringskällorna och aktivt ta initiativ till att de utnyttjas,
 - att proaktivt kontakta och bistå undervisnings- och forskningspersonalen vid uppgörandet av planer för forskningsprojekt samt finansieringsansökningar,
 - att samordna och koordinera deltagandet i olika evenemang som härrör från Arcadas UFI-verksamhet, och
 - att fungera som sekreterare för UFI-rådet, Etiska rådet och uppfinningsutskottet.

På basis av det som står ovan skulle det vara fördelaktigt för Arcada om UFI-rådet tog en aktiv roll i utformningen av en överordnad och långsiktig styrning av forskningen. Vid auditeringsintervjuerna framkom att ledningen hade reagerat på detta behov i början av år 2011 genom att stärka UFI-rådets roll och förtydliga dess ansvarsfördelning så att varje prefekt ansvarar för var sitt insatsområde enligt Arcadas strategi 2010–2012. Eftersom ändringen hade skett precis före auditeringen kan auditeringsgruppen inte ännu utvärdera dess effekt. Forskningsledarna har också en viktig bidragande roll i styrandet. Man kan samtidigt ta upp frågan om forskningskoordinatorns roll och funktion, bl.a. med tanke på en aktiv servicefunktion i förhållande till utveckling av och ansökan om medel till nya större forskningsprojekt.

Arcada har utpekat fem profilområden. I några fall har profilområden växt upp naturligt ur det som har varit enhetens kompetens och existerande profil. I andra fall är det mera oklart hur profilområdet har kommit till. Kännedomen och vilka profilområden finns på Arcada och vilka mål som eventuellt gäller för de olika profilområdena är därför inte jämnt utbredd bland medarbetarna. Då det är en uttalad målsättning att forskningen skall avspegla det enskilda profilområdet är det klart att resultatet – enhetlig forskningsinsats eller -profil och publikationsaktivitet – kan vara mycket varierande inom de olika profilområden. I de fall där en förståelse av och kännedom om profilområdet och eventuella mål inom varje profilområde är mindre utbredd, finns det naturligt också ett större behov för information, koordination och inledande incitament för att få upp forskningsaktiviteten.

Sammandrag

- Arcada lägger vikt på att involvera studenter aktivt i olika forskningsprojekt, och detta verkar fungera bra. Många studenter genomför sina examensarbeten i anknytning till ett forskningsprojekt.
- Arcadas målsättning är att bedriva forskningsbaserad undervisning. Denna målsättning uppnås i hög grad i traditionell bemärkelse (förmedling av de nyaste forskningsresultaten samt undervisning som ges av forskare som är aktiva på fältet) men också i en utvidgad bemärkelse i och med att undervisningen skall hänga samman med det som forskningen visar har betydelse för studenternas inläring.
- En klarare och konkretare styrning av FUI-verksamheten inom varje profilområde genom strategin och verksamhetsplanerna skulle hjälpa Arcada att aktivt involvera flera personer i forskningen och skapa mera förutsägbara ramar för den.
- Då målsättningen är att öka forskningsaktiviteten och antalet vetenskapliga publikationer kräver det inte bara en klar strategi för hur man skall nå målet utan också en strategi för hur man skall försäkra att aktivitetsökningen blir permanent.
- Arcada saknar rutiner för att säkra externa intressenters och externa samarbetsparters medverkan i forskningssamarbete och forskningsprojekt.
- Baserat på den information som kom fram genom intervjuerna bör man etablera säkra rutiner för projekthantering, t.ex. i form av en projekthandbok. Dessa rutiner kan också omfatta skötandet av förhållanden med externa samarbetspartners och informationsflödet mellan högskolan och partnererna.

4.2.3 Samhällelig växelverkan, genomslagskraft och regionutvecklingsarbete

*Arcada har en stor roll i att trygga tillgången på svenskspråkig arbetskraft i Helsingfors men också i hela Finland. Växelverkan med arbetslivet och det övriga samhället fungerar som både input och output i utvecklingen av verksamheten. Den insamlade informationen utnyttjas som redskap för kvalitetsstyrning och utvecklingen av utbildningen och den övriga verksamheten. Det finns dock inte belägg för att informationen samlas eller utnyttjas helt systematiskt eller framgångsrikt. Kvalitetssäkringen av den samhälleliga växelverkan, genomslagskraften och regionutvecklingsarbetet är **under utveckling**.*

Samhälleligt ansvar och samarbete

Arcada har ett regionalt ansvar som gäller utvecklandet och förstärkandet av tvåspråkigheten och tryggheten av tillgången på svenskspråkig arbetskraft i huvudstadsregionen, men till vissa delar och i förlängningen hela Finland. Enligt Arcadas verksamhetshandbok förverkligas den samhälleliga växelverkan huvudsakligen genom att man bedriver yrkesinriktad högskoleundervisning som utgår från arbetslivets nuvarande och kommande behov samt genom FUI- och fortbildningsverksamhet i nära samverkan med det lokala näringslivet och den offentliga sektorn. Arcadas studenter bör placera sig väl i arbetslivet, och forskningen skall leda till samhälleligt mervärde och en hållbar utveckling.

Verksamhetsplanen för år 2010 konstaterar tydligt att samhällelig växelverkan och regionutvecklingsarbete är viktiga utvecklingsområden. Alumnverksamheten utvecklas till en synlig länk mellan högskolan, alumner och näringslivet, och bidrar således till studenternas karriärutveckling och en målriktad praktik. Arcadas roll inom Helsingforsalliansen utvecklas så att en systematisk samarbetskultur med alliansens andra högskolor möjliggörs inom de områden som stöder Arcadas strategiska målsättningar.

Utbildningen på Arcada är inriktad på en framtida global arbetsmarknads behov. Utbildningens grunduppdrag är att utbilda innovativa sakkunniga som svarar mot aktuella och framtida behov och utmaningar på arbetsmarknaden. Det betyder att utbildningen är resultat- och arbetslivsorienterad och genomförs i samarbete med näringslivet inom den privata och offentliga sektorn. Växelverkan förverkligas bl.a. genom att studenter gör sina praktikperioder i näringslivet och att lärarna ges möjligheter för kortvariga vistelser i näringslivet. Arcadas alumner etablerar sig ofta som företagare. Högskolan går in för att aktivt stöda denna utveckling genom att utveckla en beredskap att riskfinansiera studenternas affärsidéer.

I Arcadas strategi för undervisning, forskning och innovation (UFI) för åren 2010–2012 konstateras att forskningen inom högskolan är nyttoinriktad. Högskolan etablerar samarbetsprojekt med företag och kommuner på basis av ömsesidig nytta och med en tydlig resultatfokus. Forskning, utveckling och entreprenörskap anses utgöra en integrerad del av verksamheten som strävar efter att utveckla innovationer och tjänster i branschöverskridande samarbete. Arcadas FUI-verksamhet sker i nära projektsamarbete med näringslivsrepresentanter, den offentliga och tredje sektorn samt i nätverk med högskolor i Finland och utomlands.

Samarbete med externa aktörer såsom näringslivet, föreningar, kommuner och beslutsfattare är centralt för Arcadas utveckling och högskolan anser det vara en viktig responskanal. Man vill säkerställa tillgången till gästande

experter genom ett effektivt och systematiskt samarbete inom olika utbildningsområden och bidra till flera gemensamma forskningsprojekt.

Fortbildning ges som specialiseringsstudier, öppen yrkeshögskoleverksamhet samt privatfinansierad utbildning. Arbetslivets behov styr fortbildningen. Utöver detta bedriver Arcada Fortbildning projektverksamhet och ordnar seminarier. Arcada har också en karriärservice vars målsättning är att underlätta övergången från studielivet till arbetslivet genom att förse studenter med vägledning och att vara en naturlig länk till arbetsmarknaden. Detta gör man genom att stöda studenter i deras karriärutveckling och -planering, vägleda, informera och stöda i praktik- och jobbsökning, koordinera praktik utomlands och bl.a. bevilja praktikstipendier för utlandspraktik samt förmedla information om lediga arbets- och praktikplatser liksom uppdrag för examensarbete.

Syftet med alumnverksamheten på Arcada är att upprätthålla kontakten till utexaminerade via alumnportalen och alumnregistret, för att stöda både utbildnings- och FUI-verksamheten. Detta sker genom att alumner kontinuerligt ställer upp som expertföreläsare, erbjuder praktikplatser och hjälper med att utvärdera verksamheten inom utbildningsprogrammen. För att stöda studenternas karriärutveckling erbjuder Arcada alumnerna karriärservice under ett års tid efter utexaminering. Arcada erbjuder även alumnerna möjlighet att upprätthålla sin kompetens genom fortbildningskurser. En alumnkoordinator planerar och koordinerar alumnverksamheten.

Växelverkan är en integrerad del av Arcadas vardag

Auditeringsgruppen fick tydliga belägg för att Arcada bedriver ett kontinuerligt samarbete med arbetslivet och att ledningssystemet stöder sig starkt på det omringande samhället. Enligt auditeringsmaterialet tar Arcada hänsyn till att undervisningen utgår från arbetslivets behov, vilket bekräftades genom intervjuerna. Arcada har en externt vald styrelse med bred näringslivsförankring. Det finns ständiga kopplingar mellan högskolan och arbetslivet, och kopplingarna beror på hurdan utbildning det är fråga om. Arcada har infört och avvecklat utbildningsprogram i samarbete med arbetslivet på basis av de kvantitativa behoven för arbetskraft.

Vad gäller de kvalitativa utbildningsmålen har Arcada åtskilliga mekanismer för att utbyta information, speciellt för att få veta hurdan kunskap behövs i framtidens arbetsliv. Representanter från arbetslivet deltar i samtliga beslutande organ, d.v.s. stiftelsens förvaltningsråd, stiftelsens styrelse och högskolestyrelsen. Flera utbildningsprogram har referensgrupper med experter från arbetslivet. Masterutbildningen har en styrgrupp med representanter för såväl arbetslivs- som universitetssektorn. Dessutom har Arcada Fortbildning

två samarbetsnämnder för arbetslivet, en för företagsekonomi och teknik och en för området för idrott, social- och hälsovård.

Inom fortbildningen framkommer det tydligt att planeringen utgår från arbetslivets behov och att utbildningens nytta utvärderas. Intervjuerna visade att vuxenstudenterna är kritiska på ett annat sätt än grundstudenterna, men de verkade ändå vara nöjda med kvaliteten i undervisningen och med de möjligheter som Arcada ger.

Enligt auditeringsmaterialet och intervjuerna är det naturligt på Arcada att använda gästande föreläsare från arbetslivet samt att bedriva samarbetsprojekt med företag och den offentliga sektorn. Man uttryckte belåtenhet med olika projekt och deras nytta för kompetensutvecklingen och ansåg att integrationen av nyttan till det vardagliga arbetet har lyckats. Studenterna deltar i fältpraktik och således i kontinuerlig växelverkan med arbetslivet.

Arbetslivets representanter var till största delen nöjda med sitt samarbete med Arcada. Samarbetet grundar sig på personliga kontakter, och i alumnernas fall var det ofta alumnerna själv som inledde kontakten med Arcada för att starta samarbetsprojekt. Arcada har gjort ett strategiskt val att förlita sig på direkt kontakt och informella åsiktsyttringar, vilket man motiverar med att Arcada är en kompakt och sammanhållen högskola. Auditeringsgruppen rekommenderar dock att Arcada skulle på ett mera systematiskt sätt säkra samarbetets kvalitet, t.ex. genom en projekthandbok som dokumenterar hur ett projekt byggs upp och fungerar. Arcada skulle också kunna använda sig systematiskt och regelbundet av enkäter och andra metoder för att insamla information och feedback från arbetslivet som basis för utvecklandet av den samhälleliga växelverkan.

Auditeringsintervjuerna visade att Helsingforsalliansen fungerar, men dess utvärderingsmetoder förblev oklara. För att förbättra samarbetet inom alliansen kan det vara till nytta att göra samarbetet mera målinriktat. Man bör även utveckla en systematisk samarbetskultur med de andra högskolorna inom de områden som stöder Arcadas strategiska målsättningar.

Det finns skillnader mellan avdelningarna t.ex. vad gäller involverandet av arbetslivsrepresentanter i självutvärderingarna. Sådana representanter hade använts på en avdelning, och auditeringsgruppen rekommenderar att man vid hela högskolan mera regelbundet och systematiskt skulle involvera samhällets representanter på detta sätt.

Att den samhälleliga växelverkan inte är kopplad till Arcadas kvalitets-säkringssystem på ett helt omtäckande sätt visades bl.a. genom att alumnerna inte kunde tydliggöra vilka möjligheter de har att påverka systemet. I verksamhetsplanen för år 2010 konstateras det dock tydligt att den samhälleliga växelverkan och regionutvecklingsarbetet är viktiga utvecklingsobjekt och att

det borde finnas en synlig länk mellan högskolan, alumnerna och näringslivet. Auditeringsgruppen rekommenderar därför att alumnverksamheten utvecklas ännu mera systematiskt i framtiden.

Sammandrag

- Många samarbetspartners har en positiv syn på Arcada, vilket tyder på att kvalitetsarbetet har effekt.
- Arcada beaktar samhällets synvinkel i sitt vardagliga arbete och samarbetet är aktivt. Arbetslivsrepresentanterna har möjligheter att påverka utbildningen.
- Arcada får feedback från arbetslivet, men insamlandet borde vara mera systematiskt och dokumenterat. Även kopplingen till kvalitetssäkrings-systemet kunde tydliggöras i detta avseende.
- Samarbetsprojektens kvalitetssäkring ter sig oklar och kunde systematiseras för att ytterligare förbättra resultaten.
- De olika utbildningsavdelningarnas samarbete med arbetslivet kunde förenhetligas ytterligare. Speciellt bör man lägga märke till dokumentation av kvalitetsbrister och uppföljning av kvalitet.
- Alumnverksamheten kan utvecklas ännu mera systematiskt i framtiden.

4.2.4 Stöd- och servicefunktioner

*Kvalitetssäkringssystemet inbegriper Arcadas stöd- och servicefunktioner, och deras rutiner bidrar på ett effektivt sätt till verksamhetens utveckling. De funktionsansvariga är medvetna om de strategiska målen och arbetar inom ramen för strategin med kvalitetssäkring och utveckling av sina respektive verksamheter. Den insamlade informationen utnyttjas som redskap för kvalitetsstyrningen. Kvalitetssäkringen av stöd- och servicefunktionerna är **under utveckling**.*

Funktionernas plats i kvalitetssäkringen

Stöd- och servicefunktionerna på Arcada utförs av flera enheter, bl.a. biblioteket, studie- och ansökningsbyrån, studievägledningen, karriärservicen och den internationella byrån. Alla stöd- och servicefunktioner omfattas av kvalitetssäkringssystemet och respektive funktionschef är kvalitetsansvarig.

Baserat på dokumentationen och bevisen som skaffades under auditeringsbesöket blev det uppenbart för auditeringsgruppen att cheferna för stöd- och servicefunktionerna är medvetna om högskolans strategiska målsättningar och strävar att medverka i verksamhetens resultat, i synnerhet vad gäller utbildningsuppgiften. Beroende på funktionsansvaret fullgör man sitt uppdrag

genom att utifrån sina verksamhetsplaner följa upp hur man bidrar till måluppfyllelsen och kvalitetssäkrar sin verksamhet.

Stöd- och servicefunktionernas roll i utvecklingen av i synnerhet högskolans utbildning är uppenbar. De bidrar däremot inte lika aktivt i FUI-verksamheten. Detta kan dock bero på att FUI-verksamhetens roll inte är lika markerad i högskolans verksamhet som utbildningen och den samhälleliga växelverkan är.

Till exempel bibliotekets verksamhet och kunskap är smidigt integrerade i studenternas läroplan och bidrar till bättre läroresultat. Biblioteket upprätthåller också en databas över medarbetarnas publikationer, ett viktigt nyckeltal i högskolans egen och undervisnings- och kulturministeriets målsättning. Således bjuder biblioteket inte service endast för grundfunktionernas verksamhet utan också till ledningen för uppföljningen av resultaten.

UFI-rådet fungerar också som Arcadas bibliotekskommitté. Auditingsgruppen konstaterar att detta organisationssätt säkrar att bibliotekets verksamhet ligger nära högskolans grunduppgifter. Verksamheten följs upp årligen med hjälp av statistik och nyckeltal. Vartannat år genomförs en gemensam elektronisk kundenkät för alla högskolebibliotek i landet, Arcada medräknat.

Till den funktion som benämns studentservice hör tre byråer: studiebyrån, byrån för karriärutveckling och vägledning samt internationella byrån. Studiebyrån ansvarar för studieadministrationen. Tröskeln att få hjälp från studiebyrån är uppenbart låg för både studenter och medarbetare. Studiebyrån är också ansvarig för studieguiden och ASTA, ett dataverktyg som har utvecklats av Arcada själv så att det så noggrant som möjligt motsvarar högskolans egna behov. ASTA innehåller information om individuella studenter och deras studier och underlättar studieplaneringen för studenten. Med hjälp av ASTA kan studenterna tillsammans med läraren göra upp individuella studieplaner och systemet fungerar även som en kommunikationskanal mellan lärarna, studiebyrån och studenterna.

Studiebyrån har också en central roll i uppföljningen av verksamhetens resultat. Studiesekreteraren samlar och sammanställer information till rapporter för ledningen, avdelningschefer och programledare. Även om ASTA innehåller information om individuella studenter och deras studier måste uppgifterna sammanställas för att ge uppföljningsinformation för ledningen.

Internationella byrån på Arcada stöder student-, lärar- och forskarmobiliteten samt genomför och utvärderar andra gemensamt överenskomna mål. Byrån samarbetar med utbildningsprogrammen för att öka de utländska studenternas integration i Arcada.

Byrån för karriärutveckling och vägledning ansvarar för den centrala karriärvägledningen för studenterna. Vid utbildningsprogrammen finns lärartutorer som erbjuder studenterna utvecklingssamtal. Samarbetet mellan den centrala och den lokala handledningen sker genom att byråns chef sammankallar lärartutorer och studievägledare till gemensam träff ca. 2 gånger per läsår.

Karriärservicen omfattar stöd till studenter i praktik- och jobsökning, förmedling av information om lediga arbets- och praktikplatser liksom uppdrag för examensarbete. IT-avdelningen upprätthåller bl.a. en IT-hjelpdesk för samtliga brukare.

Feedbackens betydelse för funktionerna

Auditeringsgruppen kunde konstatera att stöd- och servicefunktionerna också tämligen aktivt samlar feedback om sin verksamhet. Studentrespons och olika datainsamlingar genomförs systematiskt för att kartlägga studenternas uppfattningar inte bara om den utbildning och undervisning de följer men också om de stödtjänster som Arcada erbjuder. Studentresponsen inhämtas genom studiebarometrar, lärsårsutvärdering, kursfeedback, Speakers forum, och i slutet av studierna genom den nationella OPALA-utvärderingen. Resultaten behandlas i flera fora, bl.a. i UFI-rådet.

Syftet med den studentrespons som insamlas är att den skall delges berörda och användas för att utveckla verksamheten. De ansvariga för de olika utvärderade verksamheterna återkopplar, rapporterar om utvecklingsåtgärder och rapporterar resultaten.

I samtal med studenterna fick auditeringsgruppen bevis som verifierade att man inom Arcada är lyhörd inför studenternas synpunkter på eventuella brister i stöd- och servicefunktionerna. Ett gott exempel är biblioteket vars verksamhet är smidigt integrerad i studenternas lärmiljö genom bl.a. undervisning i informationskompetens och rådgivning inför examensarbeten. Ett annat exempel är studentresponsen 2009 som gav underlag för förbättring av studentservicen.

Under auditeringsbesöket fick gruppen också bevis på att studenterna får mycket orienterande information och skolning för olika datasystem i början av sina studier, även om det enligt vissa studenter blev lite för mycket information på en gång.

Sammandrag

- Cheferna för stöd- och servicefunktionerna är medvetna om Arcadas strategiska målsättningar och strävar att medverka i verksamhetens resultat, i synnerhet vad gäller grunduppgifterna.
- Tröskeln för att få hjälp från studiebyrån är uppenbart låg för både studenter och medarbetare. Byrån sammanställer också information för ledningen för uppföljning av målen.
- Stöd- och servicefunktionerna samlar aktivt feedback och använder de insamlade uppgifterna för att utveckla verksamheten.
- Stöd- och servicefunktionerna kunde fästa mera uppmärksamhet vid hur de skulle kunna ge starkare stöd för Arcadas FUI-verksamhet.

4.2.5 Rekrytering och utveckling av personalen

*Arcadas målsättning är att attrahera goda studenter från många länder och bli en av de tre mest internationella högskolorna i landet. Ett sätt att uppnå detta är genom att rekrytera kompetenta lärare som också har forskningskompetens. Arcada har en klar strategi för att nå detta mål. Nya medarbetare rekryteras enligt en samlad värdering av högskolans kompetensprofil. Medarbetarna har årliga utvecklingsamtal och högskolan har mekanismer för kompetensutveckling, bl.a. coachingutbildning för ledare. Kvalitetssäkringen av rekryteringen och utvecklingen av personalen är **under utveckling**.*

Målsättningar och processer

Arcada säger om sin personalpolitik och rekrytering bl.a. att högskolans vision är att vara ”en internationellt erkänd och attraktiv högskola med innovationskraft och förmåga till förnyelse”. Arcada skall attrahera personer som har hög kompetens och är motiverade att arbeta i enlighet med högskolans vision. Målet i rekrytering av ny personal är följaktligen att hitta de rätta personerna för de rätta uppgifterna. Arcada betonar jämlikhet mellan kön och etniska grupper.

För att understöda rekryterandet av de rätta medarbetarna har Arcada utarbetat ett reglemente för rekryteringsprocessen. Det beskrivs i en bilaga till verksamhetshandboken och diskuterar rekryteringsprocessens gång från utlysning av nya befattningar till anställandet av medarbetare. Det framgår bl.a. att potentiella kandidater bjuds in till en intervju. Avdelningschefen utvärderar sökandena på basis av sammanställningen och beslutar vilka kandidater som bäst motsvarar kompetensprofilen och som skall kallas till arbetsintervju. Avsikten med intervjun är att få en klarare uppfattning om sökandenas motivation, färdigheter, kompetens och utvecklingspotential. Uppdraget presenteras av dem som intervjuar kandidaterna så tydligt som möjligt så att sökandena

får en klar bild av vad som kommer att krävas av den som anställs och hur uppdraget skall utvecklas, gärna på lång sikt.

En aktiv kompetensförsörjning och personalutveckling lyfts fram som ett av de fyra insatsområdena i Arcadas strategi för åren 2010–2012. Målet med detta är att säkra att medarbetarna har den kompetens som högskolan behöver och att Arcada har en uppmuntrande, krävande och motiverande arbetskultur. Detta strävar man efter att uppnå genom olika medel, bl.a. genom att rekrytera utländska lärare och genom att stimulera lärarna till att ta nya initiativ och att våga ta risker. Man anser att uppnåendet av målet kan uppföljas genom tre centrala mätare: personalens akademiska grad (ökning av antalet licentiater och doktorer), andelen behöriga lärare och antalet nya pedagogiska initiativ. Arcada har under en längre tid bl.a. använt sig av utvecklingssamtal för att nå målsättningarna på detta område. De skall bidra till att förbättra organisationens verksamhet genom att alla ges möjlighet att förstå Arcadas målsättningar och strategi och vad dessa innebär för vars och ens arbete.

Enligt auditeringsmaterialet genomgår alla nyanställda ett bestämt introduktionsprogram som erbjuds två gånger per år. Enligt verksamhetshandboken skall också personer som har haft ett längre avbrott i arbetet inkallas till introduktionsprogrammet. Detta program har som avsikt att informera om och tydliggöra Arcadas vision, samt att redogöra för olika sidor av högskolans organisationskultur.

Utvecklingssamtalet är ett förberett, regelbundet återkommande samtal mellan chef/programledare och medarbetare om mål, arbetsuppgifter, arbetsmiljö och utveckling. Samtalet skall blicka såväl bakåt som framåt och hållas minst en gång årligen. Genom auditeringsintervjuerna framkom det att dessa utvecklingssamtal fungerar mycket bra. De genomförs en gång per år, oftast på våren, och ger den enskilda medarbetaren anledning till att ta upp saker kring den egna arbetssituationen och karriärutvecklingen. Det är något mera oklart hur den enskilda medarbetaren och dennes kompetensutvecklingsbehov följs upp på avdelningsnivå. Från intervjuerna framgick det att utvecklingssamtalen också handlar om hur den enskilda medarbetaren har bidragit till Arcadas strategi.

Vid Arcada är det också praxis att genomföra samtal med medarbetare som slutar. Dessa s.k. "exit-samtal" skall bl.a. fokusera på orsakerna till att man slutar. Man lägger också vikt på att få information om de rutiner Arcada har för att genomföra sin strategi och sina målsättningar. Medarbetarna ombeds ge sina utvärderingar av det arbete Arcada gör inom definierade målområden. Väldigt få medarbetare har slutat de senaste åren. Samtidigt närmar sig en stor del av medarbetarna en ålder som orsakar att ett behov för nyrekrytering blir märkbart de närmaste åren. Enligt auditeringsmaterialet sammanfattas exit-

samtalen, och sammanfattningen presenteras två gånger per år för ledningsgruppen, UFI-rådet och avdelningscheferna. Auditeringsgruppen ser detta som god praxis.

Arcada har en speciell ställning som en svenskspråkig högskola, något som innebär att en tillräckligt stor del av personalen måste behärska både svenska och finska. Behovet för nya befattningar och information om vilken kompetens som behövs förmedlas till ledningen från avdelningarna. Ledningen företar sedan en värdering av den samlade kompetensprofilen. I detta arbete fungerar HR-teamet som ett viktigt koordinerande organ. Teamets uppgift är att säkra en enhetlig linje i personalfrågor och att fungera som stöd för enskilda medarbetare och ledare i personalärenden. HR-teamet rapporterar till rektorn och utarbetar en årlig verksamhetsplan, där också önskemål och behov för kompetensutveckling beskrivs som de förmedlas via avdelningscheferna.

Kompetensutveckling

Verksamhetshandboken lägger vikt på att den enskilda medarbetaren själv är ansvarig för uppdateringen och utvecklingen av sin kompetens. Detta gäller både pedagogisk och forskningsmässig kompetens. Som det framgår av kapitel 4.2.2 (Forsknings- och utvecklingsarbete) saknas en överordnad strategi för forskningsaktiviteten. Genom intervjuerna kom det också fram att flera medarbetare var osäkra i förhållande till Arcadas profilmråden. Dessa förhållanden antyder att uppgiften att hålla sig själv uppdaterad kan vara något svår.

I överensstämmelse med Arcadas strategi har man de senaste åren gått från smala yrkesbaserade profiler till bredare forskningsbaserade profiler. Detta har haft konsekvenser för rekryteringspraxisen i det avseendet att man nu lägger större vikt på de sökandes forskningskompetens. Behovet för rekrytering behandlas i ledningsgruppen i förbindelse med budgetarbetet och utifrån en helhetsvärdering som baseras på Arcadas strategi.

Arcada har nyligen genomfört en trivselundersökning bland de anställda. Svarsprocenten var mycket hög, över 80. Resultaten från undersökningen visar genomgående att personalen är nöjd med sin arbetssituation. Några undantag finns och de gäller först och främst tillfredsställelsen med den fysiska arbetsmiljön och sedan tilliten till ledningen och organisationens sätt att ta tag i problem. Resultaten från trivselundersökningen följs nu upp. Organisationen har växt mycket de senaste åren och präglas idag av en viss trångboddhet vad gäller både studenter och lärare. Denna situation förbättras då en ny byggnad blir färdig. Missnöjet med ledningen antas sammanhånga med mångfalden av uppgifter och förväntningar. Ledningen har tagit dessa förhållanden under diskussion. Missnöjet verkar vara störst bland utbildningsprogramledarna,

eftersom belastningen på dem var extra stor. Resultaten från undersökningen har lett till vissa organisatoriska ändringar. Man erbjuder också ett coaching-system för ledare på olika nivåer. Flera personer i ledningen, inkl. mellanledningen, har antingen deltagit eller deltar för närvarande i coachingutbildningen.

Arcada har genom åren på olika sätt satt fokus på lärarnas pedagogiska kompetens, dels genom seminarier med inbjudna föreläsare och dels med stöd av ett pedagogiskt råd (PUR). Sedan år 2005 har ansvaret för den pedagogiska utvecklingen legat hos prefekterna. Det pedagogiska utvecklingsarbetet stöds av Arcadas överlärare i pedagogik och av den prefektleda pedagogiska expertgruppen. Arcada har också gjort det lättare för medarbetarna att få behörighetsutbildning genom ett projekt med HAAGA-HELIA yrkeshögskola i huvudstadsregionen och är nu uppe i 90% behörighet. Inga specifika incitament existerar för att stimulera pedagogiskt utvecklingsarbete, men utvecklingssamtalen fungerar som en arena för diskussion av olika faktorer som är anknytna till undervisning och pedagogisk utveckling.

Studenterna ombeds utvärdera undervisningen. Utvärderingarna går direkt till läraren, och det är upp till läraren om denne vill förmedla informationen vidare till utbildningsprogramledaren och eventuella andra personer. Genom att ”privatisera” feedbacken från studenterna fråntar systemet från sig själv möjligheten att använda informationen för att utveckla undervisningen och den enskilda läraren. Därmed finns det heller ingen möjlighet för att företa en systematisk uppföljning av informationen. Ett system som inte har en innebyggd möjlighet för konsekvens är inte ett slutfört system. Samtidigt bidrar en sådan praxis till att uppbygga en traditionell och föråldrad föreställning inom högskolevärlden om att undervisningen är en privatsak.

Sammandrag

- Arcada har en klar strategi och praxis för rekrytering av nya medarbetare.
- Arcada har inarbetat ett system för utvecklingssamtal i hela organisationen. Dessa samtal hålls en gång per år och fungerar utmärkt. De är ett viktigt styrningsredskap för ledningen på olika nivåer.
- Exit-samtalen är en positiv praxis som ger möjligheter för inhämtning av relevant information.
- Ledningen vid Arcada har en god översikt över personalen, känner till olika fordringar som är anknytna till olika delar av arbetsmiljön och har satt i gång förbättringsåtgärder där de är nödvändiga. Ledarutbildning och coachingutbildning är exempel på detta.

- Arcadas studenter deltar i systematisk evaluering av undervisningen, men systemets möjlighet för att handla baserat på den information som framkommer är begränsad i och med att informationen inte är öppet tillgänglig.
- Arcada har ett mycket stabilt medarbetarunderlag med liten genomströmning. En rekryteringsstrategi behövs eftersom en stor del av medarbetarna når pensionsåldern inom några år.
- Det finns inga specifika incitament för utvecklandet av pedagogiskt kunnande (t.ex. forskning om den egna undervisningen).

4.3 Kvalitetssäkringssystemets anknnytning till ledningen och styrningen av verksamheten

*Högskolans kvalitetssäkringssystem är integrerat med ledningssystemet. På nästan alla områden bildar kedjan från strategin till verksamhetsplanen med dess målsättningar en logisk och enhetlig helhet. Kvalitetssäkringen betonar kvantitativa mål och uppföljning av respektive nyckeltal. Även om systemet fungerar utmärkt uppifrån nedåt, finns det problem i uppföljningen av målen och resultatet. Uppföljningen sker i många fall manuellt och det är svårt att forma en helhetsbild från den splittrade informationen, även om rapporteringskulturen är etablerad och fungerar. Ledningen har kunnat skapa en kvalitetskultur i högskolan och hela organisationen har förbundit sig till kvalitetssäkring. Kvalitetssäkringssystemets anknnytning till ledningen och styrningen av verksamheten är **under utveckling**.*

Kvalitetssäkringssystemets anknnytning till högskolans mål och strategiska planering

Arcada har definierat sitt uppdrag och sin vision i sitt strategidokument "Ambition, Analys, Aktivitet" för åren 2010–2012. I högskolans uppdrag betonas Arcadas uppgift att värna om nationens tvåspråkighet och tillgången på svenskspråkig arbetskraft samt behovet att utbilda innovativa och kompetenta experter till näringslivet och andra områden i samhället. I visionen syns strävandet efter internationalisering, tillväxt och attraktion som studie- och arbetsplats.

Strategin för 2010–2012 omfattar också strategiska val och verksamhetens grundprinciper. I strategin definieras gemensamma långsiktiga utvecklingsmål, vilka ganska tydligt styrs av avtalet med undervisnings- och kulturministeriet. Målsättningarna betonar kvantitativa mål, men några uttryck i kvalitativ riktning är också närvarande. Under auditeringsbesöket konstaterade ledningen att kvalitativa mål finns implicit bakom de kvantitativa målen. Det går att

koppla de kvalitativa målen till de kvantitativa målen och genom uppföljning av det kvantitativa kan man också säkra att de generella kvalitativa elementen som är definierade t.ex. i visionen förverkligas.

Vidare definieras i högskolans strategi fem strategiska insatsområden som enligt högskolan genomsyrar all verksamhet. Dessa insatsområden är följande:

1. Ett aktivt grepp om lärande
2. Internationalisering
3. Integrerad undervisning och forskning
4. Kompetensförsörjning och personalutveckling
5. Hållbar samhällsutveckling.

Enligt undervisnings- och kulturministeriets instruktion har Arcada valt i sin strategi specifika profilområden, vilket krävdes av alla finländska högskolor för strategierna 2010–2012. Arcada har valt fem profilområden. Högskolans verksamhet i grunduppgifterna, dvs. utbildning och forskning, är organiserad i tre avdelningar. Varje avdelning ansvarar för kunskapsutvecklingen i det profilområde som motsvarar dess kompetens.

Strategin verkställs sedan genom en årlig verksamhetsplan som styr högskolans arbete. Auditeringsmaterialet innehåller verksamhetsplaner för hela Arcada för åren 2010 och 2011. Båda dessa planer definierar kvantitativa och några kvalitativa mål tydligt, klart och konkret för både utbildning och forskning samt utveckling av högskolans personal och andra resurser. Planerna och målen för forskning är tunnare än de är i undervisningens fall, vilken tydligt är högskolans viktigaste grunduppgift. Verksamhetsplanen för hela högskolan verkställs vidare på avdelningarna som alla uppgör sina egna årliga verksamhetsplaner.

Verksamhetsplanen är fördelad så att det är lätt att identifiera de långsiktiga utvecklingsmålen och målen för de fem strategiska insatsområdena. Litet förbryllande är det dock att det inte finns några mål uppställda för de fem profilområden i verksamhetsplanerna för 2010 och 2011. Ändå blev det klart under auditeringsbesöket att både högsta ledningen och prefekterna strävar efter större helheter i forskningsprojekt genom dessa profilområden. Det ansågs vara viktigt för högskolan att samla styrkor till större kunskaps-helheter och interdisciplinära forskningsprojekt. Auditeringsgruppen rekommenderar att högskolan skulle sätta klara och entydiga mål för de fem profilområden, eftersom förverkligandet av det man inte sätter mål för kan bli slumpmässigt.

Med undantag av profilområden är hela kedjan uppifrån från högskolans uppdrag, vision och strategi till verksamhetsplanen med dess målsättningar en logisk och enhetlig helhet. Enligt auditeringsmaterialet och bevisen som skaffades under auditeringsbesöket innehåller kvalitetssäkringen och kvalitets-

säkringssystemet i princip alla mål som är uppställda i strategin. Tyngden i kvalitetssäkringssystemet ligger tydligt på de kvantitativa målen och uppföljningen av respektive nyckeltal.

Utnyttjandet av systemproducerad information i styrningen och utvecklingen av verksamheten och i resultatuppföljningen

Arcada beskriver i sin verksamhetshandbok att kvalitetssäkringen i högskolan sker genom ett kvalitetsledningssystem. Systemet illustreras i en schematisk cirkel där uppdrag och värderingar ger basen till en vision och strategier. Högskolans strategi och dess målsättningar ingår sedan i verksamhetsplanerna och styrningen sker åtminstone i systembeskrivningen uppifrån ned. Vidare visar cirkeln att kvalitetssäkringen är logiskt kopplad till strategisk planering.

Enligt systembeskrivningen följs verksamhetsplanens målsättningar upp och återkopplingen i cirkeln sker via omprövning och därefter följande korrigerande åtgärder. I den schematiska bilden betonas Arcadas samhälleliga uppdrag och ansvar genom att samhället och dess förväntningar, behov och resurser omger kvalitetsledningscirkeln. Samhällets koppling sker genom en värdering av utbildningens och forskningens relevans.

Baserat enbart på dokumentationen som Arcada uppgett som auditeringsmaterial visar sig kvalitetssäkringssystemet fungera smidigt. Lite förbryllande är det att bilden på kvalitetsledning i auditeringsmaterialet är precis densamma som verksamhetshandbokens figur av Arcadas ledningssystem. Frågan uppstår huruvida kvalitetsledning är samma sak som ledning, även om Arcada betonar att kvalitetssäkringen är en integrerad del av högskolans ledning och att alla medarbetare och studenter bidrar till kvaliteten genom personligt ansvarstagande.

Under auditeringsbesöket blev det klart att kvalitetssäkringssystemet och ledningssystemet är tämligen smidigt inkopplade i att styra verksamheten enligt de mål som är uppsatta i strategin vad gäller styrningen uppifrån nedåt. På alla avdelningar och inom stödfunktionerna är ledningen och medarbetarna medvetna om målen för grunduppgifterna. Undantaget till detta är profilområdena som inte är en del av vardagen. De verkar i stället vara påklitrade och inte en del av verksamheten på riktigt. Enligt bevisen som skaffades genom auditeringsintervjuerna blev det klart att en del knappt visste om att profilområdena överhuvudtaget finns, inte att säga någonting om vad som förväntas av deras verksamhet, vad resurserna består av och hur resultaten mäts.

Det var tydligt att ledningen av målsättningarna och styrningen av verksamheten uppifrån ned sker utmärkt. Auditeringsmaterialet är dock ganska tunnt vad gäller uppgifter om hur uppföljningen av de mål som uppställts i

verksamhetsplanen faktiskt fungerar, hur resultaten kontinuerligt jämförs med respektive mål och hur korrigerande åtgärder vidtas om kvalitetsbrister iaktas. Nödvändigheten av och ansvaret för att uppfölja och vidta korrigerande åtgärder upprepas i verksamhetshandboken, men materialet beskriver föga mekanismer för uppföljning. Detta var uppenbart redan i auditeringsmaterialet och kunde verifieras under auditeringsbesöket.

Genom en auditeringsintervju kunde det dock konstateras att uppföljningen av mål, nyckeltal och resultat finns och att hela organisationen har till och med starkt förbundit sig till uppföljningen. Problemet med uppföljningen är att den sker manuellt för hand och att informationen och siffrorna samlas från olika register, närmast från studiedatabasen ASTA. Uppföljningen sker genom en rapporteringskultur, och rektorn, ledningsgruppen och avdelningsråden diskuterar situationen på sina möten.

Tillräckligheten och användbarheten av den systemproducerade informationen för skapandet av en helhetsbild av verksamheten

Arcada är en relativt liten högskola och det faller naturligt att en stor del av den värdefullaste informationen kommuniceras i personliga kontakter både inom högskolan och i dess externa relationer. Styrkan och smidigheten i det här kommunikationssättet kan ändå vara en risk för högskolan på lång sikt eftersom informationen inte dokumenteras.

Högskolans preferens för personligt informationsutbyte syns också i kvalitetsäkringen. Under auditeringsbesöket blev det klart att uppföljningen sker via olika rapporteringsrutiner och att det inte finns ett gemensamt system för att uppfölja resultat. Auditeringsgruppen valde uppföljningen som ett jokerobjekt och blev övertygad om de olika rapporteringsrutinernas funktionalitet i och för sig.

Alla i verksamhetsplanen uppsatta mål uppföljs och tabellerna och rapporterna samlas för rektorn, ledningsgruppen och andra organ med jämna mellanrum. För att få denna helhetsbild måste information samlas från olika register, av vilka studiedatabasen ASTA tydligen är viktigast och innehåller uppgifter om enskilda studenter. Till exempel för att få en helhetsbild av studieavbrottsprocenten, ett av de viktigaste nyckeltalen, måste informationen kombineras från splittrade data i ASTA.

Organisationen följer tydligen upp resultaten med jämna mellanrum, men det finns ingen information om dagsläget. Själva bedömningen av hur verksamheten framskrider är någonting som sker antingen i ledningsgruppen eller i avdelningsråden. Uppföljningsinformationen finns i mötesprotokollen och man kan fråga huruvida systemet kan ge en tillräckligt koncis helhetsbild för att kunna styra verksamheten effektivt.

Auditeringsgruppen konstaterar att uppföljningen av verksamheten är ett tydligt utvecklingsobjekt för högskolan. Arcada kunde dra nytta av att skapa mera systematiska verktyg, möjligen en databas eller en central kontroll- och styrmekanism för uppföljningen. Ledningen saknar uppenbart medel och verktyg för att följa upp resultaten så att nödvändiga åtgärder kan vidtas i tid. Ledningen har också själv identifierat detta behov i auditeringsintervjun, vilket visar ledningens förmåga att kunna ärligt igenkänna kvalitetssäkringens svagheter och vidta åtgärder för att utveckla verksamheten.

Arcadas kvalitetssäkring producerar ytterligare omfattande information genom enkäter såsom kursutvärderingar, pulsmätningar, trivselsmätningar m.m. En klar svaghet är dock att tillgången till lärarfeedbacken är begränsad till lärarna själva, vilket betyder att den högsta ledningen eller avdelningscheferna inte automatiskt kan se studenternas feedback. När responsen visas bara efter begäran, är systemets anknytning till ledningsarbetet inte så fungerande som det kunde vara.

Interna auditeringar och självutvärderingar är också möjligheter att säkerställa att kvalitetssäkringen fungerar, även om användningen av dessa i utvecklandet av verksamheten kunde förbättras. Auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada skulle överväga att samla respons med enkäter eller andra systematiska medel också från näringslivet och andra externa intressentgrupper. I nuläget litar Arcada på sina utmärkta personliga kontakter vad gäller responsen från externa aktörer.

Ledningens engagemang

Arcada har en lång och övertygande historia av kvalitetssäkring och kvalitetskultur. Ledningen har kunnat skapa en riktig samarbetsanda, Arcada-anda, inom högskolan, och den återspeglas i kvalitetssäkringen. Ledningen själv och personalen har sedan flera år tillbaka förbundit sig till kvalitetssäkring och är också engagerad i dess utveckling. Det finns bevis på att hela organisationen har en stark vilja att handla baserat på samlad feedback, bl.a. att utveckla utbildningen genom feedbacken från studenterna och arbetslivet.

Både auditeringsdokumentationen och bevisen som samlades under auditeringsbesöket ger en uppfattning om att rektorn och ledningsgruppen har en tämligen viktig och central roll i kvalitetssäkringen. Den högsta ledningens direkta styrning visar sig som naturlig i Arcadas organisationskultur. Stiftelsen Arcadas styrelse är också starkt involverad i högskolans aktiviteter och har en viktig roll i kvalitetssäkringen.

Sammandrag

- Ledningen har kunnat skapa en god och motiverad ”vi”-samarbetsanda och en god kvalitetskultur. Hela personalen är engagerad i kvalitets-säkringen.
- Styrningen av verksamheten uppifrån nedåt, från strategin genom verksamhetsplanen, fungerar och bildar en logisk och enhetlig helhet.
- Verksamhetsplanerna är mycket entydiga och ger en god grund för att styra verksamheten. Målen, nyckeltalen, funktionerna, aktörerna och ansvarsfördelningen är väl definierade.
- Högskolans profilområden har en betonad roll i strategin men har förblivit främmande för organisationen. Profilområdena har tydligt mestadels fötts från analytiskt tänkande uppifrån och har inte kommit till genom organisk utveckling. Det finns inga uppställda mål för de fem profilområdena, och de visade sig för auditeringsgruppen mera som påklustrade beskrivningar av högskolans identifierade styrkor.
- Profilområdena behöver ännu bearbetas och klargöras för personalen. Högskolan kunde tänka sig att engagera sina medarbetare på mera aktiva sätt för att sätta mål och bygga upp de valda profilområdena.
- Uppföljningen av verksamheten är ett utvecklingsobjekt för högskolan. Ledningen saknar medel och verktyg för att följa upp resultaten så att nödvändiga åtgärder kan vidtas i tid. Högskolan skulle kanske dra nytta av att skapa mera systematiska verktyg för uppföljningen, möjligen en databas.

4.4 Högskolepersonalens, studenternas och externa intressentgruppers medverkan i kvalitetssäkringen

*Arcadas personal och studenter medverkar tämligen aktivt i att säkra och utveckla högskolans kvalitet. Både medarbetare och studenter samt externa intressentgrupper är representerade i olika organ i högskolan och har goda möjligheter att påverka verksamheten och dess kvalitetssäkring. Externa intressenter, inklusive alumnerna, har en viktig roll i högskolans anknytning till samhället och arbetslivet. Arcada borde dock intensifiera och systematisera de externa kontakternas medverkan ytterligare. Högskolepersonalens, studenternas och externa intressegruppers medverkan i kvalitetssäkringen är **under utveckling**.*

Högskolesamfundets interna aktörer

Arcadas övergripande filosofi är att varje medarbetare har en plikt att medverka i kvalitetsarbetet, först och främst genom att säkerställa kvaliteten i sitt eget arbete. Verksamhetshandboken och de årliga verksamhetsplanerna fastställer ansvarsfördelningen inom högskolan på en mera detaljerad nivå och förklarar högskolesamfundets olika aktörers roller i kvalitetsarbetet. Auditeringsgruppen anser att Arcada har lyckats dra nytta av sin litenhet som en källa för flexibilitet.

Kvaliteten i Arcadas verksamhet behandlas på regelbundet återkommande team-, program-, avdelningsråds- och avdelningsmöten, som dokumenteras i mötesprotokoll. Medarbetarna deltar i planerings- och beslutsprocesserna på Arcada genom engagemang i de internt tillsatta organen. Dokumentet ”Arcadas interna expertgrupper och kollektiva organ” ger en god bild av vilka kategorier som ingår i skilda organ inom högskolan.

Rektor med huvudansvar för verksamheten och dess kvalitet har ett givet ansvar för ledningssystemet och kvalitetssäkringssystemets funktionalitet i all verksamhet. Rektor har också ett ansvar för att uppföljningarna fungerar och att de ger svar på huruvida man är på väg mot formulerade mål och visioner. Varje månad håller rektor ett informationstillfälle för medarbetare och studenter, liksom även ett gemensamt personalkaffe för samtliga medarbetare för att möjliggöra informella diskussioner. Ledningen deltar i kvalitetsarbetet och uppmuntrar hela personalen till aktivt deltagande samt reagerar vid behov då inkomna rapporter pekar ut problem i verksamheten.

Alla medarbetare förutsätts ta kvalitetsansvar inom sitt område. Lärarna medverkar i utvecklingen av den utbildning inom vilken de är verksamma och i arbetsgrupper av skilda slag för att utveckla verksamheten. Lärare ingår även i relevanta organ inom högskolan, t.ex. högskolestyrelsen, UFI-rådet och avdelningsråden. Utvecklingsidéer kan även framföras per e-post. Årli-gen ordnas den s.k. Arcadadagen, vars syfte är att vara såväl en utbildnings- som rekreativ dag för medarbetarna. De olika enheterna och utbildningsprogrammen ordnar egna planeringsdagar. Arcadas intranet MyArcada utvecklas kontinuerligt för att stöda informationsutbyte. Under auditeringsgruppens intervjuer vid auditeringsbesöket framkom att en stor andel av högskolans akademiska personal arbetar aktivt i utvecklingen av utbildningarna och många av lärarna också i FUI-projekten.

Representanter för stödfunktionerna återfinns i organ som är relevanta för deras ansvarsområden och synes arbeta aktivt för utvecklingen av verksamheten mot uppsatta mål. Till exempel bibliotekschefen är ledamot i UFI-rådet och hela bilden framgår av ovannämnda dokument. UFI-rådet är ett

viktigt organ för bl.a. forskningsverksamheten, och tre forskningsledare och forskningskoordinatoren finns i rådet.

Studenter är invalda via studerandekåren ASK i högskolestyrelsen, avdelningsråden och andra nämnder och organ som behandlar studentrelaterade frågor och därmed kvalitetsfrågor. Arcadas ledning och ASK:s styrelse möts en gång per månad för informella diskussioner. Auditeringsbesöket vittnade om att studenterna har goda möjligheter att påverka Arcada generellt och utbildningarna i synnerhet, såväl formellt genom studentresponser som informellt genom samtal med t.ex. lärare och programledare. Auditeringsgruppen kan på basis av auditeringsbesöket också konstatera att lärarna samlar feedback med ett antal varierande metoder, delvis endast på papper utan att använda den erbjudna elektroniska plattformen. En enhetligare praxis kring insamlandet, dokumenterandet och användandet av feedbacken kunde vara fördelaktig.

De årliga utvecklingssamtalen med studenterna framstår som god praxis och spelar sannolikt en viss roll för såväl den enskilda studenten som för Arcada när det gäller synpunkter på förbättringar. Under auditeringsbesöket fick gruppen bevis på att responsen används i utvecklingen av utbildningen och att feedbacken har en inverkan. De elektroniska enkäterna till studenterna har dock låg svarsfrekvens, något som Arcada bör fundera över och eventuellt försöka åtgärda.

Externa intressentgrupper

Stiftelsens styrelse och förvaltningsråd utgör en viktig kontaktlänk till samhället och Arcadas intressentgrupper. Förvaltningsrådet har en bred sammansättning av representanter för såväl den privata som den offentliga sektorn och ger Arcada respons på verksamheten, något som auditeringsgruppen ser som en viktig mekanism. Samtidigt får Arcada information av personer i sådana samhällliga ställningar som understöder uppnåendet av högskolans målsättningar. Samarbete med externa aktörer såsom näringslivet, föreningar, kommuner och beslutsfattare är centralt för Arcadas utveckling och dessutom en viktig responskanal.

FUI-verksamheten på Arcada sker i nära samarbete med representanter för näringslivet, den offentliga och tredje sektorn samt i nätverk med högskolor i Finland och utomlands. Många studenter utför sina examensarbeten i arbetslivet, t.ex. inom hälsovården, och högskolan får på så vis feedback om kvaliteten i sin utbildning. Resultaten av FUI-verksamheten granskas externt såväl inom arbetslivet som inom forskningsvärlden, vilket bidrar med feedback om verksamheten. Genom ett effektivt och systematiskt samarbete kan Arcada säkerställa tillgången till gästande experter inom olika utbildningsområden och bidra till flera gemensamma forskningsprojekt.

Arcada har utsett alumnverksamheten som ett centralt utvecklingsområde och har skapat resurser för dess fortsatta utveckling. Verksamheten syftar till att upprätthålla kontakten med utexaminerade för att stöda både utbildnings- och FUI-verksamheten. Konkret bidrar alumner med bl.a. expertföreläsningar, praktikplatser och bistånd vid utvärderingar av utbildningsprogrammen.

Utbildningen är resultat- och arbetslivsorienterad och genomförs i samarbete med näringslivet inom den privata och offentliga sektorn. Arcada får impulser från arbetslivet berörande utbildningens kvantitativa och innehållsliga mål närmast genom alumnerna och de rådgivande delegationer som en del utbildningsprogram har. Representanter från arbetslivet deltar i många av de återkommande interna självvärderingarna av utbildningsprogrammen. Då högskolan anser sig själv i högsta grad vara ansvarig för arbetslivsrelevansen, kunde man insamla uppgifter och feedback kring dessa saker också på mera systematiska sätt. Här skulle Arcada dra nytta av att ytterligare utbreda kontaktytan till näringslivet och andra samhällsliga aktörer.

Externa intressentgrupper medverkar på många sätt i högskolans utveckling, även om det inte framstår som att systematiken i denna verksamhet är särskilt väl utvecklad. Det borde alltså vara såväl angeläget för Arcada som fullt möjligt att intensifiera systematiken i och omfattningen av dessa gruppers medverkan i högskolans kvalitetsutveckling.

Sammandrag

- Arcada har lyckats skapa en gemensamhet inom högskolan som bidrar till att medarbetarna och studenterna har en aktiv medverkan i kvalitets-säkringen.
- Högskolan har kunnat åstadkomma många goda mekanismer för att utnyttja informell muntlig feedback och medverkan bland både interna och externa intressentgrupper. Närhetens flexibilitet används som en fördel.
- Arcada bör fundera på sätt att höja studentresponsens svarsfrekvens eller komplettera med andra instrument för att få ett rikare underlag för kurs- och programutveckling, t.ex. genom att förenhetliga insamlingsmetoderna.
- De externa intressenternas och alumnernas medverkan i Arcadas kvalitetsutveckling bör systematiseras och intensifieras till omfattningen.

4.5 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av den information som kvalitets-säkringssystemet tar fram

4.5.1 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen inom högskolan

*Arcadas kvalitets-säkringssystem producerar information för ledningen, undervisningspersonalen och studenterna. Arcada använder sig av ett antal system som innehåller denna information, medan den som en relativt liten högskola också litar mycket på muntlig kommunikation. Systemet tar fram relevant information till olika aktörer inom högskolesamfundet. Informationens tillgänglighet och sammanställningsmetoder kunde ses över för att stärka dess användbarhet för uppföljning och verksamhetsutveckling. Den systemproducerade informationens ändamålsenlighet och tillgänglighet inom högskolan är **under utveckling**.*

Information för uppföljning och verksamhetsutveckling

Arcadas kvalitets-säkringssystem innehåller rutiner för insamling, analys och återkoppling av data. Den primära kanalen för kommunikering av systemproducerad information inom Arcada är portalen MyArcada, som fungerar som högskolans intranet. Portalen innehåller länkar till de viktigaste datasystemen, t.ex. det egna studentadministrationsverktyget ASTA och studieguiden. Guider för de olika systemen finns och skolning arrangeras för att bekanta personalen och studenterna med dem.

Ledningens regelbundna uppföljning av de viktigaste nyckeltalen är ett sätt att kontrollera att högskolan når de uppställda målen. Nyckeltalen används också för funktioner såsom marknadsföring. I samband med uppföljningen görs en prognos för utvecklingen till slutet av året. Dessa nyckeltal är budgeten, examina, produktionen av studiepoäng och extern FUI-finansiering.

Auditeringsgruppen anser att systemen kunde i detta avseende med fördel utvecklas så att stödet för ledningen och verksamhetsstyrningen skulle vara starkare och snabbare. För närvarande försvåras ledningsarbetet på grund av bristfälliga system och behovet av att sammanställa systemproducerad information manuellt. Särskilt ASTA har på ett förstäeligt sätt skapats för att tillfredställa högskolans egna behov, men kontaktytan till uppföljningssystemen kunde utvecklas vidare för att ytterligare tillgängliggöra informationen.

Ur lärarens synpunkt betonas ASTA, studieguiden och feedbacken som insamlats om det egna undervisningsarbetet, medan FUI-verksamheten för närvarande verkar inneha en mindre viktig ställning. Tack vare sin relativa

litenhet som högskola litar Arcada mycket på direkt muntlig feedback. Både lärare och studenter ansåg att praxisen fungerar och leder till resultat. En del av informationen dokumenteras i mötesprotokoll, medan det är motiverat att inte skriva in en del andra uppgifter. Användandet av mötesprotokoll för informationsspridning medför sig dock en splittring av informationen och att den inte alltid kan hittas på ett lätt sätt. Användandet av muntlig kontra dokumenterad feedback är en utmanande balansgång, och auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada överväger situationen ur sin egen synvinkel också i fortsättningen.

Datasystem och tillgänglighet

Tillgången till information genom intranet och de andra systemen är tämligen begränsad för både studenter och en del anställda, t.ex. mötesprotokollen för högskolans olika interna organ är inte automatiskt tillgängliga. Auditeringsgruppen hade inte heller tillträde till all dokumentation på intranet utan separat begäran. Programledarnas och avdelningschefernas insats i att utveckla kvaliteten försvåras eftersom de inte har automatiskt tillträde till den lärarspecifika undervisningsfeedbacken. Auditeringsgruppen rekommenderar att högskolan ser över denna praxis och skapar möjligheter för en lättare tillgång till den producerade informationen, speciellt vad gäller ledarna och feedbacken.

Auditeringsgruppen anser också att antalet system och informationskanaler som Arcada använder kunde minskas, t.ex. genom att systemen integreras med varandra som en klarare helhet. I nuläget kan samma dokument finnas på många platser.

Arcada använder olika plattformar som stöd för inlärningsprocessen. Det är huvudsakligen upp till läraren vilken plattform eller vilka metoder som används för att kommunicera och spara information på en kurs. Den populäraste plattformen bland studenterna är Blackboard, som fungerar som kommunikationskanal, databank och tentamensplats, men den används inte av alla lärare. Detta utgör ett problem för studenterna, eftersom de måste söka information från många källor för att vara underrättade. Något av syftet med att ta i bruk en elektronisk plattform faller därmed bort.

Arcada är en högskola med tre aktivt använda språk, dvs. svenska, finska och engelska. Det producerade materialet stöder studierna och arbetet på Arcada, men det finns betydligt mindre material på finska och engelska jämfört med det svenska språket. Högskolan kunde med fördel se över informationsutbudet för att ännu aktivare kunna involvera särskilt de engelskspråkiga medarbetarna och studenterna i kvalitetsarbetet. Således kan högskolan arbeta vidare med sitt mål om att vara en starkt internationell högskola.

Sammandrag

- Systemproducerad information har samlats i en elektronisk portal där den är tillgänglig för högskolans interna aktörer.
- Blackboard används som en mångsidig plattform och kommunikationskanal, och speciellt studenterna är nöjda med dess möjligheter och ändamålsenlighet.
- Informationens tillgänglighet kunde förbättras ytterligare, bl.a. genom att fundera på olika aktörsgruppers tillträde till specifika dokument och genom att samla information som finns splittrad t.ex. i mötesprotokoll.
- Personer i chefsställning borde automatiskt ha tillträde till den feedback som undervisningspersonalen har insamlat.

4.5.2 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen med avseende på högskolans externa intressentgrupper

*Arcada har goda internet-sidor men kvalitetssäkringssystemet synliggörs inte för högskolans externa intressentgrupper på en tillräcklig nivå. Alumnerna är den externa intressentgruppen som får den mest omfattande informationen. För övrigt förblir det något oklart hur tillgänglig den systemproducerade informationen är för de externa intressentgrupperna. Deras synpunkter har inte beaktats tillräckligt och systematiskt, och informationen förmedlas slumpmässigt. Den systemproducerade informationens ändamålsenlighet och tillgänglighet med avseende på högskolans externa intressentgrupper är på **inledande** nivå.*

Kommunikation via ett flertal kanaler

Enligt Arcadas verksamhetshandbok är kommunikationen en strategisk resurs för högskolan. Till kommunikationens övergripande roll och uppgifter hör att stöda Arcadas verksamhet och utveckling. Dess centrala mål är att skapa kännedom om Arcada som en modern och internationell högskola hos relevanta intressentgrupper. Alumnerna spelar en central roll i Arcadas marknadskommunikation och är en viktig länk till samhället och näringslivet.

Arcadas huvudsakliga externa kommunikationskanaler är Arcadas webbplatser, informationsmöten, informationsmeddelanden och publikationer. Kommunikationen koordineras och leds av Arcadas kommunikationschef. Byrå för karriärutveckling och vägledning i Arcada har också en viktig roll vad gäller förmedlandet av information till högskolans externa intressentgrupper.

Utbildningsprogrammen och alumnerna arrangerar gemensamma seminarier och alumnträffar. Nyhetsbrevet Alumnposten/Alumni News utkommer

regelbundet och går till prenumeranter som registrerat sig i alumnregistret via alumnportalen. Vid Arcada finns anställd en alumnkoordinator som planerar och koordinerar alumnverksamheten. Alumnkoordinatören samarbetar förutom med utbildningsprogrammen även med kommunikationsteamet, fundraisingteamet och alumnrådet. Alumnrådet består av representanter från Arcada och alumner som representerar olika utbildningsområden.

Kommunikationen kräver ytterligare systematik och planlighet

Auditeringsgruppen fick tydliga belägg för att Arcada använder sig av ett flertal sätt att kommunicera med arbetslivet. Fältpraktikperioderna visar sig som möjligheter för ömsesidigt informationsutbyte. Dessutom deltar arbetslivsrepresentanter i flera referensgrupper och organ på Arcada och får information därigenom. Samarbetsprojekten fungerar också som kanaler för kommunikation av systemproducerad information.

Arcada upplever alumnverksamheten som en viktig länk till arbetslivet och strävar efter att involvera studenter i verksamheten redan då de utexamineras. Nöjda studenter är också engagerade alumner och bidrar till Arcadas varumärke. Alumnrådet har regelbundna träffar och fungerar således som en responskanal. Arcada utvecklar som bäst en portal för företag och arbetslivet med ännu klarare och tydligare kompetensbeskrivningar, så att dessa externa intressenter och andra samarbetspartners bättre skall veta vad Arcadas studenter kan.

Arcada hade inte klart definierat sina externa intressentgrupper vid auditeringstidpunkten. Kommunikationen är organiserad på ett praktiskt sätt men ter sig inte särskilt systematisk eller målmedveten. Auditeringsintervjuerna visade att kommunikationen baserar sig i hög grad på personliga kontakter. Även om det finns åtskilliga belägg för att arbetslivet deltar starkt i Arcadas vardag kunde man jobba för att göra deras insyn och deltagande i kvalitetssäkringssystemet bredare. Arcada bör fundera på hur informationen till dessa aktörer kan göras mera planlig och medvetet inriktad.

Tillgängligheten av informationen är för närvarande inte helt omfattande. Den årliga verksamhetsberättelsen är det enda dokumentet som direkt kan ses som information till externa intressentgrupper. Enligt auditeringsintervjuerna pågår det på Arcada dock flera åtgärder för att förbättra kommunikationen. Högskolan har en klar uppfattning om att förväntningarna för ändring är stora och därför tar man feedbacken på allvar i utvecklandet av verksamheten. Ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen är delvis, speciellt vad gäller alumnerna, helt under kvalitetssäkringssystemets kontroll. Kommunikationen ter sig dock ibland av slumpmässig art, och Arcada kunde med fördel göra den mera aktiv och planlig.

Man anser på Arcada att det är viktigt att de externa intressentgrupperna har en bra och verklig bild av högskolan. Arcada har mycket kontakt till studiehandledare på andra stadiets utbildningsinstanser, och jobbar tillsammans med ansökningsbyrån som är en del av studiebyrån. Auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada skulle söka efter sätt på vilka den kan effektivera kommunikationen med de externa intressentgrupperna så att högskolan kan uppnå sitt mål om att grupperna har kännedom om Arcada som en modern och internationell högskola.

Sammandrag

- Arcada har informativa och tydliga internet-sidor som ett kommunikationsmedel till de externa intressentgrupperna. Speciellt sidorna för alumnerna är utmärkta.
- Aktiva alumner har många möjligheter att delta i Arcadas verksamhet. En bredare marknadsföring från Arcadas sida kunde aktivera en ännu större andel av alumnerna.
- Arcada skulle dra nytta av att definiera sina viktigaste samarbetspartners och externa intressentgrupper och ytterligare säkerställa deras insyn i kvalitetssäkringen. Högskolan har identifierat detta som ett utvecklingsområde.
- De externa intressentgruppernas informationsbehov bör kartläggas och beaktas klarare för att förbättra informationens ändamålsenlighet och tillgänglighet.

4.6 Uppföljning, utvärdering och fortgående utveckling av kvalitetssäkringssystemet

*Arcadas kvalitetssäkringssystem har utvecklats sedan 1996. Den nuvarande verksamhetshandboken beaktar Arcadas nya strategi samt beskriver hur Arcada leds och vilka de centrala kvalitetsaspekterna är. Systemet har utvärderats ur ledningens synvinkel och man har reagerat på de svagheter och hot som upptäcktes, men planlighet och systematik i uppföljningen och utvecklingen saknas. Interna auditeringar används för att säkerställa att kvalitetssäkringssystemets funktion motsvarar de ställda kraven, men det finns ojämnheter i hur processen genomförs. Uppföljningen, utvärderingen och den fortgående utvecklingen av kvalitetssäkringssystemet är på **inledande** nivå.*

Kvalitetssäkringssystemet – rutiner för att kontrollera och säkra kvaliteten

Syftet med kvalitetssäkringssystemet på Arcada är att stöda verksamheten i att nå uppsatta mål samt att skapa en kvalitetskultur där alla medarbetare, studenter och andra intressentgrupper har en gemensam uppfattning om vad Arcada avser med kvalitet och har gemensamma rutiner i kvalitetsarbetet. Kvalitetssäkringssystemet ses som en integrerad del av Arcadas ledningssystem.

Arcadas rektor har det övergripande ansvaret för kvaliteten, för att det finns enhetliga riktlinjer och handlingsprogram för verksamheten och för att återkopplingen sker regelbundet och systematiskt. Utvecklingschefen ansvarar för att kvalitetssäkringssystemet fungerar, för utvecklingen av systemet och för att kvalitetsarbetet redovisas och dokumenteras. Inom varje utbildningsavdelning finns ett avdelningsråd till vars uppgift hör att utveckla utbildningens innehåll och kvalitet. Alla chefer ansvarar för kvalitetsarbetet inom sina ansvarsområden.

En femtonårig utvecklingshistoria

Efter att verksamheten inleddes 1996 baserade sig kvalitetsarbetet på Arcada närmast på kursutvärderingar och årliga trivselmätningar bland studenter. Efter högskolans etablering flyttades fokusen under åren 2001–2004 till studenter och kompetensbaserade läroplaner med inlärningsresultat i centrum. Arcada planerade och utförde samtidigt en examensreform som hade studiegångens effektivitet och studiernas ändamålsenliga bredd som målsättning. En helhetsutvärdering av Arcada genomfördes år 2003 av Rådet för utvärdering av högskolorna, med syfte att skapa en stark grund för utvecklandet av ett enhetligt kvalitetssystem på Arcada.⁷ Arcada erhöll ECTS-kvalitetsstämpeln år 2004.

Den fortsatta utvecklingen innebar en systematisering av Arcadas kvalitetssäkringssystem på våren 2006. Dokumentet ”Så här jobbar vi med kvalitet i Arcada” utarbetades och fastställdes av högskolestyrelsen 28.10.2009. Man tog också i bruk studentadministrationsverktyget ASTA för att bidra till kvalitetssäkringen i utbildningen vad gäller läroplansutveckling, kursbeskrivningar, kursfordringar och studieregistrering, samt rumshanteringsprogrammet ARBS för att optimera studie- och rumsbelastningen. Dessutom har man utfört självutvärderingar av avdelningarnas och utbildningsprogrammets aktiviteter. Den

⁷ Lars Ekholm, Marianne Stenius, Henrik Huldin, Ilse Julkunen, Jouni Parkkonen, Erika Löfström och Kimmo Metsä, *NOVA ARCADA – Sammanhållning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003*. Publikationer av Rådet för utvärdering av högskolorna 2:2004.

nuvarande verksamhetshandboken omarbetades från dokumentet "Så här jobbar vi med kvalitet i Arcada" och fastställdes 3.12.2010. Handboken beaktar Arcadas nya strategi samt beskriver hur Arcada leds och vilka de centrala kvalitetsaspekterna är.

Kvalitetssäkringssystemets utveckling under åren har dokumenterats väl. Auditeringsgruppen fick dock inte en klar uppfattning om de metoder genom vilka man uppföljer systemet och får fram information om dess utvecklingsbehov. De kausala förhållanden i kvalitetssäkringssystemets utveckling förblev oklara. Arcada borde också dokumentera på ett klarare sätt huruvida den producerade informationen är relevant och hur man utvärderar relevansen.

Alltid litet bättre

Arcadas ledning har utfört en SWOT-analys av kvalitetssäkringssystemet. Man har ansett som en styrka att Arcada har en förmåga att smidigt utveckla organisationen för att hantera och åtgärda identifierade svagheter. Kvalitetssäkringssystemet anses vara tydligt kopplat till verksamheten, visionen och strategin. Omstruktureringen av ledningssystemet och organisationen har medfört att alla rutiner inte är inarbetade till fullo, vilket man anser vara en svaghet och ett hot.

Arcadas kompakta struktur med ett sammanhållet campus medför en snabb reaktionsförmåga och beslutsgång. Dialogen med medarbetare och studenter är direkt. En kultur som baserar sig på spontanitet, närhet och direkt kontakt mellan individer riskerar dock bli personberoende på bekostnad av systematik och kontinuitet. Detta kan på längre sikt vara en svaghet. Auditeringsintervjuerna visade att åtgärder för att minimera de identifierade svagheter och hoten skrivs in automatiskt i det följande årets verksamhetsplan. Auditeringsgruppen ser detta som ett bra tecken på att kvalitetssäkringssystemet fungerar. Högskolan har tydligt reagerat på många av de hot och svagheter som den har identifierat och som har kommit fram också under auditeringsprocessen.

Auditeringsgruppen fick tydliga och systematiska belägg för att man alltid vill bli litet bättre på Arcada. Kvalitetskulturen är tydlig på alla nivåer från stiftelsen till studenterna. Varje medarbetares ansvar för kvaliteten i den egna verksamheten framgick av intervjuerna på både positiva och negativa sätt. En klart positiv och aktiv "vi-anda" för att förbättra kvaliteten sätter sin prägel på hela högskolan. Enligt intervjuerna har alla aktörer en positiv inställning till högskolan, även om alla också insåg att verksamhetens kvalitet alltid kan förbättras. Aktörerna inom högskolesamfundet var onöjda med nivån av jämbördighet och ansåg att det finns stora skillnader mellan avdelningarna i hur man förbättrar och utvärderar verksamhetens kvalitet.

Enligt Arcada säkerställer en intern auditering att kvalitetssäkringssystemets funktioner svarar mot ställda krav och att sättet att arbeta överensstämmer med beskrivningen av hur kvalitet skall uppnås. Systemets funktioner skall utvärderas regelbundet. Självutvärderingarnas uppgift är att verifiera att utbildningsprogrammets verksamhet svarar mot studenternas och arbetslivets förväntningar och behov.

Auditeringsgruppens åsikt är att gemensamma rutiner för att genomföra dessa interna auditeringar och självutvärderingar fattas. Auditeringsgruppen såg också ojämnheter i deras genomförande. På en avdelning förverkligas självutvärderingar och interna auditeringar systematiskt, processerna dokumenteras och de framstod som uppenbart nyttiga för verksamhetsutvecklingen. Detta var dock inte fallet på en av de andra avdelningarna. Instruktioner om metodiken för de interna auditeringarna och deras rapportering fattas.

Eftersom Arcada anser de interna auditeringarna vara viktiga rekommenderar auditeringsgruppen att man skulle använda sig av mekanismer som försäkrar att utvärderingarna och de mål som uppställts för dem följs upp. Dessutom skulle det vara fördelaktigt att på ett bättre och mera planerligt sätt dokumentera hur själva systemet utvecklas. Då alla är ansvariga för kvaliteten kan det förbli oklart vem som driver utvecklingsprocessen och hur information inhämtas om vad som måste utvecklas i systemet. En utvärdering av kvalitetssäkringssystemets tillstånd kunde placeras t.ex. i Arcadas årsklocka.

Auditeringsgruppens intryck är att feedback på många nivåer är det viktigaste sättet att säkra och förbättra kvaliteten på Arcada, och att man strävar efter att aktivt utnyttja den insamlade informationen. Det skulle vara viktigt att samla feedback också om själva kvalitetssäkringssystemet. En starkare systematik i detta skulle medföra en starkare medvetenhet om verksamhetens och systemets verkningar och följder.

De nya kvalitetskoordinatorerna och kvalitetsansvariga studenterna har inga gemensamma ansvar och riktlinjerna om deras uppgifter kring kvalitetssäkringssystemets funktion och utveckling visade sig vara diffusa. Dessa personer är dock en potentiellt effektiv resurs för att öka kvalitetssäkringens systematik och för att ytterligare förbättra kvalitetskulturen i hela högskolan. Auditeringsgruppen rekommenderar att koordinatorernas och studenternas roller klargörs.

Arbetet med kvalitetssäkringssystemet är en kontinuerlig process som aldrig upphör. Även om alla har ansvar för verksamhetens kvalitet bör någon också ha ansvaret att säkra kvalitetssäkringssystemets kvalitet. Arcada bör ta steg mot en starkare systematik, planlighet och dokumentering vad gäller systemets utvecklande.

Sammandrag

- Arcada har gjort en SWOT-analys av kvalitetssäkringssystemet och reagerat på de svagheter och hot som identifierats.
- Arcadanerna har en gemensam uppfattning om vad högskolan avser med kvalitet. Gemensamma rutiner i kvalitetsarbetet omfattar dock inte hela organisationen.
- Ett mera regelbundet, effektivare och tydligare samarbete inom organisationen kring kvalitetssäkringssystemets utvecklande skulle vara fördelaktigt.
- Kvalitetskoordinatorernas och de kvalitetsansvariga studenternas roll är fortfarande diffus, och denna resurs utnyttjas inte effektivt. Deras insatser kunde användas också för att ytterligare dokumentera och systematisera kvalitetssäkringssystemets utveckling.

4.7 Kvalitetssäkringssystemet som helhet

*Arcadas kvalitetssäkringssystem täcker till alla väsentliga delar högskolans alla grundfunktioner, även om kvalitetssäkringen av utbildningen och stödfunktionerna är mycket mera övertygande än kvalitetssäkringen av FUI-verksamheten. Dokumentationen av nyckelprocesserna är ett utvecklingsobjekt och högskolan kunde dra nytta av att göra processbeskrivningar av de viktigaste processerna i grundfunktionerna. Trots brister bildar kvalitetssäkringens rutiner och förfaringssätt en tämligen dynamisk och övertygande helhet, som ger högskolegemenskapen tillräckligt stöd i det vardagliga arbetet. Vidare finns det entydiga bevis på att kvalitetssäkringssystemet har haft effekt på utvecklingen av verksamheten och det finns många exempel på detta i synnerhet inom utbildningen. Kvalitetssäkringssystemets helhet är **under utveckling**.*

Systemets beskrivning och omfattning

Målen, funktionerna, aktörerna och de ansvariga personerna eller avdelningarna i Arcadas kvalitetssäkringssystem har blivit relativt klart och konkret definierade i verksamhetshandboken. Alla medarbetare och också studenterna är väl medvetna om dessa i praktiken i sina dagliga rutiner. Däremot kunde dokumentationen utvecklas vidare.

Arcada har fattat ett avsiktligt val att inte göra processbeskrivningar av de viktigaste nyckelprocesserna inom utbildningen och FUI-verksamheten, även om förfaringssätten nog beskrivs i ord. Under auditeringsbesöket konstaterades det att högskolan inte är så förtjust i processbeskrivningar och upplever att de kan förhindra kunskapsutvecklingen. I stället nöjer högskolan sig med en

schematisk bild i verksamhetshandboken, men bilden ger inte en utomstående betraktare tillräcklig information om hur grunduppgifternas kvalitetssäkringsprocesser fungerar. Det som ändå fungerar i vardagen har alltså inte beskrivits tillräckligt i dokumentationen.

Under auditeringsbesöket kunde det observeras att det finns ojämnheter och olikheter i procedurerna och förfaringsätten på de olika avdelningarna. Mera detaljerade och entydiga processdefinitioner i verksamhetshandboken skulle ge ett bättre stöd då avdelningarna utvecklar sin verksamhet. I så fall skulle det också vara möjligt att förmedla god praxis effektivare inom högskolan. Auditeringsgruppen rekommenderar att Arcada skulle överväga att beskriva sina grunduppgiftsprocesser på ett ännu mera detaljerat sätt.

Kvalitetssäkringssystemet omfattar till väsentliga delar högskolans alla grundfunktioner, dvs. utbildningen, FUI-verksamheten, den samhälleliga växelverkan och stödfunktionerna. Kvalitetssäkringen av utbildningen och stödfunktionerna är emellertid mycket mera övertygande än kvalitetssäkringen av FUI-verksamheten. Arcada är tydligt en högskola som är mera fokuserad på sitt utbildningsuppdrag, medan FUI-verksamheten kan till och med konstateras ännu vara i någon mån i biroll. Det här är dock typiskt för de flesta finska yrkeshögskolor, som har fått FUI-verksamheten som grunduppgift i lagstiftningen först på 2000-talet.

Systemets funktionalitet

Arcada har en välfungerande växelverkan med det finlandssvenska samhället och relationerna är uppenbart aktiva från båda hållen. I sitt uppdrag och sin vision anser högskolan utmaningen att främja och tjäna både näringslivet och andra intressenter vara avgörande. Kvalitetssäkringen i den här växelverkan baserar sig ganska starkt på personliga relationer och det finns entydiga bevis på att feedbacken från dessa relationer klart används för att utveckla verksamheten. Auditeringsgruppen rekommenderar att det som tillskott kunde löna sig att överväga systematiska utvärderingar, t.ex. enkäter eller arbetslivets externa auditeringar, som skulle bidra till helhetsbilden av samhällets behov.

Det blev uppenbart för auditeringsgruppen att Arcada har en etablerad kvalitetskultur och inbäddade rutiner som går långt tillbaka i tiden, även om många förändringar och justeringar i beskrivningen av kvalitetsrutinerna hade gjorts precis före auditeringen. I auditeringsmaterialet var det något förbryllande att Arcada betonade allas ansvar för kvaliteten. Ett kollektivt ansvar betyder ofta att ingen faktiskt bär ansvaret för verksamhetens kvalitet. Under auditeringsbesöket kunde gruppen ändå konstatera hela medarbetarkårens och studenternas engagemang i kvalitetssäkringen. Alla på Arcada är minsann

involverade i kvalitetsarbetet och stiftelsens styrelse, högskolestyrelsen, ledningsgruppen, avdelningsråden och medarbetarna är med i processen. Arcada har kunnat skapa en ”vi”-anda som bidrar till en kontinuerlig utveckling av verksamheten.

Baserat på auditeringsbesöket kunde auditeringsgruppen bedöma att kvalitetssäkringssystemet har tydligt haft effekt på utvecklingen av verksamheten. Under auditeringsbesöket kunde många exempel observeras om hur kvalitetsbrister i utbildningen har blivit snabbt och effektivt identifierade och hur organisationen har förmåga att ta itu med korrigerande åtgärder. Vad gäller i synnerhet undervisningens kvalitet finns det systematiska och fortlöpande bevis på kvalitetssäkringssystemets effekt på verksamheten. Ett bra exempel på kvalitetsarbetets effekt är den internationella ECTS-stämpeln som Arcada har kunnat uppnå i spetsen av finländska högskolor. Arcada har tydligt varit aktiv med att beskriva sina läroplaner, kurser och inlärningsmål för att få stämpeln.

Auditeringsgruppen kunde konstatera att kvalitetsarbetets effekt på FUI-verksamheten inte är så klart synlig som den är inom utbildningsuppgiften. På det här området är bevisen på effekt inte så övertygande även om sådana kan hittas.

Från ledningens synvinkel kan det vara något problematiskt att utvärdera kvalitetssäkringssystemets effekt och betydelse för verksamheten, eftersom Arcadas ledningssystem och kvalitetssäkringssystem är starkt anknutna. Under auditeringsbesöket kunde ledningens obenägenhet att skilja mellan dessa två tydligt observeras. Ändå kunde det konstateras att ledningen är medveten om kvalitetssäkringens betydelse och effekt på verksamheten, i synnerhet inom utbildningen. Ett exempel på detta är att ledningsgruppen och till och med stiftelsens styrelse regelbundet diskuterar uppnådda resultat och kvalitetsmål på sina möten.

I auditeringsmaterialet kan man dock inte undvika att fästa uppmärksamhet vid att verksamhetshandboken har fastställts i högskolestyrelsen alldeles nyligen, sex veckor före auditeringsmaterialet levererades till auditeringsgruppen. Den tidigare kvalitetshandboken ”Så här jobbar vi med kvalitet i Arcada” är betydligt mera kortfattad än den nyss fastställda handboken som beskriver hur Arcada fungerar och hur uppgifter och ansvar fördelas.

Arcada har genomgått en organisationsförändring i början av februari 2011, precis före auditeringsbesöket. Forskningsorganisationen har också förändrats i detta sammanhang. Orsaken till förändringarna har enligt intervjun varit att FUI-verksamheten inte fungerade tillräckligt effektivt och att forskningen och undervisningen inte var tillräckligt väl integrerade med varandra. Eftersom den nya organisationen har nyss börjat är det inte möjligt för

auditeringsgruppen att utvärdera om den fungerar och har effekt på FUI-verksamheten. Det måste dock konstateras att organisationsförändringen visar att ledningen har haft förmågan att reagera på observerad bristfällig funktion.

Trots brister i processbeskrivningarna och FUI-verksamhetens tunnare vikt i kvalitetssäkringen anser auditeringsgruppen att kvalitetssäkringens rutiner och förfaringssätt bildar en tämligen dynamisk, välfungerande och tillräckligt övertygande helhet. Kvalitetssäkringssystemet är tätt integrerat med ledningssystemet och ger medarbetarna tillräckligt stöd i det vardagliga arbetet och underlättar en systematisk introduktion av nyanställda och studenter.

Auditeringsgruppen anser att Arcada kunde förbättra kvalitetssäkringssystemet ytterligare genom att tydligare definiera och följa upp också verksamhetens kvalitativa mål som tillägg till de i verksamhetsplanerna utmärkt definierade kvantitativa målen. Även om det kvalitativa är implicit närvarande i det kvantitativa, kunde organisationen dra nytta av bättre formulerade kvalitativa mål.

De interna och externa auditeringarna samt självvärderingarna är en tills vidare underutnyttjad möjlighet för Arcada. Kvalitetssäkringssystemet kunde utvecklas vidare om högskolan skulle dokumentera de interna auditeringarna och självvärderingarna bättre och systematiskt sträva efter att använda deras resultat i utvecklingen av verksamheten.

Sammandrag

- Arcada har lyckats väl med att skapa ett kvalitetssäkringssystem som fungerar i det dagliga arbetet. Systemet omfattar alla högskolans grundfunktioner, dvs. utbildningen, FUI-verksamheten, den samhällliga växelverkan och stödfunktionerna, även om FUI-verksamhetens kvalitetssäkring är tydligt tunnare än vad gäller de andra funktionerna.
- Hela organisationens starka engagemang i kvalitetssäkringen ger goda förutsättningar för utvecklingen av kvalitetssäkringssystemet.
- Det finns utrymme för utveckling vad gäller processbeskrivningar. Även om Arcadas processer finns i verksamhetshandboken kunde högskolan dra nytta av ett ännu mera systematiskt sätt att beskriva funktioner, mål, aktörer och ansvariga.
- Det finns tydliga bevis på att kvalitetssäkringssystemet har haft effekt på utvecklingen av verksamheten, även om många element i systemet har förändrats precis före auditeringen. Den nya forskningsorganisationens och de nya förfaringssättens effekt på FUI-verksamheten kan ännu inte utvärderas till fullo.

5 Konklusioner

5.1 Styrkor och god praxis i kvalitetssäkringssystemet

- Ledningen har lyckats med att skapa en positiv gemenskap i högskolans organisation. Denna goda och motiverande ”vi”-samarbetsanda har bidragit till att kunna genomföra en bra kvalitetskultur i vilken hela personalen är engagerad i kvalitetsarbetet.
- Ledningen har en tydlig vilja att utveckla högskolans kvalitet och en förmåga att reagera och vidta åtgärder för att behandla uppdagade problem.
- Arcadas sätt att använda s.k. ”pulsmätningar” under kursernas gång är ett innovativt sätt att inhämta feedback och åtgärda uppdagade problem.
- FUI-dagen stärker utbildningens integration med FUI-verksamheten genom att erbjuda studenter information om och möjligheter att delta i projekt. Dagen stöder innovation och uppkomsten av nya idéer.
- Många studenter är aktivt involverade i forskningsprojekt då de gör sitt examensarbete. Detta är ett gott exempel på studentaktiv utbildning och på hur den resurs som studenterna erbjuder kan användas i ett lärosamfund.
- Arcada beaktar samhällets synvinkel i sitt vardagliga arbete. Samarbetet mellan skolan och arbetslivet är aktivt och mångsidigt.
- Exit-samtalen är en mycket positiv praxis som ger organisationen en god möjlighet att inhämta information som annars skulle sannolikt gå förlorad.
- Arcada har infört ett introduktionsprogram för nya anställda och för anställda som har varit borta i en längre tid. Detta är en mycket ändamålsenlig anordning som bl.a. har den fördelen att den anställda får en förståelse av organisationens grundläggande värden och kan således stöda den önskade organisationskulturen.
- Biblioteket är smidigt integrerat i studenternas lärmiljö och stöder i synnerhet högskolans utbildningsuppgift på ett utmärkt sätt.

- Arcada har kunnat skapa goda kontakter och samarbete med arbetslivet. Detta ger en bra grund för en fortsatt utveckling av verksamheten och kvalitetssäkringen.

5.2 Utvecklingsrekommendationer

- Högskolan skulle dra nytta av att beskriva sina viktigaste nyckelprocesser i undervisningen och FUI-verksamheten på ett mera detaljerat sätt. Den mera systematiska processbeskrivningen kunde minska på ojämnheterna och olikheterna i procedurerna och förfaringssätten på de olika avdelningarna.
- Arcada önskar stärka sin forsknings- och publikationsaktivitet. Förverkligandet skulle underlättas med en klarare och konkretare styrning av FUI-verksamheten genom strategin och verksamhetsplanerna, som kunde beskriva vilka strategiska val görs för att uppnå den önskade publikationsaktiviteten och för att sedan upprätthålla den högre nivån av forskningsinsats och vetenskaplig publicering.
- Kriterierna för utdelningen av forskningsmedel ur de interna fonderna bör klargöras, då de nu verkar sakna transparens. Medarbetarna skulle dra nytta av att få konkret feedback om sina ansökningar, också då medel inte beviljas. Detta skulle bidra till en fördelaktig läringseffekt för både den enskilda medarbetaren och organisationen som helhet.
- Högskolans profilområden har förblivit främmande för många medarbetare. Eftersom profilområden har en betonad roll i strategin borde de bearbetas och klargöras vidare. Högskolan kunde kanske tänka sig att engagera sina medarbetare på mera aktiva sätt för att sätta mål för och bygga upp de valda områdena.
- Det vore till fördel att systematisera de externa samarbetsprojektens kvalitetssäkring i hela högskolan.
- Feedbacken från arbetslivet borde samlas och användas på ett mera systematiskt och dokumenterat sätt. Samtidigt kunde man tydliggöra kopplingen till kvalitetssäkringssystemet i detta avseende.
- Det finns utrymme för att precisera kvalitetskoordinatorernas och de kvalitetsansvariga studenternas roller och ansvar så att deras insats kan utnyttjas mera effektivt. Insatsen kunde också användas för att ytterligare dokumentera och systematisera kvalitetssäkringssystemets utveckling.

- Ledningen saknar effektiva medel och verktyg för att uppfölja verksamheten. Informationen samlas från olika register och sammanställs manuellt i rapportform. Uppföljningen av de uppsatta målen och nyckeltalen sker i olika organ och dokumenteras i mötesprotokoll. Högskolan skulle dra nytta av att skapa mera systematiska metoder och verktyg för att uppfölja verksamheten.
- Den systemproducerade informationens tillgänglighet inom högskolan kunde förbättras ytterligare, bl.a. genom att fundera på olika aktörsgruppers tillträde till specifika dokument och genom att samla information som finns splittrad t.ex. i mötesprotokoll.
- För närvarande försvåras programledarnas och avdelningschefernas möjligheter att påverka utbildningens kvalitet eftersom de inte automatiskt har tillgång till kursfeedbacken. Arcada bör se över denna praxis.
- Kommunikationen mellan lärare och studenter, den systemproducerade informationen medräknat, skulle fungera bättre om alla lärare använde den elektroniska läroplattformen som Arcada har infört.
- En definiering och beskrivning av Arcadas viktigaste samarbetspartners och externa intressentgrupper skulle vara till nytta. Det vore önskvärt också att kartlägga deras informationsbehov och skraddarsy kommunikationen till dem.
- Strävan att fullborda PDCA-cykeln kräver ett ännu mera regelbundet, effektivare och tydligare samarbete inom organisationen.

5.3 Auditeringsgruppens helhetsutvärdering av kvalitetssäkringssystemet vid Arcada

På basis av ovan sagda bedömer auditeringsgruppen att Arcadas kvalitetssäkringssystem uppfyller de kriterier som Rådet för utvärdering av högskolorna uppsatt för kvalitetssäkringssystemets helhet och de grundläggande uppgifternas kvalitetssäkring. Auditeringsgruppen framlägger sålunda som förslag till Rådet för utvärdering av högskolorna att Arcada blir godkänd i auditeringen.

5.4 Beslut fattat av Rådet för utvärdering av högskolorna om auditeringens resultat

Rådet för utvärdering av högskolorna har vid sitt möte 14.6.2011 fattat utgående från auditeringsgruppens framställning beslut om att Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola uppfyller kriterierna som gäller kvalitetssäkringssystemets ändamålsenlighet och funktionsduglighet på godkänt sätt. Auditeringen är i kraft i sex år.

BILAGA 1: Auditeringsbesökets program 22.–24.3.2011

Första besöksdagen 22.3.

09.00–10.00	Auditeringsgruppens möte
10.00–11.00	Intervju med högsta ledningen
11.10–12.10	Intervju med avdelningschefer och forskningsledare
12.10–13.00	<i>Lunch</i>
13.00–14.00	Intervju med utbildningsprogramledare
14.10–15.10	Intervju med undervisningspersonal
15.20–16.20	Intervju med studenter
16.30–17.30	Intervju med alumner
17.30–	Auditeringsgruppens möte

Andra besöksdagen 23.3.

09.00–09.30	Auditeringsgruppens möte
09.30–10.15	<i>Team 1:</i> Intervju med undervisnings- och FUI-personal vid avdelningen Hälsa och välfärd <i>Team 2:</i> Intervju med undervisnings- och FUI-personal vid avdelningen Ekonomi, IT och media
10.25–11.10	<i>Team 1:</i> Intervju med studenter vid avdelningen Hälsa och välfärd <i>Team 2:</i> Intervju med studenter vid avdelningen Ekonomi, IT och media
11.20–12.20	Intervju med chefer för stöd- och servicefunktionerna
12.20–13.20	<i>Lunch</i>
13.20–14.05	Intervju med Human Resource-teamet
14.15–15.00	Intervju med kvalitetsansvariga studenter och kvalitetskoordinatorer
15.10–15.55	<i>Team 1:</i> Intervju med personal och studenter från profilområdet Hållbara material och energisystem <i>Team 2:</i> Intervju med personal och studenter från profilområdet Hälsöfrämjande, social delaktighet och patientsäkerhet
16.10–17.00	Intervju med representanter för Arcadas externa intressentgrupper
17.00–	Auditeringsgruppens möte

Tredje besöksdagen 24.3.

09.00–09.30	Auditeringsgruppens möte
09.30–10.30	Jokerobjekt: <i>Team 1:</i> Kampusrundgång <i>Team 2:</i> Intervju om verksamhetsuppföljning
10.40–11.40	Intervju med FUI-personal
11.40–12.40	<i>Lunch</i>
12.40–13.40	<i>Team 1:</i> Intervju med arcadaner och utomstående involverade i FoU-projekt <i>Team 2:</i> Intervju med personal och studenter från vuxenutbildningen
13.50–14.20	Intervju med högsta ledningen
14.20–14.40	Auditeringsgruppens möte
14.40–15.10	Slutplädering med högsta ledningen

BILAGA 2: Auditeringskriterierna

OBJEKT	BRISTFÄLLIGA	INLEDANDE	KRITERIER	UNDER UTVECKLING	INARBETADE
1. Definition och dokumentering av målen, funktionerna, aktörerna och ansvarsfördelningen med avseende på högskolans kvalitetssäkringssystem	Kvalitetspolicy, aktörerna och ansvar har varken definierats eller dokumenterats.	Målen, funktionerna, aktörerna och ansvar är bristfälligt definierade och dokumenterade. Ansvarsfördelningen fungerar delvis.	Målen, funktionerna, aktörerna och ansvaret har definierats och dokumenterats klart och konkret. Ansvarsfördelningen fungerar.	Målen, funktionerna, aktörerna och ansvaret har definierats och dokumenterats klart och konkret. Ansvarsfördelningen fungerar.	Dokumenteringen och ansvarsfördelningen fungerar utmärkt och bidrar till kvalitetssäkringen.
2. Omfattningen och effekten av kvalitetssäkringen på högskolans grundläggande funktion	Högskolans grundläggande funktioner saknar kvalitetssäkring.	Systemet inbegriper enstaka funktioner på högskolan.	Systemet inbegriper flera funktioner på högskolan.	Systemet inbegriper flera funktioner på högskolan.	Systemet omfattar i princip högskolans samtliga grundläggande funktioner.
2 a) Examensinriktad utbildning	Den information som tagits fram via kvalitetssäkringssystemet för kvalitetstyrningen och utvecklingen av utbildningen och den övriga verksamheten utnyttjas inte.	Informationen utnyttjas utbildningen och den övriga samlas in som ett självändamål.	Informationen utnyttjas som redskap för kvalitetsstyrningen och utvecklingen av utbildningen och den övriga verksamheten. En stor del av den insamlade responsen utnyttjas.	Informationen utnyttjas systematiskt och det finns tydliga och fortgående belägg för att informationen används framgångsrikt vid utvecklingen av utbildningen och den övriga verksamheten.	Informationen utnyttjas systematiskt och det finns tydliga och fortgående belägg för att informationen används framgångsrikt vid utvecklingen av utbildningen och den övriga verksamheten.
2 b) Forskning / forsknings- och utvecklingsarbete	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar inte till att identifiera bristande kvalitet.	Kvalitetssäkringen syftar till att upprätthålla den uppnådda kvalitetsnivån.	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar till utvecklingen av verksamheten och möjliggör att få till stånd en förändring. Kvalitetsbristerna identifieras effektivt.	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar till utvecklingen av verksamheten och möjliggör att få till stånd en förändring. Kvalitetsbristerna identifieras effektivt.	Särskild uppmärksamhet har fås vid att uppmuntra nya idéer och de processer och strukturer som stöder införandet av dem. Verksamhetskulturen stöder innovativ verksamhet. Kvalitetsbrister identifieras effektivt.
2 c) Samhällelig växelverkan, genomslagskraft och regionutvecklingsarbete	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar inte till att identifiera bristande kvalitet.	Kvalitetssäkringen syftar till att upprätthålla den uppnådda kvalitetsnivån.	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar till utvecklingen av verksamheten och möjliggör att få till stånd en förändring. Kvalitetsbristerna identifieras effektivt.	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar till utvecklingen av verksamheten och möjliggör att få till stånd en förändring. Kvalitetsbristerna identifieras effektivt.	Särskild uppmärksamhet har fås vid att uppmuntra nya idéer och de processer och strukturer som stöder införandet av dem. Verksamhetskulturen stöder innovativ verksamhet. Kvalitetsbrister identifieras effektivt.
2 d) Stöd- och servicefunktioner (bl.a. biblioteks- och informations-tjänster, karriär- och rekryterings-tjänster samt internationella tjänster)	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar inte till att identifiera bristande kvalitet.	Kvalitetssäkringen syftar till att upprätthålla den uppnådda kvalitetsnivån.	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar till utvecklingen av verksamheten och möjliggör att få till stånd en förändring. Kvalitetsbristerna identifieras effektivt.	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar till utvecklingen av verksamheten och möjliggör att få till stånd en förändring. Kvalitetsbristerna identifieras effektivt.	Särskild uppmärksamhet har fås vid att uppmuntra nya idéer och de processer och strukturer som stöder införandet av dem. Verksamhetskulturen stöder innovativ verksamhet. Kvalitetsbrister identifieras effektivt.
2 e) Rekrytering och utveckling av personalen	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar inte till att identifiera bristande kvalitet.	Kvalitetssäkringen syftar till att upprätthålla den uppnådda kvalitetsnivån.	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar till utvecklingen av verksamheten och möjliggör att få till stånd en förändring. Kvalitetsbristerna identifieras effektivt.	Kvalitetssäkringsrutinerna bidrar till utvecklingen av verksamheten och möjliggör att få till stånd en förändring. Kvalitetsbristerna identifieras effektivt.	Särskild uppmärksamhet har fås vid att uppmuntra nya idéer och de processer och strukturer som stöder införandet av dem. Verksamhetskulturen stöder innovativ verksamhet. Kvalitetsbrister identifieras effektivt.

OBJEKT	KRITERIER		INLEDANDE	BRISTFÄLLIGA	UNDER UTVECKLING	INARBETADE
3. Kvalitetssäkringssystemets anknytning till ledningen och styrningen av verksamheten	Kvalitetssäkringssystemet är bristfälligt kopplat till verksamhetsstyrningen, uppföljningen av resultaten och utveckling av verksamheten.	Systemet är kopplat till högskolans verksamhet och verksamhetsstyrning. Informationen från kvalitetssäkringssystemet utnyttjas vid utvecklingen. Det finns bevis på kopplingarna till styrningen av verksamheten, uppföljningen av resultaten och utvecklingen.	Kvalitetssäkringssystemet är bristfälligt kopplat till verksamhetsstyrningen, uppföljningen av resultaten och utveckling av verksamheten.	Kvalitetssäkringssystemet har inte kopplats till ledningen och verksamhetsstyrningen.	Systemet är kopplat till högskolans verksamhet och verksamhetsstyrning. Informationen från kvalitetssäkringssystemet utnyttjas vid utvecklingen. Det finns bevis på kopplingarna till styrningen av verksamheten, uppföljningen av resultaten och utvecklingen.	Kvalitetssäkringssystemet utgör en naturlig del av högskolans verksamhet och verksamhetsstyrning. Högskolans verksamhet utnyttjas systematiskt och det finns tydliga systematiska bevis på att den används framgångsrikt i högskolans verksamhetsstyrning, uppföljningen av resultaten och utvecklingen av den.
4. Högskolepersonalens, studenternas och externa intressentgruppers medverkan i kvalitetssäkring	Högskolepersonalen, studenterna och de externa intressentgrupperna medverkar inte i kvalitetssäkring.	Någon av följande grupper medverkar inte i kvalitetssäkring: - de studerande - lärarna - representanter för servicefunktionerna - forskarna - administrationen - ledningen - externa intressentgrupper	Högskolepersonalen, studenterna och de externa intressentgrupperna medverkar inte i kvalitetssäkring.	Högskolepersonalen, studenterna och de externa intressentgrupperna medverkar inte i kvalitetssäkring.	De tidigare nämnda personalgrupperna och studenterna är aktivt med i systemet. Även de externa intressentgrupperna spelar en roll i kvalitetssäkringssystemet.	Olika personalgrupper är mycket engagerade och aktiva i kvalitetssäkring. Vidare har de externa intressentgrupperna på ett meningsfullt sätt inkluderats som aktörer i utvärderingen.
5. Ändamålsenligheten och tillgängligheten av den information som kvalitetssäkringssystemet tar fram	Kvalitetssäkringssystemet tar inte högskolans personalgrupper och studenter i beaktande och informationen förmedlas inte inom högskolan.	Informationen tas fram osystematiskt och förmedlas slumpmässigt. Olika interna aktörers synpunkter har inte beaktats tillräckligt.	Kvalitetssäkringssystemet tar inte högskolans personalgrupper och studenter i beaktande och informationen förmedlas inte inom högskolan.	Kvalitetssäkringssystemet tar inte högskolans personalgrupper och studenter i beaktande och informationen förmedlas inte inom högskolan.	Systemet tar fram relevant information till aktörer på högskolan och olika personalgrupper och studenterna har tillgång till de centrala resultaten.	Högskolan har systematiska rutiner för att ta fram och analysera information som riktar sig till olika personalgrupper. Högskolan har informerar aktivt i sin egen krets om kvalitetssäkring.

OBJEKT	BRISTFÄLLIGA	INLEDANDE	KRITERIER	UNDER UTVECKLING	INARBETADE
<p>5 b) med avseende på högskolans externa intressentgrupper</p>	<p>Högskolans externa intressentgruppers synpunkter har inte beaktats i kvalitetssäkringssystemet och informationen förmedlas inte till dem.</p>	<p>De externa intressentgruppernas synpunkter har inte beaktats tillräckligt vid planeringen och den fortsgående utvecklingen av kvalitetssäkringssystemet. Informationen förmedlas slumpmässigt till de externa intressentgrupperna .</p>	<p>De externa intressentgrupperna har definierats och deras behov av information har uttryckligen beaktats. De viktigaste samarbetsparterna och intressentgrupperna har insyn i kvalitetssäkringen i praktiken och dess centrala resultat.</p>	<p>Den externa kommunikationen om kvalitetssäkringen på högskolan är aktiv och informationen är planerligt och medvetet riktad till olika aktörer.</p>	
<p>6. Uppföljning, utvärdering och fortsgående utveckling av kvalitetssäkringssystemet</p>	<p>Högskolan har ingen uppfattning om hur kvalitetssäkringssystemet fungerar och systemet varken uppföljs eller utvecklas.</p>	<p>Högskolan har en bristfällig helhetsuppfattning om hur systemet fungerar. Dess verksamhet följs knappt upp och utvecklingen av systemet saknar planlighet.</p>	<p>Högskolan följer upp hur systemet fungerar och utvecklingen av systemet sker planerligt och dokumenterat.</p>	<p>Högskolan följer upp, utvärderar och utvecklar systematiskt systemet och är på det hela taget medveten om verksamhetens verkningar och följder.</p>	
<p>7. Kvalitetssäkringssystemet som helhet</p>	<p>Högskolan har infört endast enskilda och inte samordnade kvalitetssäkringsrutiner.</p>	<p>Vissa av högskolans funktioner har infört kvalitetssäkringsrutiner. Det finns inte mycket bevis för kvalitetssäkringssystemets effekt på utvecklingen av verksamheten.</p> <p>Kvalitetssäkringsrutinerna utgör inte ett fungerande och samordnat system.</p>	<p>Kvalitetssäkring är införd vid en stor del av högskolans funktioner. Det finns tydliga bevis på kvalitets-säkringssystemets effekt på utvecklingen av verksamheten.</p> <p>Kvalitetssäkringsrutinerna bildar ett rätt så välfungerande system.</p>	<p>Högskolan har infört kvalitetssäkring i alla sina funktioner. Det finns systematiska och kontinuerliga bevis på kvalitets-säkringssystemets effekt på utvecklingen av verksamheten.</p> <p>Kvalitetssäkringsrutinerna bildar ett dynamiskt fungerande system.</p>	

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola

Författare

Anneli Pirttilä, Carin Olausson, Joni Autio, Marina Kinnunen, Arild Raaheim, Kim Östman och Karl Holm

Abstrakt

Målet för den auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola som Rådet för utvärdering av högskolorna utförde var att:

- klarlägga vilka kvalitetskrav högskolan har ställt på sin verksamhet,
- bedöma med vilka förfaranden och processer högskolan upprätthåller och höjer kvaliteten i utbildningen och sin övriga verksamhet, och
- bedöma huruvida kvalitetssäkringen vid högskolan fungerar som den bör, huruvida högskolans kvalitetssäkringssystem tar fram ändamålsenlig information med tanke på utvecklingen av verksamheten och huruvida systemet ger upphov till effektiva, kvalitetshöjande utvecklingsåtgärder.

Auditeringen baserade sig på det material som Arcada på förhand lämnat in och på ett auditeringsbesök i Helsingfors den 22–24 mars 2011.

Auditeringsgruppen konstaterar att kvalitetssäkringssystemet på Arcada till största delen täcker högskolans funktioner och processer. Man har lyckats med att skapa en positiv gemenskap som leder till en kvalitetskultur där både personal och studenter medverkar. Forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamheten (FUI) är tämligen väl integrerad med undervisningen, även om den betonas klart mindre än utbildningsfunktionen. Verksamhetshandboken definierar kvalitetssäkringssystemets målsättningar, funktioner och de flesta ansvar i en logisk helhet, och den ger en klar bild av högskolans förfaringsätt också för utomstående personer. Feedback om verksamheten samlas på många sätt, och det finns tydliga och fortlöpande belägg för att feedbacken har påverkat verksamhetens utvecklande.

Auditeringsgruppen framlägger bl.a. följande utvecklingsrekommendationer för Arcada:

- Högskolan skulle dra nytta av att ytterligare beskriva sina nyckelprocesser, speciellt inom den examensinriktade utbildningen, för att minska på oavsiktliga skillnader mellan avdelningarna.
- FUI-verksamheten behöver en klar och överordnad styrning som är anknuten till konkreta mål och kvalitetssäkring. Rutiner för forskningsprojektens kvalitetshandling och mer förutsägbara ramar skulle vara nyttiga.
- Ledningen saknar effektiva medel och verktyg för att uppfölja verksamheten, då uppgifter samlas från olika register och sammanställs manuellt. Högskolan skulle dra nytta av att skapa mera systematiska metoder och verktyg för att uppfölja verksamheten.
- Högskolans profilområden har förblivit främmande för många medarbetare. Eftersom profilområdena har en betonad roll i strategin borde de bearbetas och klargöras vidare. Högskolan kunde kanske tänka sig att engagera sina medarbetare på mera aktiva sätt för att sätta mål för och bygga upp de valda områdena.

På basis av auditeringsgruppens framställan och auditeringsrapporten beslöt Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt möte den 14 juni 2011 att Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola uppfyller de uppställda kriterierna för kvalitetssäkringssystemet som helhet betraktat och i fråga om de kriterier som ställts upp för kvalitetssäkringen av högskolans grundläggande uppgifter. Auditeringen är i kraft i sex år.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, yrkeshögskola

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola
(Arcadan laadunvarmistusjärjestelmän auditointi)

Tekijät

Anneli Pirttilä, Carin Olausson, Joni Autio, Marina Kinnunen, Arild Raaheim, Kim Östman ja Karl Holm

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Arcadan laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

- 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.

Auditointi perustui Arcadan ennalta toimittamaan auditointiaineistoon sekä Helsingissä 22.–24.3.2011 toteutettuun auditointivierailuun.

Auditointiryhmä toteaa, että Arcadan laadunvarmistusjärjestelmä suurimmaksi osaksi kattaa korkeakoulun toiminnon ja prosessit. Arcadassa on onnistuttu luomaan positiivista yhteisöllisyyttä ja sen mukana laadukulttuuri, jossa sekä henkilökunta että opiskelijat osallistuvat laatutyöhön. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI) on integroitu opetukseen varsin hyvin, vaikkakin se painottuu selkeästi vähemmän kuin koulutustoiminto. Toimintakäsikirja määrittelee laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, toiminnot ja useimmat vastuut loogisena kokonaisuutena, ja se antaa selkeän kuvan korkeakoulun toimintatavoista myös ulkopuolisille ihmisille. Toiminnasta kerätään palautetta useilla tavoilla, ja palautteen vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.

Auditointiryhmä esittää Arcadalle mm. seuraavia kehittämissuosituksia:

- Korkeakoulu hyötyisi avainprosessiensä kuvaamisesta vielä paremmin, erityisesti tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta, jotta tahattomia eroavaisuuksia osastojen välillä voitaisiin vähentää.
- TKI-toiminta tarvitsee selkeän ohjauksen, joka kytketään konkreettisiin tavoitteisiin ja laadunvarmistukseen. Tutkimusprojekteja koskevat laadunvarmistusrutiinit ja entistä ennakoitavammat puitteet hyödyttäisivät toimintaa.
- Johdolta puuttuu tehokkaita keinoja ja välineitä toiminnan seurantaan, kun tietoja kootaan eri rekistereistä käsin. Korkeakoulu hyötyisi systemaattisempien menetelmien ja työvälineiden luomisesta toiminnan seuraamiseksi.
- Korkeakoulun profiilialueet ovat jääneet useille henkilökuntaan kuuluville vieraiksi. Koska alueilla on strategiasa painotettu rooli, niitä tulisi muokata ja selventää entisestään. Korkeakoulu voisi pohtia henkilökunnan osallistamista aktiivisemmin valittujen alueiden tavoitteiden asettamiseen ja rakentamiseen.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 14.6.2011 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Arcada täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulut, ammattikorkeakoulu

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola
(Audit of the Quality Assurance System of Arcada University of Applied Sciences)

Authors

Anneli Pirttilä, Carin Olausson, Joni Autio, Marina Kinnunen, Arild Raaheim, Kim Östman and Karl Holm

Abstract

The aim of the audit of the quality assurance system of Arcada University of Applied Sciences was to:

- establish the qualitative objectives set by Arcada for its own activities,
- evaluate what procedures and processes Arcada uses to maintain and develop the quality of its education and other activities, and
- evaluate whether Arcada's quality assurance works as intended, whether the quality assurance system produces useful and relevant information for the improvement of its operations and whether it brings about effective improvement measures.

The audit was based on materials provided by Arcada in advance and an audit visit in Helsinki on March 22–24, 2011.

The audit team notes that the quality assurance system of Arcada mostly covers the institution's functions and processes. Arcada has succeeded in creating a positive community that leads to a quality culture in which both staff and students participate. The research, development and innovation (RDI) activity is quite well integrated with education, even though it is clearly less emphasized compared to the education function. The operations manual defines the goals, functions and most responsibilities of the quality assurance system in a logical whole, and it gives a clear understanding of the institution's workings also for external individuals. Feedback on the institution's activities is collected in many ways, and there is clear and sustained evidence that it has had an effect on the development of the activities.

The audit team proposes the following development measures to Arcada:

- Arcada would profit from describing its key processes further, especially within degree education, in order to reduce unintended differences between its departments.
- The RDI activity needs clear and overarching steering that is tied to concrete goals and quality assurance. Routines for the quality assurance of research projects and more foreseeable settings would be of use.
- The management lacks effective means and tools for follow-up, because information is collected and compiled from various registers by hand. The institution would profit from creating more systematic follow-up methods and tools.
- Arcada's profile areas remain unfamiliar to many members of staff. The profile areas are emphasized in the strategy and should thus be further shaped and clarified. Arcada could engage its staff in more active ways in setting goals for and building up the selected areas.

Based on the proposal and audit report of the audit team, the Finnish Higher Education Evaluation Council decided at its meeting on 14 June 2011 that Arcada University of Applied Sciences fulfils the criteria set for the quality assurance system as a whole and for the quality assurance of the basic duties. The audit is valid for six years.

Keywords

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

PUBLIKATIONER AV RÅDET FÖR UTVÄRDERING AV HÖGSKOLORNA

PB 133, 00171 HELSINGFORS • Tel.. 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 laatuysköt 2001–2003
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 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 laatuysköt 2000
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
- 15:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic
- 18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammatti-korkeakoulu
- 20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- 21:2000** Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic
-
- 1:2001** Valtonen, H.: Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa
- 2:2001** Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi
- 3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopinnojen 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 nauc'no-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)
- 5:2001** Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle
- 6:2001** Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kielenopetuksen kehittämisessä
- 7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
- 8:2001** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuysköt 2001
- 9:2001** Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.
- 10:2001** Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
- 11:2001** Ponkala, O. (toim.): Terveystieteiden korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
- 12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta

- 13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K. : Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): Ammattikorkeakoulun jatkokutkinnon 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. Steiner-pedagogisen opettajankoulutuksen arviointi
- 5:2002** Toikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- 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 laatuyksiköt 2002–2003
- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: Ammattikorkeakoulun kieltenopetus tienhaarassa. Kieltenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi
- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 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 laatuyksiköt 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.): Laataa ammattikorkeakouluihin
- 8:2003** Parjanen, M. : Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaiseen yliopistoon

- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H.: (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology
- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2003–2004
- 13:2003** Cavallé, C., de Leersnyder, J.-M., Verhaegen, P. & Nataf, J.-G.: Follow-up review of the Helsinki School of Economics. An EQUIS re-accreditation
- 14:2003** Kantola, I. (toim.): Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking
- 15:2003** Ala-Vähälä, T.: Hollannin peili. Ammattikorkeakoulujen master-tutkinnot ja laadunvarmistus
- 16:2003** Goddard, J., Teichler, U., Virtanen, I., West, P. & Puukka, J.: Progressing external engagement. A re-evaluation of the third role of the University of Turku
- 17:2003** Baran, H., Toivakka, P. & Järvinen, J.: Slavistiikan ja baltologian koulutuksen ja tutkimuksen arvioinnin seuranta
- 1:2004** Kekäle, T., Heikkilä, J., Jaatinen, P., Myllys, 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 ARCADE – Sammanhällning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen 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. Auditointikäsi kirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007
- 1:2006** Dill, D.D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Ilolaks, A., Katajavuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2006** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007

- 5:2006** Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.; Keski-Pohjanmaan ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2006** Hämäläinen, K., Kantola, I., Marttinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2006** Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 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 seuranta-raportti
- 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 ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2007** Liljander, J.-P., Heikkilä, J., Lappalainen, M., Nystén, P., Sulameri, T. & Kajaste, M.: Savonia-ammatti-korkeakoulun 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 ammatti-korkeakoulujen 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., Kääpä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K.: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 10:2008** Luoma, M., Daniel, H.D., Kristensen, B., Pirttilä, A., Vaisto, L., Wahlén, S., Mustonen, K. & Seppälä, H.: Audit of the quality assurance system of Helsinki School of Economics
- 11:2008** Stenius, M., Ansala, L., Heino, J., Käyhkö, R., 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 kaupparkeakoulun 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 laatuarkemys – 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 laatuyksiköt 2010–2012
- 2:2010** Hintsanen, V., Luukka, M.-R., Lounasmeri, T., Majander, M., Renvall, J., Holopainen, H. & Hiltunen, K.: Turun ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2010** External Review of Finnish Higher Education Evaluation Council. Self-evaluation report
- 4:2010** Lundqvist, R., Löfström, E., Hokkanen, A., Lindesjö, E., Westermarck, C.-M., Raaheim, A. & Lundin, K.: Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi
- 5:2010** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus toimikaudelta 2008–2009
- 6:2010** Okko, P., Pirttilä, A., Ansala, L., Immonen, H., Uusitalo, T. & Saarilampi, M.-L.: Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2010** Virtanen, T., Ahonen, H., Ahonen, H., Koski, P., Lähtenmäki, J. & Mustonen, K.: Teatterikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2010** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2010–2013
- 9:2010** Rådet för utvärdering av högskolorna: Verksamhetsplan 2010–2013
- 10:2010** Finnish Higher Education Evaluation Council: Plan of action 2010–2013
- 11:2010** Karppanen, E., Kiiskinen, N., Urponen, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Mattila, J.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2010** 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 laatuajurjestelmien 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