

Päivi Karttunen • Saku Jokisalo • Pekka
Kettunen • Jukka Oresto • Marita Ruohonen
Krister Talvinen • Kirsi Mustonen

Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi



KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

13:2011

ISBN 978-952-206-187-4 (painettu)

ISBN 978-952-206-188-1 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammerprint Oy

Tampere 2011

Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuoteen 2011 mennessä kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit. Keskeinen tavoite on tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita¹ ja osoittaa, että Suomessa toimii pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus. Auditointien yksi tavoite on siten myös vaikuttaa suomalaisten korkeakoulujen kilpailukykyyn globaaleilla koulutusmarkkinoilla. Kansallisena tavoitteena on koota ja välittää laadunvarmistuksen hyviä käytänteitä, edistää niiden leviämistä korkeakoululaitoksessa ja siten kehittää korkeakoulutusta kokonaisuudessaan.

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

Auditointimallin kehittämisvaihe toteutettiin vuosina 2005–2007. Marraskuussa 2007 Korkeakoulujen arviointineuvosto julkaisi auditointikäsikirjan uuden laitoksen², jossa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Käsikirja seuraa aikaisemman käsikirjan yleisiä periaatteita ja menettelytapoja, mutta siihen tehtiin joitakin tarkennuksia ja täsmentäviä muutoksia korkeakouluilta ja auditioijilta kerätyn palautteen sekä arviointineuvoston omien kokemusten perusteella. Palautetta kerätään myös jatkossa kaikilta auditointeihin osallistuneilta, ja noin kolmen vuoden kuluttua auditoinnista järjestetään auditoiduille korkeakouluille seuranta- ja kehittämisseminaari. Vuoden 2009 aikana aloitettiin myös auditointien toisen kierroksen menetelmän kehittäminen.

Korkeakouluilta saatujen palautteiden ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat selvästi vauhdittaneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista kehittämistä ja menettelytapoja. Laadunvarmistus näyttää sekä tuottaneen

¹ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki: Multiprint. (http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso)

² Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2007.

välineitä korkeakoulujen sisäiseen johtamiseen että ohjanneen korkeakouluja kehittämään toimintojaan kokonaisuutena. Voidaan hyvin sanoa, että auditointiprosessit ja julkinen raportointi korkeakoulujen järjestelmistä ovat lisänneet ja syventäneet laatua koskevaa keskustelua ja korkeakoulujen sekä niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta.

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

Riitta Pyykkö, professori

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

Auditointiryhmä	7
1 Johdanto	9
1.1 Auditoinnin tavoitteet	9
1.2 Auditoinnin kohteet	9
2 Auditointiprosessi	11
2.1 Auditointisopimus	11
2.2 Auditointiaineisto	11
2.3 Auditointivierailu	12
2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	13
3 Humanistinen ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä	14
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	14
3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot	17
3.3 Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä	18
4 Auditointitulokset	21
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	21
4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	24
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	24
4.2.2 Tutkimus- ja kehitystyö	30
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	34
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	39
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	42
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	45
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	48
4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	50
4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	50
4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	52
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	54
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	57

5	Johtopäätökset	62
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	62
5.2	Kehittämissuositukset	63
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä	64
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	64
 Liitteet		
1:	Auditointivierailun ohjelma	65
2:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	66

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Terveystieteiden tohtori **Päivi Karttunen** toimii Tampereen ammattikorkeakoulun vararehtorina, vastuualueinaan toiminnanohjaus ja laadunvarmistus sekä korkeakoulun sisäinen kehittäminen, Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu ja Pirkanmaan maakuntakorkeakoulutoiminta. Vuosina 2007–2009 hän toimi Pirkanmaan ammattikorkeakoulun vararehtorina, ja vuosina 2000–2006 hän toimi saman koulun kehitysjohtajana vastaten muun muassa korkeakoulun laadunvarmistuksesta ja arvioinneista sekä kehittämistoiminnasta. Vuosina 1988–1996 Karttunen toimi opetustehtävissä Tampereen terveydenhuolto-oppilaitoksessa ja Tampereen yliopiston hoitotieteen laitoksella osallistuen myös laatutyöhön. Hän on osallistunut kahdesti arvioitsijana Korkeakoulujen arviointineuvoston organisoimiin ammattikorkeakoulujen laatuyskikköarviointeihin sekä vuonna 2005 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointiin. Vuonna 2008 hän osallistui Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointiin varapuheenjohtajan roolissa.

Varapuheenjohtaja

Filosofian maisteri **Jukka Oresto** toimii projektijohtajana Lahden ammattikorkeakoulun yritys- ja kulttuuritoimialalla. Sitä ennen hän on toiminut koulutusjohtajana Lahden ammattikorkeakoulussa vuosina 2001–2008. Oresto on oman toimensa ohella hoitanut myös lyhyen aikaa vararehtorin tehtäviä keväällä 2004 ja kuulunut Lahden ammattikorkeakoulun hallitukseen vuosina 2006–2008. Nykyään Oresto on aktiivisesti mukana Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden, tekniikan ja muotoilun koulutusalojen rakenteiden, toiminnan ja johtamisen kehittämisessä. Vuonna 2010 Oresto toimi HAAGA-HELIAn auditointiryhmän varapuheenjohtajana.

Jäsenet

Opiskelija **Saku Jokisalo** opiskelee insinööriksi Hämeen ammattikorkeakoulun Valkeakosken yksikössä. Jokisalolla on useita luottamustoimia Hämeen ammattikorkeakoulussa, muun muassa ammattikorkeakoulun hallituksessa, opintotukilautakunnassa ja laadunvarmistuksen ohjausryhmässä. Vuodesta 2006 alkaen opiskelijajärjestöissä toimineella Jokisalolla on kokemusta paikallis-

yhdistystoiminnasta, opiskelijakunnasta sekä valtakunnallisista opiskelijajärjestöistä. Vuoden 2007 hän toimi Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan hallituksessa ja vuoden 2008 hallituksen puheenjohtajana. Vuoden 2009 ajan Jokisalo oli Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liiton (SAMOK) puheenjohtajana. Vuoden 2010 alusta Jokisalo on toiminut valtakunnallisen STTK-Opiskelijat ry:n puheenjohtajana sekä opiskelijakuntansa edustajiston jäsenenä.

Valtiotieteiden tohtori **Pekka Kettunen** työskentelee sosiaalipalvelujen arvioinnin professorina Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksella. Hän on aikaisemmin työskennellyt muun muassa Tampereen yliopiston yhdyskuntatieteiden ja politiikan tutkimuksen laitoksilla sekä Åbo Akademin julkisjohtamisen oppiaineessa. Professori Kettusen tutkimuskohteisiin kuuluvat julkisen palvelutuotannon organisointi ja toiminta, erityisesti julkishallinnon muutos. Professori Kettunen on toiminut myös erilaisissa arviointitehtävissä muun muassa yhteistyössä Valtiotilintarkastajien kanssa.

Yhteiskuntatieteiden maisteri **Marita Ruohonen** on toiminut Suomen Mielenterveysseuran toiminnanjohtajana vuodesta 2006 alkaen. Maisterin tutkinnon lisäksi hänellä on myös sosiaalityöntekijän koulutus. Vuosina 1992–2006 Ruohonen toimi Ensi- ja turvakotien liiton toimitusjohtajana ja vuosina 1989–1992 Sosiaaliturvan Keskusliiton apulaisjohtajana, mitä ennen hän työskenteli liiton koulutussuunnittelijana. Kehitysvammaisten opetus- ja työkeskuksen johtajana Ruohonen toimi vuosina 1980–1986. Vuosien varrella hän ollut käynnistämässä useita lähialue- ja kehitysyhteistyöhankkeita, joista esimerkkeinä ovat ensikoti Pietarissa, turvakoti Sortavalassa, ensikoti Riiasa sekä naisten kriisikeskus Istanbulissa. Ruohonen hoitaa myös useita luottamustoimia.

Sihteerit

Erikoissuunnittelija, VTT **Krister Talvinen**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

Erikoissuunnittelija, KM **Kirsi Mustonen**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

1 Johdanto

1.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulukohtaisen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena on

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

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

1.2 Auditoinnin kohteet

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

Auditoinnin kohteina ovat:

1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus
 - a) Tutkintotavoitteinen koulutus³

³ Tutkintotavoitteisella koulutuksella tarkoitetaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin tutkintoihin johtavaa koulutusta. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja ammattikorkeakoulututkinnot, toisen syklin tutkintoihin ylemmät korkeakoulututkinnot sekä ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. Kolmannen syklin tutkijankoulutuksen tutkintoja ovat jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaatintutkinnot ja tohtorintutkinnot.

- b) Tutkimus/tutkimus- ja kehitystyö/taiteellinen toiminta
 - c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö⁴
 - d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
 - e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnan-ohjaukseen
 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
 5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
 - a) korkeakoulun sisällä
 - b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
 6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
 7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Auditoinneissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljälle eri laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheelle. Kriteeristö sisältää *puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen* laadunvarmistuksen luonnehdinnat kaikista auditoinnin kohteista (ks. liite 2). Raportissa mainitaan auditointikohteittain (myös alakohteet 2 a–e ja 5 a–b) auditointiryhmän arviot laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheesta. Näiden arvioiden pohjalta auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin hyväksymistä tai uusinta-auditointia.

Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla korkeakoulu ohjaa ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Auditoinnissa ei oteta kantaa korkeakoulun päämääriin, eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä.

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

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Humanistinen ammattikorkeakoulu sopivat auditoinnin toteuttamisesta auditointisopimuksen muodossa. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteiden lisäksi auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus tai kansainvälisyys ja auditoinnissa käytettävä kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä korkeakoulun sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Humanistisen ammattikorkeakoulun sopimus allekirjoitettiin 22.10.2010. Auditointi sovittiin toteutettavaksi kotimaisen auditointiryhmän toimesta suomen kielellä.

2.2 Auditointiaineisto

Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointikäsi­kirjan (2008–2011) ohjeistuksen mukaan auditoitavan korkeakoulun tulee koota aineisto siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, toimivuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Aineiston avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnanohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta.

Humanistisen ammattikorkeakoulun toimittama perusaineisto oli seuraavanlainen:

- aineiston kokoamisen lähtökohta ja tavoite
- ammattikorkeakoulun organisaatio
- laadunvarmistusjärjestelmän (TOLA) kuvaus
- TOLA, Humanistisen ammattikorkeakoulun sähköinen laatukäsikirja
- ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kehityshistoria
- laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen toiminnan ohjausjärjestelmään
- laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysi
- yhteenveto keskeisistä kehittämiskohteista ja käynnistetyistä toimenpiteistä.

Lisäksi jokaisesta seitsemästä auditointikohteesta ja niiden alakohdista on oltava jokin näyte tai näyttö. Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta.

Humanistinen ammattikorkeakoulu toimitti näytöt ja näytteet jokaisesta auditointikohteesta. Auditointiryhmällä oli myös pääsy ammattikorkeakoulun intranet-sivujen (HumakPro) toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmään (TOLA), jonka tarjoama materiaali täydensi kirjallista materiaalia. Humanistisen ammattikorkeakoulun aineisto saapui auditointisopimuksessa todettuun määräpäivään mennessä ja se toimitettiin edelleen auditointiryhmän jäsenille.

Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointiyhteyshenkilö, hallintojohtaja Irma Lönnroth vieraili 8.3.2011 auditointiryhmän kokouksessa esittelemässä Humanistisen ammattikorkeakoulun organisaatiota, laadunvarmistusjärjestelmää ja auditointiaineistoa.

Auditointiryhmä voi halutessaan pyytää myös korkeakoululta lisämateriaalia. Auditointiryhmä käytti tätä mahdollisuutta hyväkseen ja pyysi lisämateriaalina Lönnrothin vierailunsa (8.3.) aikana näyttämää julkaisua, *Ammattikorkeakoulu yhteiskunnallisena toimijana* (Eeva-Liisa Antikainen, Hanna Hauta-aho, Mikko Yrjönen. Vaajakoski: Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2008). Lisäksi auditointiryhmä tutustui auditointivierailun aikana laajemmin Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuihin.

2.3 Auditointivierailu

Ennen auditointivierailua 17.3.2011 Humanistisessa ammattikorkeakoulussa järjestettiin tulevasta auditoinnista informaatiotilaisuus korkeakoulun henkilökunnalle. Tilaisuuden puheenjohtajana toimi hallintojohtaja Irma Lönnroth. Auditointiryhmän puheenjohtaja Päivi Karttunen ja auditointia Korkeakoulujen arviointineuvostossa koordinoiva erikoissuunnittelija Krister Talvinen pitivät alustukset auditoinnin tavoitteista, kriteereistä sekä auditointiprosessin vaiheista ja auditointivierailun toteutuksesta. Humanistisen ammattikorkeakoulun edustajina alustuksia esittivät rehtori Eeva-Liisa Antikainen, ammattikorkeakoulun Helsingin kampuksen aluekoordinaattori Outi Mäkelä ja opiskelija Sampsa Nyyssönen. Tilaisuuden lopuksi kuulijoilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tulevasta auditoinnista.

Auditointivierailu järjestettiin 5.–7.4.2011 Helsingissä rehtorin toimistossa. Vierailun tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Vierailun ohjelma (liite 1) laadittiin auditointikäsikirjassa kuvatun mallin mukaisesti. Ensimmäisen vierailupäivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva ammattikorkeakoulun

laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli korkeakoulun johtoa, ohjaus- ja kehittämisryhmien edustajia, aluekoordinaattoreita, opettajia, TKI-henkilöstöä, opiskelijoita ja ammattikorkeakoulun sidosryhmien edustajia.

Vierailun toinen päivä jatkui ammattikorkeakoulun kokonaiskuvan kartoittamisella tukipalveluiden edustajien haastattelussa. Tämän jälkeen haastattelut kohdentuivat perustoimintojen laadunvarmistukseen. Auditointiryhmä haastatteli aikuiskoulutuksen edustajia ja lisäksi ryhmä jakaantui Nurmijärven ja Kauniaisten kampuksille, joissa molemmissa haastateltiin opiskelijoita sekä opetushenkilökuntaa. Vierailun toisena päivänä ryhmälle esiteltiin myös ammattikorkeakoulun intranettiä HumakProta ja sen osaa TOLAA eli korkeakoulun toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmää.

Kolmas päivä alkoi ns. jokerikohteella, jonka teemana oli perusopetuksen prosessi. Jokerikohteen jälkeen auditointia jatkettiin teemahaastattelulla, jonka aiheena oli aluekehittämisen laadunvarmistus. Auditointivierailu päättyi Humanistisen ammattikorkeakoulun johtoryhmän loppuhaastatteluun.

2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmä laati auditointiprosessissa kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta raportin. Raportti tuotettiin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten erityisasiantuntemusta hyödynnettiin auditointikohteiden tarkastelussa. Humanistisella ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

3 Humanistinen ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

Luvussa 3 kuvataan Humanistisen ammattikorkeakoulun organisaation rakenne, hallinto, toiminta-ajatus ja laadunvarmistusjärjestelmä korkeakoulun toimittaman auditointiaineiston mukaisesti.

Humanistinen ammattikorkeakoulu (HUMAK) on verkostoammattikorkeakoulu ja sen toiminta-alueena on koko Suomi. HUMAK on aloittanut toimintansa vuonna 1998 väliaikaisena ammattikorkeakouluna ja saanut vakinaisen toimiluvan vuonna 2002. HUMAKin ylläpitäjänä ja omistajayhteisönä toimii Suomen Humanistinen Ammattikorkeakoulu Oy, jonka juuret ovat laajapohjaisessa suomalaisessa kansalaisyhteiskunnassa (vapaa sivistystyö).

HUMAKilla on kampukset yhdeksällä eri paikkakunnalla. HUMAKissa on seuraavat kolme yksikköä:

- **Järjestö- ja nuorisotyön yksikkö**, jonka kampukset sijaitsevat Joensuussa, Nurmijärvellä, Torniossa ja Äänekoskella.
- **Kulttuurituotannon yksikkö**, jonka kampukset sijaitsevat Jyväskylässä, Kauniaisissa ja Turussa.
- **Viittomakielialan yksikkö**, jonka kampukset sijaitsevat Helsingissä ja Kuopiossa.

HUMAKin kampukset näkyvät kuvassa 1.



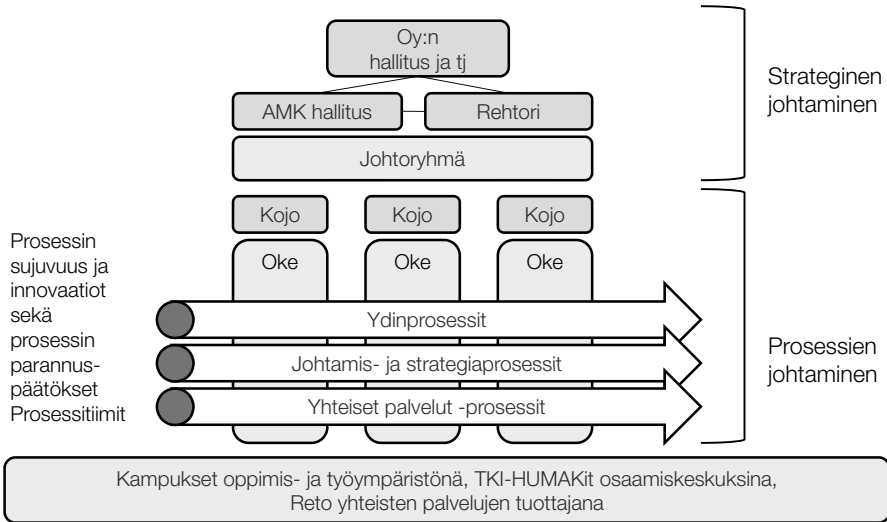
Kuva 1. HUMAKin kampukset

Vuonna 2010 HUMAKissa työskenteli noin 150 henkilöä ja opiskeli yhteensä noin 1500 tutkinto-opiskelijaa. Samana vuonna HUMAKissa suoritettiin 269 tutkintoa, joista 28 oli ylempiä amk-tutkintoja.

Yhteishaun kautta voi hakea opiskelemaan HUMAKiin kolmessa perustutkintoon johtavassa koulutusohjelmassa: yhteisöpedagogi (amk), kulttuurituottaja (amk) ja viittomakielentulkki (amk). Näihin samoihin tutkintoihin tähtääviin koulutuksiin voi hakea myös aikuiskoulutuksen yhteishaussa, jolloin opinnot on suunniteltu työelämässä jo oleville henkilöille ja opinnot voi suorittaa monimuoto-opintoina työn ohessa. HUMAKissa voi suorittaa seuraavat ylemmät amk-tutkinnot: yhteisöpedagogi (yamk), kulttuurituottaja (yamk), viittomakielentulkki (yamk) sekä *Degree Programme in Youth Work and Social Equality* ja *Degree Programme in Sign Language Interpreting* -tutkinnot. Ylemmät amk-tutkinnot on tarkoitettu vähintään kolme vuotta työelämässä olleille ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneille henkilöille. Tutkintotavoitteisten koulutusten lisäksi HUMAK järjestää erikoistumisopintoja, avoimen ammattikorkeakoulun opintoja ja täydennyskoulutusta.

HUMAKin johtamismallina on prosessijohtamiseen perustuva verkostomalli, joka on esitelty kuvassa 2.

Verkostomalli



Kuva 2. HUMAKin verkostomalli

Rehtori johtaa ammattikorkeakoulua, apunaan johtoryhmä. Johtoryhmä toimii myös HUMAKin strategisena kehittämisryhmänä. Johtoryhmään kuuluvat rehtorin lisäksi koulutusjohtajat, hallintojohtaja sekä talous- ja henkilöstöjohtaja. HUMAKin verkosto-organisaatio muodostuu kolmesta koulutus-tehtävää toteuttavasta yksiköstä, joita johtaa koulutusjohtaja (Kojo) apunaan yksikön ohjaus- ja kehittämisryhmä (OKE) sekä kampusten aluekoordinaattorit. Yksiköihin sijoittuvat yhdeksän koulutuskampusta ja viisi alueellista TKI-toimipistettä. Yhteisiä palveluja toteuttaa rehtorin johtama rehtorin toimisto (Reto).

HUMAKin toimintamallina on prosessiorganisaatio, jossa prosessit on jaettu kolmeen pääluokkaan: ydinprosessit, johtamis- ja strategiaproessit ja yhteiset palvelut -proessit. Kullekin prosessille on nimetty prosessitiimi ja tiimin vastuuhenkilö. Pääprosessien alla oleville prosesseille on myös nimetty prosessin omistaja. HUMAK-tason tiimejä ovat POP-tiimi (perusopetustiimi), AIKO-tiimi (aikuiskoulutustiimi) ja TKI-tiimi (tutkimus- ja kehittämis- ja innovaatiotiimi), yksikön tasolla vastaavaa tehtävää hoitavat ryhmät (esimerkiksi POP-työryhmä).

3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Toiminta-ajatus

HUMAKin missio eli toiminta-ajatus määritellään korkeakoulun strategiassa (2010–2012) seuraavalla tavalla:

Humanistinen ammattikorkeakoulu on yhteiskunnallinen vaikuttaja ja aktiivinen kansalaisyhteiskunnan kehittäjä.

Lisäksi strategian mukaan HUMAKin *perustehtävänä* on olla humanistisen ja kasvatusalan sekä kulttuurituotannon asiantuntija ja johtava kouluttaja, jonka tehtävänä on järjestö- ja nuorisotyön, kulttuurituotannon ja luovan toimialan yrittäjyyden sekä viittomakielialan valtakunnallinen kehittäminen. Humanistinen ammattikorkeakoulu korostaa tehtävässään kansalaisten tarpeista lähtevää innovaatiotoimintaa ja yhteisöjen kehittämistä.

Humanistinen ammattikorkeakoulu haluaa profiloitua valtakunnallisena aikuiskouluttajana ja kumppanuudella kehittäjänä. Humanistisen ammattikorkeakoulun painoaloja ovat sosiaalisten ja kulttuuristen innovaatioiden ja aktiivisen kansalaisuuden edistäminen.

Visio

Korkeakoulun itselleen kirjaama visio eli tahtotila on seuraava:

HUMAK on vuonna 2012 rakenteeltaan tiivis valtakunnallinen verkosto-ammattikorkeakoulu, joka tuottaa tulevaisuuden osaajia toimialoilleen.

HUMAK tekee tutkimus- ja kehitystyötä yhteistyössä kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa synnyttäen arjen tarpeista lähteviä sosiaalisia innovaatioita ihmisten elämän helpottamiseksi.

Arvot

Human connections on HUMAKin perusarvo, joka muodostuu

- humanistisesta ihmiskäsityksestä,
- suvaitsevaisuudesta ja toisen kunnioittamisesta,
- avoimesta, inhimillisestä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta sekä
- yhdessä oppimisesta.

3.3 Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä

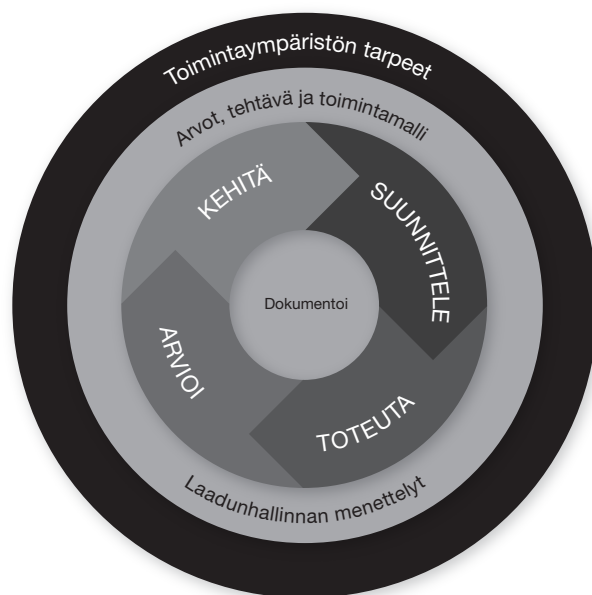
HUMAKin perustehtävä, visio ja arvot luovat lähtökohdat korkeakoulun laatupolitiikalle. Laatutoiminnassa halutaan tuoda esille kokemuksellisuutta ja yhteistä ymmärrystä HUMAKin kokonaisuudesta. Lisäksi henkilöstöltä, opiskelijoilta ja sidosryhmiltä saadut palautteet auttavat kehittämään laadunvarmistuksen toimintamalleja. HUMAKissa ei ole erillistä laatukäsikirjaa. Laatutoiminnan periaatteet ja käytänteet on kuvattu HUMAKin toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä TOLAssa, joka sijaitsee HUMAKin intranetissä HumakProssa. Korkeakoulun intranettiin on käyttöoikeudet henkilöstöllä ja opiskelijoilla, ja myös keskeisille sidosryhmille on myönnetty pääsy merkittäviin dokumentteihin sekä foorumeihin. TOLA kytkeytyy tiiviisti korkeakoulun strategian kehittämistyöhön.

HUMAKin keskeiset laatupolitiikan periaatteet ja laatutavoitteet muodostavat seuraavat neljä kokonaisuutta:

- Toiminnan hyödyllisyys, selkeys ja läpinäkyvyys
- Osaamisen kasvaminen ja kasvattaminen
- Kilpailukyky ja sen kasvattaminen
- Yhteistyö eri toimijoiden kesken: ulkoiset verkostot ja sisäinen verkosto.

HUMAKin laatutoiminnan keskeisimpänä tavoitteena on HUMAKin toiminnan jatkuva parantaminen koko verkostoammattikorkeakoulun toiminnot kattavalla laadunvarmistusjärjestelmällä. Perustana kattavalle laadunvarmistusjärjestelmälle on arviointi-, palaute- ja kehittämisjärjestelmä, josta saadaan tietoa HUMAKin toimintojen onnistumisesta. Korkeakoulun tavoitteena on, että laatutoiminta ja laadunvarmistusjärjestelmän hyödyntäminen ovat osa henkilöstön ja opiskelijoiden arjen toimintaa.

HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmä TOLA rakentuu jatkuvan kehittämisen (Demingin PDCA-ympyrä) periaatteelle. Viitekehyksenä TOLAn rakenteelle on toiminut myös EFQM-malli. Kuvassa 3 esitellään TOLAn rakenne.



Kuva 3. HUMAKin toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä

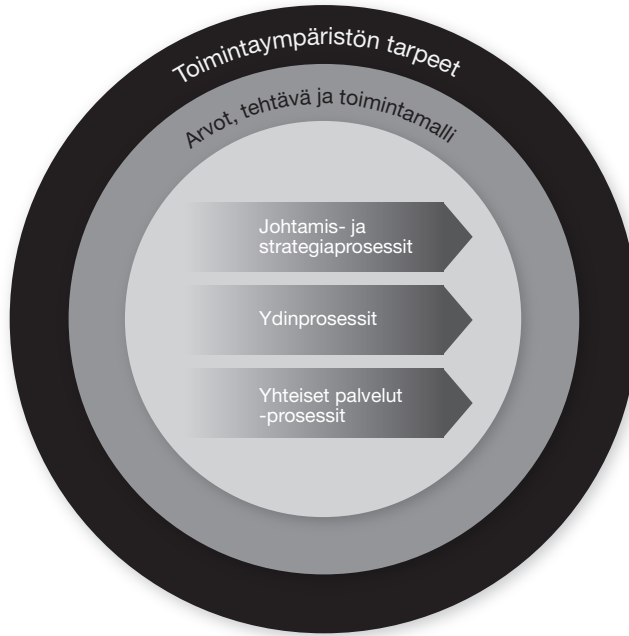
Humanistisen ammattikorkeakoulun laatusykklissä suunnitellaan (Plan) ja kiteytetään tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan tarkoituksenmukaisella toiminnalla (Do). Tavoitteiden saavuttamista ja prosessien toimivuutta seurataan ja arvioidaan (Check). Tulosten perusteella tehdään kehittämissuunnitelmat ja täsmennetään kehittämistoimenpiteet (Act). Korkeakoulun pyrkimys on, että kehittämisen sykli toimii kaikilla ammattikorkeakoulun tasoilla ja kaikissa prosesseissa.

HUMAKin verkostojohtaminen perustuu strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Korkeakoulun jaettua, osallistavaa johtajuutta kuvataan verkostomallissa (ks. kuva 2) ja lisäksi prosessikartassa sekä strategioissa, suunnitelmissa, ohjelmissa ja prosesseissa. HUMAKin johtoryhmän tehtävänä on varmistaa strategioiden toteutuminen ja niihin liittyvien prosessien toimintakyky.

Prosessit ovat ohjeita arjen toimintaan ja Humanistisessa ammattikorkeakoulussa kullekin prosessille on nimetty vastuhenkilö. Prosessitoiminta on suunnitelmallista yhteistyötä ja -toimintaa, jossa keskeistä on varmistaa koko HUMAKin verkoston toimintakyky muutostilanteissa. Korkeakoulun tavoitteena on saada prosessien avulla paremmin käyttöön henkilöstön osaamista, löytää toiminnan kehityspolut, motivoida henkilöstöä ja lisätä vaikutusmahdollisuuksia. Hyvin toimivat prosessit parantavat HUMAKin opiskelijoiden, sidosryhmien ja muiden asiakkaiden saamaa palvelua ja tuotteiden laatua.

HUMAKin prosessikartta muodostuu johtamis- ja strategiaprosesseista, ydinprosesseista ja yhteiset palvelut -prosesseista sekä niiden alaprosesseista.

Prosessien johtaminen HUMAKissa perustuu horisontaaliseen, asiakkaiden tarpeista lähtevään toiminnanohjaukseen. Rehtori nimeää johtoryhmää kuul-
tuan sopimuskausittain prosessitiimit ja prosessien vastuuhenkilöt, jotka toi-
mivat prosessin omistajina. Johtoryhmä hyväksyy myös uudet prosessit. Kuvas-
sa 4 esitellään HUMAKin prosessikartta.



Kuva 4. HUMAKin prosessikartta

Ammattikorkeakoulun johtamis- ja strategiaprosessista sekä yhteiset pal-
velut -prosessista vastaa rehtori apunaan talous- ja henkilöstöjohtaja ja hallin-
tojohtaja. HUMAKin ydinprosesseiksi on määritelty perusopetus, aikuiskoulu-
tus sekä TKI-toiminta. Kustakin yksiköstä vastaava koulutusjohtaja vastaa myös
yhdestä HUMAK-tason ydinprosessista apunaan monialaiset prosessitiimit.

4 Auditointitulokset

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

*HUMAKin laatutoiminnan periaatteet ja käytänteet on kuvattu ammattikorkeakoulun toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmässä TOLAssa, joka sijaitsee HUMAKin intranetissä HumakProssa. HUMAKin perustehtävä, visio ja arvot antavat lähtökohdat toteutettavalle laatupolitiikalle. Tavoitteet, toimijat ja vastuut on selkeästi määritelty ja ne ovat asetettujen lähtökohtien mukaiset. Tietoa on paljon ja se on dokumentoitu hyvinkin kattavasti. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio ovat **kehittyvässä** vaiheessa.*

Kukin arvioitava korkeakoulu voi määritellä oman laadunvarmistusjärjestelmänsä periaatteet ja toimintatavat korkeakoulun kehittämisen kannalta parhaalla soveltuvalla tavalla. Tämä on erityisen tärkeää Humanistiselle ammattikorkeakoululle, joka on voinut mainitun periaatteen mukaan laatia omaa tehtävänsä ja arvojensa toteuttamista tukevan toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmän. HUMAKin perustehtävä, visio ja arvot ovat muodostaneet ja muodostavat edelleen lähtökohdat toteutettavalle laatupolitiikalle.

Kokemuksellisuus ja yhteinen ymmärrys Humanistisen ammattikorkeakoulun kokonaisuudesta ovat luoneet edellytykset laadunvarmistustyölle. Auditointiaineisto ja siihen liittyvät näytöt ja näytteet on koottu Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaiseman auditointikäsi­kirjan ohjeiden mukaisesti ja se antaa yhdessä auditointikäynnin kanssa selkeän ja johdonmukaisen kuvan laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimijoiden sekä vastuiden määrittelystä ja dokumentaatiosta.

Laadunvarmistusjärjestelmän ja siihen liittyvän laatutoiminnan periaatteena on prosessimainen toimintatapa, jonka avulla voidaan mahdollistaa verkostoammattikorkeakoulun, sen yksiköiden ja kampusten toiminnanohjaus. HUMAKin verkosto-organisaatio muodostuu kolmesta koulutustehtävää hoitavasta yksiköstä, joihin sijoittuvat yhdeksän koulutuskampusta ja viisi alueellista TKI-toimipistettä eri paikkakunnilla. Rehtori johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa mukaan lukien rehtorin toimiston tuottamat tukipalvelut. Rehtori toimii johtoryhmän ja päälliköiden, kv-koordinaattorin ja kirjasto- ja viestintähenkilöstön esimiehenä pois lukien talous- ja henkilöstö-

johtaja ja TKI-päälliköt. Muissa yhteisissä palveluissa esimiehinä toimivat opintoasiainpäällikkö, koulutusjohtajat, tietohallintopäällikkö ja talous- ja henkilöstöjohtaja.

Laatutoiminnan periaatteet ja käytänteet

Laatutoiminnan periaatteet ja käytänteet on kuvattu HUMAKin toiminnan-ohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmässä, TOLAssa, joka sijaitsee HUMAKin intranetissä HumakProssa. Perusaineiston, näyttöjen ja näytteiden kokoamisesta ovat vastanneet ammattikorkeakoulun johtoryhmä ja auditoinnin ohjausryhmä tiiviissä yhteistyössä laatutyöryhmän kanssa. Strategista suunnittelua on tehty ja tehdään edelleen koko henkilöstön kanssa yhteisesti kehittämisproses- sina. Työ on ollut määrätietoista.

HumakPron kokonaisuuden käyttöoikeudet ovat henkilöstöllä ja opiske- lijoilla. Lisäksi on myönnetty käyttöoikeus ammattikorkeakoulun keskeisille sidosryhmille ja pääsy toiminnan kannalta merkittävimpiin dokumentteihin ja foorumeihin. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kaikkien si- dosryhmien keskeisimmätään toimijat eivät kuitenkaan olleet tietoisia tästä mahdollisuudesta.

HUMAKin laatupolitiikan keskeiset periaatteet ja laatutavoitteet on kir- jattu ja määritelty niin, että ne muodostavat neljä kokonaisuutta:

- Toiminnan hyödyllisyys, selkeys ja läpinäkyvyys
- Osaamisen kasvaminen ja kasvattaminen
- Kilpailukyky ja sen kasvattaminen
- Yhteistyö eri toimijoiden kesken: ulkoiset verkostot ja sisäinen verkosto.

Laadunvarmistuksen keskeiset näkökulmat on puolestaan ryhmitel- ty pääotsikoittain ja tämä auttaa hahmottamaan, mitä laadunvarmistustyöllä ymmärretään ja miten sitä viedään eteenpäin. Huomiota kiinnitetään erityi- sesti toimintaympäristön tarpeisiin, HUMAKin arvoihin ja toimintamalliin, laadunhallinnan menettelytapoihin, aineiston dokumentointiin sekä hyvään laatuun.

Toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä TOLA

Saatujen näyttöjen ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että TOLA tu- kee HUMAKin yhteisöllisyyttä: TOLAn tuntevat ja sitä käyttävät niin opiske- lijat kuin henkilöstökin. Ylin johto ja esimiehet tuntevat hyvin laadunvarmis- tustyön lähtökohdat ja laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden. Haastatte- lujen perusteella voidaan pitää ilmeisenä, että johdolla on voimakas halu jatkaa laadunvarmistustyötä ja kehittää sen sitomista johtamiseen, esimiestyöhön ja arkiseen kanssakäymiseen henkilöstön kanssa.

TOLA toimii keskeisenä dokumentaation paikkana, josta löytyvät tärkeät opiskelijoiden ja henkilöstön tarvitsemat dokumentit. Tavoitteet, prosessit, toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi määriteltyjä ja dokumentoituja. Kullekin TOLAn asiakokonaisuudelle on nimetty vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on varmistaa ajanmukainen tieto omalla vastuualueellaan. Dokumentit on ryhmitelty EFQM-laaturaportointomallin luokittelun mukaisesti. Järjestelmä antaa myös mahdollisuuden päivittäiseen yhteydenpitoon, keskusteluihin ja ajatusten vaihtoon erilaisten foorumien kautta.

Vaikka TOLAn sisältö on ollut olemassa jo usean vuoden ajan, on syytä todeta, että järjestelmä nykymuodossaan on ollut käytössä vain lyhyen aikaa. Tämä näkyy tiettyinä systemaattisuuden puutteena ja etenkin tallennetun aineiston hieman jäsentymättömänä laajuutena. Nämä seikat yhdessä saattavat johtaa siihen, että opiskelijat, henkilöstö ja johto eivät käytännössä sitoudu riittävässä määrin järjestelmän käyttöön ja näin TOLAn tavoitteet saattavat tulevaisuudessa jäädä toteutumatta. Edelleen jossain määrin epäselväksi jää TOLAn yhteys toiminnanohjaukseen ja tämä saattaa johtaa käsitteelliseen epäselvyyteen toiminnanohjausjärjestelmästä kokonaisuutena. Järjestelmä on keskeinen osa toiminnanohjausta mutta sellaisenaan riittämätön. Prosessien rajapinnoilla olevien mahdollisten katveiden tunnistaminen voi jäädä puutteelliseksi ja TOLAn rooli eräänlaisena dokumenttiarkistona korostuu.

Yhteenveto

- Laatutyöllä on selkeä ja toimiva yhteys HUMAKin strategiaan ja perusarvoihin.
- Laadunvarmistusjärjestelmä TOLA rakentaa, tukee ja ylläpitää HUMAKin toimintakulttuuriin kuuluvaa yhteisöllisyyttä.
- Toimintaan ja sen arviointiin liittyvää tietoa on paljon ja dokumenttiaineisto on keskitetysti yhdessä paikassa.
- TOLAan on tallennettu paljon samanarvoista tietoa, mikä antaa epäsystemaattisen vaikutelman kokonaisuudesta.
- TOLA on luonteeltaan dokumentoiva eikä se ohjaa järjestelmällisesti tietynlaiseen toimintaan.

4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

*HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmä kattaa tutkintotavoitteisen koulutuksen prosessit. Tietoa toiminnasta tutkintotavoitteisen koulutuksen prosessien osalta kootaan kattavasti palautejärjestelmän mukaisesti. Palautetiedon käytöstä laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä on selkeää näyttöä ja riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä, joskin osa menettelytavoista on suhteellisen uusia. Tutkintoon johtavan koulutuksen osalta on myös meneillään useita strategian toteuttamiseen liittyviä kehittämishankkeita, joita on käynnistetty saadun palautteen perusteella. Uusien ideoiden tuottamiseen ja hyvien käytäntöjen levittämiseen on myös korkeakoulussa toimintatapoja. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistuksen lähtökohdat

Tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta HUMAKissa keskeinen on pedagoginen ydinprosessi, joka sisältää perusopetus- ja aikuiskoulutusprosessit. Prosessien kuvaus TOLAssa antaa selkeän kuvan muun muassa toiminnan tavoitteista, vastuista ja prosessin eri vaiheista. Perusopetusprosesseja, jotka kattavasti jäsentävät tutkintoon johtavan koulutuksen toimintaa, ovat ohjausprosessi, opetussuunnitelmaprosessi, opetussuunnittelun tarjonnan suunnittelu, opetus-tarjonnan toteuttaminen, opinnäytetyöprosessi, harjoitteluprosessi ja kv. liikkuvuusprosessi. Aikuiskoulutusprosesseja ovat avoimen ammattikorkeakoulun prosessi, erikoistumisopintojen prosessi ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon prosessi. Tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta keskeiset toimintaa ohjaavat asiakirjat HUMAKin strategian lisäksi ovat pedagoginen strategia ja aikuiskoulutusstrategia. Pedagoginen strategia ja käsikirja on uudistettu vuonna 2009 ja se linjaa hyvin pedagogista kehittämistyötä HUMAKin strategian suunnassa. Pedagoginen käsikirja antaa hyvän viitekehyksen koulutuksen suunnittelutyölle, toteutukselle ja arvioinnille.

HUMAKin strategiassa tutkintoon johtavan koulutuksen kehittämisen kohteeksi on nostettu vuoden 2010–2011 osalta ohjausta tukevat toimintamallit sekä opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuus. Tältä pohjalta on laadittu opintoprosessien tukemista kuvaava tulokortti, joka on työstetty henkilöstön yhteisillä, vuoden 2009 Kevät-päivillä. Tulokortti jakaantuu sekä ohjauksen että työelämläheisen verkostopedagogiikan kehittämiseen. Ohjauksen kehittäminen sisältää henkilökohtaisten opintosuunnitelmien eli HOPSauksen kehittämisen sekä ohjausprosesseja tukevat toimintamallit. Työelämläheinen

verkostopedagogiikka puolestaan sisältää harjoittelun sekä oppimisen ja TKI-toiminnan kehittämisen, ja lisäksi oppimisympäristöjen, verkostopedagogiikan ja opetuskäytänteiden sekä aikuiskoulutuksen kehittämisen. Tulokortista käy selkeästi ilmi vuosittaiset kehittämisen kohteet sekä niihin liittyvät mittarit, keinot, aikataulu ja vastuuhenkilöt.

HUMAKin aikuiskoulutusstrategia vuosille 2010–2012 ohjaa myös tutkintoon johtavan aikuiskoulutuksen toteutusta. HUMAK korostaa strategiasaan profiloitumista aikuiskouluttajana. Strategiassa kuvataan hyvin kehittämisen painopisteet vuosittaisine tavoitteineen ja mittareineen sekä lisäksi kunkin yksikön vuosittain tarkistettavat toimintasuunnitelmat strategiakaudelle.

Pedagogisen prosessin toteutus

HUMAKin johtamisessa prosessit muodostavat arkipäivän toiminnan struktuurin ja prosessijohtaminen on strategisen johtamisen toteuttamisen väline. Perusopetus- ja aikuiskoulutusprosesseista (pedagoginen prosessi) vastaavat koulutusjohtajat, jotka samalla ovat johtoryhmän jäseniä ja johtavat oman yksikkönsä ohjaus- ja kehittämisryhmää (OKE). Toinen koulutusjohtajista johtaa HUMAK-tason perusopetustiimiä (POP-tiimi) ja toinen aikuiskoulutustiimiä (AIKO). Tämän lisäksi yksiköissä toimii vielä perusopetustyöryhmä, jossa käsitellään yksikkökohtaisia perusopetusprosessiin liittyviä asioita. Pedagogisten prosessien parantaminen on prosessitoiminnan ohjeiden mukaan prosessin omistajan ja prosessitiimin tai -ryhmän tehtävä. Omistaja huolehtii prosessin toimintakyvyn arvioinnista, mittareiden tuottamasta tiedosta, tiedon raportoinnista sekä parannustoimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja niiden arvioimisesta. Prosessikuvausten avulla toiminnasta on helppo muodostaa kokonaiskuva. Haastattelujen ja näyttöaineiston perusteella ja TOLAn prosessikuvauksista käy ilmi, että prosesseja on myös päivitetty. Perusopetusprosessien osalta myös strategioiden toimeenpanoon liittyviin tulokortteihin on kirjattu vastuutyöryhmät tai vastuuhenkilöt.

HUMAKin verkostomalli ja toimintamallina prosessiorganisaatio muodostavat toimintaympäristön, jossa vastuita tutkintoon johtavan koulutuksen prosessien ja siihen sisältyvien laadunvarmistuksen vastuiden osalta on jaettu korkeakoulun sisällä. Prosessien omistajat on nimetty ja tutkintoon johtavan koulutuksen osalta laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen menettelytavat muodostavat hyvin dokumentoidun ja näyttöjen ja haastattelujen perusteella myös käytännössä toimivan kokonaisuuden. Tosin ulkopuoliselle vastuunjaot ja monien toimijoiden tehtäväkokonaisuudet eivät välttämättä avaudu hetkessä.

Pedagogisiin ydinprosesseihin liittyvät niin opettajille kuin opiskelijoille suunnatut keskeiset asiakirjat ja ohjeet on tallennettu TOLAn. Haastattelujen perusteella TOLA on opiskelijoille sekä henkilöstölle helppo ja käytännössä

hyvin toimiva tietolähde, josta asioiden kulku on helppoa tarkistaa. Tosin kirjallista dokumentaatiota todettiin haastattelujen perusteella olevan HUKMAKissa paikoin jopa liikaa.

Perusopetusprosesseihin kuuluvan ohjausprosessin kehittäminen on käynnistynyt vuoden 2009 Kevät-päivillä. Meneillään on ohjauksen käsikirjan laatiminen, jonka luonnos on laadittu syksyllä 2010. Ohjauksen tavoitteena on ohjauksen käsikirjan luonnoksen mukaan tukea opiskelijan persoonallisen ammattitaidon kehittymistä sekä auttaa opiskelijaa rakentamaan opiskelusuunnitelmansa siten, että opiskelu etenee tutkinnon laajuutta vastaavassa ajassa. Käsikirjassa on kuvattu myös ohjausprosessin vaiheet lukuvuosittain. Vuonna 2010 lehtoreille on tehty ohjausprosessin eri vaiheiden tehtäviä koskeva kartoitus ja kehitteillä olevaa käsikirjaa on kommentoitu eri tiimeissä. Ohjausprosessia on suunniteltu arvioitavan seuraavaksi yhteisillä Kevät-päivillä 2011, jolloin myös palautteiden pohjalta laadittu uusi ohjauksen käsikirja julkaistaan. Edellä mainittu osoittaa vuorovaikutteista toimintatapaa ja laadunvarmistuksessa tavoitteena ollutta kokemuksellisuuden hyödyntämistä. Periaatteena on, että uudet kehittämiseen liittyvät asiat otetaan käyttöön lukuvuoden alusta ja toimintakäytännöt siirretään Kevät-päivien jälkeen kampusten arkeen. Ohjauksen käsikirjan käytäntöön vieminen on Kevät-päivien jälkeen POP-ryhmän jäsenten vastuulla.

Harjoitteluprosessin kulku on kuvattu selkeästi vaiheittain TOLAssa. Harjoittelua varten on laadittu käsikirja, joka on päivitetty keväällä 2010. Käsikirjassa on myös kattava kuvaus harjoitteluun liittyvästä palautteenannosta mukaan lukien harjoittelun kriteeristö. Työelämäseminaarissa kaikki opiskelijat esittelevät raporttinsa ja myös arvioivat oppimistaan ja työpaikkaansa. Harjoittelun ohjauksen kehittämiseen liittyy myös ohjaajakoulutus, joka on hyvä keino varmistaa harjoittelun ohjauksen laatua työpaikoilla. Harjoittelun kehittäminen on auditointiaineiston näyttöjen mukaan säännöllinen toimintatapa, jolla varmistetaan harjoittelutoiminnan ohjauksen laatua. Prosessin kautta on luotu hyvät mahdollisuudet riittämättömän laadun tunnistamiselle.

Opinnäytetyöprosessiin liittyvät keskeiset asiakirjat kuten opinnäytetyöprosessin kuvaus, opinnäytetyöoppaat ammattikorkeakoulututkinnon ja ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osalta sekä muut opinnäytetyöhön liittyvät asiakirjat ovat luettavissa TOLAssa. Opiskelijoiden mukaan ohjeet ovat helposti löydettävissä ja toimivia.

Perusopetusprosessin alaprosesseiksi on kirjattu myös opetustarjonnan suunnittelu ja toteutus, mikä on TOLAssa olevan dokumentin mukaan luotu vuonna 2007 ja sitä on päivitetty vuonna 2010. Näyteaineistossa on kuvattu POP-tiimin dokumentaatiota lukuvuoden 2010–2011 osalta, ja siitä käy ilmi prosessin toteutus käytännössä. Kyseiseen kuvaukseen liittyy myös työaika-

suunnitelmaohjeet samalle lukuvuodelle. Työaikasuunnitelmaan on myös sisällytetty opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tulostavoitteet ja tulostavoitteet, joilla ohjataan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Samoin TOLAan on kirjattu opetustarjonnan prosessi, joka sisältää työprosessin kulun aina alustavan tarjonnan laatimisesta opintojakson palautetiedon analyysiin ja jakson kehittämiseen saakka.

Opetussuunnitelmaprosessissa on kuvattu opetussuunnitelmien laadinta ja kehittäminen vaiheittain. Prosessin eri vaiheita on kuvattu auditointiaineistossa aina vuodesta 2006. Opetussuunnitelmien uudistamisessa ja kehittämisessä lähtökohdan muodostaa sidosryhmien kuuleminen, benchmarkkaus sekä voimassaolevien opetussuunnitelmien muutostarpeiden määrittely. Opetussuunnitelmien laatimisessa on auditointiaineiston mukaan tehty myös yhteistyötä muiden korkeakoulujen kanssa. Opetussuunnitelmien kehittämistarpeita on lisäksi kartoitettu muun muassa selvittämällä HUMAKin viittomakielen tulkien, yhteisöpedagogien ja kulttuurituottajien työuraa ja palautetta koulutuksesta. Julkaisuja edellä mainitusta aiheesta on vuosilta 2008 ja 2010. Samoin haastattelujen perusteella neuvottelukuntien, työelämän ja sidosryhmien kuuleminen on osa tätä prosessia, jonka avulla HUMAKin opetussuunnitelmien työelämätarpeita kartoitetaan järjestelmällisesti. Järjestelmällinen opetussuunnitelmaprosessi osaltaan varmistaa työelämärelevantin opetuksen laatua.

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen laadunvarmistus

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen osalta näyttöaineistossa esitetty laadunvarmistusmalli on suhteellisen tuore: se on päivätty 17.2.2011. Mallissa on kuvattu kattavasti yamk-koulutusta koskevat arviointialueet ja kriteerit. Niihin on sisällytetty koulutusohjelman lähtökohdat, tarpeet, profiilit ja tavoitteet sekä arviointimenettelyt ja toimintatapojen määrittelyt. Koulutusohjelmien arviointimenetelmistä, mittareista ja niiden käyttöönnotosta päättää jokaisen koulutusohjelman johto-/ohjausryhmä.

Koulutusohjelmien arviointialueet sisältävät myös koulutusohjelman kohderyhmät, markkinoinnin ja opiskelijoiden haku-valintamenettelyiden määrittelyt. Kriteereissä kuvataan myös koulutusohjelman järjestelmällistä suunnittelua, joka sisältää sidosryhmäyhteistyön, opettajien ja opiskelijoiden vaikutusmahdollisuudet, opinnäytetyön, opetussuunnitelman, koulutusohjelman resursoinnin ja osaamisen kriteerit. Sidosryhmäyhteistyötä tehdään haastattelujen ja näytön perusteella muiden korkeakoulukumppaneiden kanssa hyödyntäen benchmarkingia ja vertaisarviointia koulutuksen kehittämisessä. Koulutusohjelman toteutuksen suunnitelmallisuus sisältää koulutusohjelman suunnitelmanmukaisen toteutuksen sekä opiskelun edellytykset ja edistymisen. Viides kriteeri on, että yamk-koulutusohjelman vaikutuksia arvioidaan ja niitä

parannetaan jatkuvasti. Tähän sisältyy tavoitteiden ja sisällön arviointi, prosessien arviointi ja mittarit sekä jatkuva kehittäminen.

Ylempien tutkintojen koulutusohjelmien palautekyselyjen yhteenvedot on suunniteltu kirjattavan TOLAan, mutta kesäkuussa 2011 niitä ei vielä siellä ollut. Palautekyselyistä on dokumentit näyttöaineistossa järjestö- ja nuorisotyön aloituskyselyn osalta joulukuulta 2010 sekä saman koulutusohjelman työpaikkapalautteista helmikuulta 2011. Opiskelijapalautteita käsitellään haastattelujen mukaan AIKO-tiimissä. Palautteiden käsittelyprosessi etenee perusopetusprosessien mukaisesti ja käytännöt mahdollistavat palautteen monipuolisen käsittelyn aina kehittämistoiminnoista päättämiseen saakka.

Yamk-tutkinnon osalta HUMAK on verkostoitunut muiden suomalaisten vastaavaa koulutusta toteuttavien koulutusorganisaatioiden kanssa, ja kansainvälistä yhteistyötä on muun muassa *European Master in Sign Language Interpreting* -koulutusohjelmaan liittyen. Näyttöä yhteistyöstä ja yhteisistä koulutusten arvioinneista on jo vuodesta 2006 lähtien.

Palautekyselyt

Pedagogista prosesseista kerätään palautetta erilaisin kyselyin. Pedagogisia kyselyitä ovat opintojen aloituskysely, toisen ja kolmannen opintovuoden kysely ja valmistumisvaiheen kysely. Yhteenvedon ja trendiraportin laatii pedagoginen yliopettaja. Hän huolehtii myös tulosten esittelystä johtoryhmälle kehittämistoimenpiteitä varten.

Opintojaksopalautteissa vastuu on opintojaksovastaavalla. Palaute on tarkoitettu ensisijaisesti opintojakson vastaavalle lehtorille, mutta keskeiset asiat raportoidaan myös pedagogisessa vastuussa olevalle yliopettajalle. Pedagoginen yliopettaja toimii tarvittaessa palautteen pohjalta opetuksen laadun kehittämiseksi. Järjestelmäsuunnittelija laatii vuosittain koosteen POP-tiimin vastaavalle koulutusjohtajalle, joka esittelee koosteen johtoryhmälle pedagogisia yliopettajia kuultuaan.

Opiskelijapalautejärjestelmää on kehitetty vuodesta 1998 ja näyttöjen sekä haastattelujen perusteella sitä on järjestelmällisesti kehitetty edelleen saatujen palautteiden myötä. Vuonna 2010 on siirrytty Webropol-kyselyihin. Opiskelijakunnalle suunnattujen kyselyiden tehtävänä on näyttöaineiston mukaan toimia opiskelijoille vaikutuskanavana laadun parantamiseksi ja kehittämiseksi, kuvata ammatillisen kasvun kehittymistä opiskelun aikana ja toimia opetuksen laadun johtamisen välineenä.

Näyttöaineiston ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta opiskelijoilla on monipuoliset mahdollisuudet antaa palautetta sekä välittömästi että erilaisten kyselyiden kautta ja siten vaikuttaa korkeakoulun toiminnan kehittämiseen. Haastattelujen perusteella

palautteen vaikutuksista opiskelijat saavat tietoa vaihtelevasti: osa haastatelluista opiskelijoista oli hyvin tietoisia palautteen vaikutuksista, osa ei lainkaan. Näyttöjen ja haastattelujen mukaan palautejärjestelmän tuottamaa tietoa käsitellään eri tiimeissä sekä ryhmissä; palautteet ja niiden käsittely mahdollistaa riittämättömän laadun tunnistamisen tehokkaasti. Palautteen perusteella käynnistetään myös kehittämistoimia. Näistä hyvinä esimerkkeinä ovat muun muassa kielten opetuksen, viittomakielen opetuksen, verkko-oppimisympäristöjen, portfolio-työskentelyn ja ohjauskäytäntöjen kehittäminen.

Tutkintoon johtavan koulutuksen kehittäminen

Tutkintoon johtavan koulutuksen osalta on runsaasti näyttöä siitä, että toimintaa kehitetään. Kehittäminen näyttää näyteaineistojen ja haastattelujen perusteella olevan suhteellisen hyvin suunniteltua toimintaa. Strategian pohjalta on suunniteltu vuosittaiset kehittämiskohteet, joissa painottuvat muun muassa opintoprosessien tukeminen. Näyteaineiston dokumenteista käy ilmi, että keskeisiä kehittämistoimintoja on viety myös järjestelmällisesti eteenpäin sekä HUMAKin tasolla että yksiköissä. Tulokortteja, joita on laadittu perusopetusprosesseja koskien muun muassa ohjausprosessin tukemisen painopisteiden osalta sekä aikuiskoulutusstrategiaan liittyen, seurataan tehdyn suunnitelman mukaan johtoryhmässä, mutta haastattelujen perusteella mittaristoa käsitellään myös vastaavissa tiimeissä. Tulokorttien järjestelmällistä seurantaa voisi edelleen kehittää myös osana TOLAA, jossa valmiina on toiminnan tuloksellisuutta kuvaava osio. Perusopetusprosessien kehittämiseksi on meneillään myös kehittämishankkeita, joita tehdään yhdessä muiden korkeakoulujen kanssa ja näistä ovat esimerkkeinä muun muassa ohjauksen kehittäminen ja TKI-toiminnan integroiminen opetukseen. Uuden opiskelijaryhmän valmiiksi saattamisesta on meneillään kehittämishanke Äänekosken kampuksella ja samoin hanketoiminnan integrointia opetukseen kehitetään Äänekosken kampuksen ehkäisevän työn hankkeissa. Yhtäaikaista tutkintoon johtavan koulutuksen kehittämishankkeita on suhteellisen monia. Näyttöä on myös siitä, että pilottihankkeiden hyviä käytäntöjä on voitu siirtää myös koko HUMAKin toimintaan.

Yhteenveto

- Perusopetusprosessi ja siihen liittyvä laadunvarmistus ja toiminnanohjaus koostuvat useista prosesseista sekä useista eri toimijatasoista, ja näyttöjen ja haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että prosessit ja niihin liittyvät vaiheet ovat hyvin keskeisten toimijoiden hallussa.
- Perusopetus- ja aikuiskoulutusprosessit ja niihin liittyvät keskeiset käsikirjat, oppaat ja ohjeet on hyvin dokumentoitu ja löydettävissä helposti TOLASTA.

- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadun kehittämistä on näyttöä ja meneillään on tällä hetkellä useita laajoja kehittämishankkeita.
- Perusopetus- ja aikuiskoulutukseen liittyvät suunnitelmalliset palautteet, joiden osalta dokumentaatiota voisi vielä kehittää. Palautteenanto koetaan helppona ja palautteella koetaan olevan mahdollisuudet vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Riittämättömän laadun tunnistamista varten on tehokkaat toimintatavat.
- Opiskelua koskevien palautteiden näkyvyyttä sekä henkilöstölle että opiskelijoille voisi parantaa koostamalla ne järjestelmälliseksi kokonaisuudeksi TOLAan.
- Tulokorttien ja niihin liittyvien toimenpiteiden seurantaa voisi kehittää liittämällä ne osaksi TOLAa.

4.2.2 Tutkimus- ja kehitystyö

*HUMAKin tutkimus- ja kehitystyön laadunvarmistus kattaa pääosin korkeakoulun TKI-toimintaan kuuluvat toiminnot. Tietoa TKI-toiminnan laadusta kerätään useiden eri lähteiden kautta, ja tämän tiedon käsittelyssä ja hyödyntämisessä on edelleen kehittämisen kohteita. TKI-toiminnan laadunvarmistukseen suunnitellut menettelytavat luovat hyvän perustan toiminnan laadunvarmistamiselle ja kehittämiselle, mutta toimintaan liittyvissä laadunvarmistuksen käytännöissä on vielä osittain kehittämisen kohteita. Nämä kohteet on kuitenkin tunnistettu korkeakoulussa ja niiden kehittämiseksi on laadittu myös suunnitelmia. Laadunvarmistus tutkimus- ja kehitystyön osalta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

TKI-toiminnan laadunvarmistuksen lähtökohdat

Tutkimus- ja kehitystoiminta on yksi HUMAKin ydinprosesseista, josta vastaa yksi koulutusjohtajista ja HUMAK-tasolla hänen tukena toimii TKI-tiimi. Prosessi, joka koostuu hankeprosessista ja sen alaprosesseista julkaisuprosessista sekä palvelujen myyntiprosessista, on selkeästi kuvattu TOLAssa. Myös prosessien vastuut laadunvarmistuksen ja kehittämisen osalta löytyvät prosessitoiminnan ohjeesta. HUMAKin projektitoiminnan käsikirja, jonka sisällysluettelo on kuvattu auditointiaineistossa ja joka on dokumentoituna TOLAssa, sisältää yksityiskohtaisia ohjeita hankeideoinnista aina hankkeen toteutukseen ja arviointiin. Tämä luo hyvän perustan hankkeiden laadun varmistamiselle. Projektitoiminnan käsikirjaa on päivitetty säännöllisesti vuodesta 2008.

HUMAKin strategia vuosille 2010–2012 luo perustan ja tavoitteita TKI-toiminnalle nostaen esille muun muassa työelämän kehittäjämallin, joka toimii pohjana myös TKI-työlle. HUMAKin TKI-strategia on laadittu 2008 ja siinä on kuvattu TKI-toiminnan päämäärät ja HUMAKin kulttuurituotant-

non yksikön, järjestö- ja nuorisotyön yksikön sekä viittomakielialan yksikön tutkimus- ja kehittämistoimintaa ohjaavat toimintalinjat. Toimintalinjat profiloivat selkeästi eri yksiköiden TKI-toimintaa. Haastatteluissa tuli myös esille TKI-toiminnan erilaiset toimintaympäristöt ja niiden asettamat haasteet TKI-toiminnalle. TKI-toiminnalle asetettuja tavoitteita on tarkennettu vuoden 2011 toimintasuunnitelmassa, jossa TKI:n toimintaedellytysten vahvistamista koskevat tavoitteet, mittarit ja tulostavoitteet on määriteltä. Tulokortti, joka on laadittu Kevät-päivien 2009 pohjalta opintoprosessien tukemiseksi, sisältää myös tavoitteet ja mittarit TKI-toiminnan integroimisen edistämiseksi. TKI:n prosessikuvauksessa on hanketoiminnalle myös kirjattu mittaristo. TKI-toimintaa koskevia tavoitteita on kirjattu useissa eri dokumenteissa, minä vuoksi tavoitteiden ja tulostavoitteiden kokoaminen yhteen voisi helpottaa TKI-toiminnalle asetettujen tavoitteiden seuranta. Tämä nostettiin esille myös haastatteluissa yhtenä TKI-toiminnan laadunvarmistuksen kehittämisen kohteena.

TKI-toiminnan suunnittelu ja toteutus

TKI-toiminta ja hanketoiminnan käynnistämistä koskevat ohjeet on kuvattu hyvin TOLAn prosessikuvauksissa ja projektikäsikirjassa. TKI-tiimin ja hankekumppanien vastuulla on projektikäsikirjan mukaan projektin ideointi, mutta idean uudesta projektista voi synnyttää kuka tahansa HUMAKin henkilöstöstä tai opiskelijoista. Idean kehittämisessä konsultoidaan oman toimialan TKI-päällikköä tai hankesuunnittelijaa. Auditointiaineiston perusteella tavoitteena on hanketoiminta, joka tukee arjen tarpeista lähteviä sosiaalisia ja kulttuurisia innovaatiota ihmisten arjen helpottamiseksi. Toimintaympäristön tarpeita koskevaa ja sidosryhmien tuottamaa tietoa on HUMAKissa runsaasti. Tämän tiedon koostaminen näkyväksi koko HUMAKissa parantaisi osaltaan TKI-toiminnan ennakointityötä. Projektikäsikirjan ja haastattelujen mukaan projekti-ideat käsitellään keskitetysti, mikä samalla varmistaa TKI-toiminnan laatua. Hankeidea arvioidaan käyttäen 20 kriteeriä, joiden avulla arvioidaan hankkeen strategianmukaisuutta, toteutuskelpoisuutta ja kannattavuutta. Kriteereissä on hyvin otettu huomioon HUMAKin keskeiset strategiset linjaukset.

HUMAKissa on runsaasti meneillään olevia hankkeita. Käytössä on myös projektirekisteri, jossa esitellään HUMAKin projektit ja hankkeet, mutta projektinhallintajärjestelmää ei auditointihetkellä ollut vielä käytössä. Järjestelmän käyttöönotto helpottaisi myös osaltaan TKI-toiminnan laadunvarmistusta, varsinkin nykyisellä projektikannalla. Tämä saattaisi helpottaa toiminnan yhdenmukaistamista ja kokonaisuuden johtamista. Tietoa meneillään olevista hankkeista on myös HUMAKin www-sivuilla, joskaan kaikki tieto ei auditointiajankohtana ollut ajantasaista.

HUMAK-tason TKI-tiimi vastaa TKI-strategian, ohjelmien ja suunnitelmien sekä prosessin tavoitteiden toteutumisesta ja arvioinnista. TKI-tiimillä on viikoittaisia sähköisiä kokouksia ja myös HumakPron käyttö helpottaa yhteydenpitoa maantieteellisten etäisyyksien toimiessa kasvokkain tapaamisen esteenä. Haastatteluissa nousi esiin TKI-toiminnan henkilöityminen alueille erityisesti henkilökohtaisten kontaktien kautta.

Vaikka TKI-toiminnan laadunvarmistuksen käytänteet ovat yhteisesti sovitut, niiden toteutuminen vaihtelee alueittain. Hyvänä ja vaikuttavana esimerkkinä toimivasta laadunvarmistuksesta TKI-toiminnassa HUMAKissa voidaan mainita TKI-HUMAK Meri -tiimin Turun ELY-keskuksen kanssa yhteistyössä tehtävä hanke, jossa on mukana huomattava määrä yhteistyökumppaneita. Hankkeen laatua ja tuloksia seurataan aktiivisesti sekä ohjausryhmässä että hankkeen eri osa-alueilla. Esille tulleita asioita tarkastellaan, kehitetään ja viedään takaisin hankkeeseen sen vielä ollessa käynnissä. Myös yhteistyökumppaneilta on haastattelujen perusteella tullut hyvää palautetta kyseessä olevasta hankkeesta.

TKI-toiminnan arviointi

TKI-toiminnan arviointi perustuu auditointiaineiston ja haastattelujen mukaan ensisijaisesti rahoittajan vaatimiin arviointeihin, joista vastaavat hankkeen ohjausryhmä ja projektipäällikkö. Lisäksi hankekohtaisesti tehdään palautekyselyitä ja hankkeen itsearviointia. Hanketoiminnan laajuuden vuoksi yksittäisten hankkeiden arviointikäytännöistä ja -tuloksista auditointiprosessin yhteydessä ei ollut mahdollista saada kattavaa kuvaa. Hyviä esimerkkejä hanketoiminnasta ovat TKI-HUMAK Otto -oppimisympäristö sekä Nuorisoilmiö 2008–2010 -kehittämishanke, joiden toimintaa, tavoitteita ja arviointisuunnitelmaa on kuvattu auditointiaineistossa.

HUMAKin TKI-toiminnan arviointia tehdään auditointiaineiston mukaan kaksi kertaa vuodessa ja TKI-prosessista vastaavan tehtävänä on raportoida toiminnan tuloksista johdolle. Tästä toiminnasta mutta myös raportointiin liittyvistä kehittämistarpeista on näyttöä auditointiaineistossa. Hankkeiden toimintaa arvioidaan suhteessa hankkeen tavoitteisiin ja HUMAK-tasolla TKI-toimintaa seurataan strategisten mittareiden kautta. TKI-toiminnan laadullisia tuloksia ja vaikuttavuutta koskevan tiedon kokoaminen yhteen ja näkyväksi HUMAK-tasolla parantaisi kyseessä olevan tiedon hyödyntämistä HUMAKin kehittämisessä. Hankekumppanit arvioivat aluevaikuttavuutta hankekohtaisesti. Auditointihaastatteluissa toimijat kokivat tulokortit ja keskustelut johdon kanssa hyväksi väyläksi TKI-henkilöstön tulostavoitteiden määrittelyyn. Tulokorttien systemaattista käyttöä voisi kuitenkin edelleen TKI-toiminnan laadun seurannan osalta selkiyttää.

TKI-toiminnan ja sen laadunvarmistuksen kehittäminen

TKI ja opintojen integrointi on nostettu toiminnan analyysin perusteella strategian toimeenpanosuunnitelmassa vuoden 2010 kehittämiskohteeksi. Vuoden 2011 osalta kyseessä olevassa strategiassa korostuu TKI-toiminta opiskelijoiden työllistymisen edistäjänä ja TKI-hankkeiden johtamisen kehittäminen. Näytönä kehittämistyön toteutuksesta kuvataan TKI-toiminnan ja opetuksen integrointipilotin toteutusta lukuvuonna 2010–2011, joka on tarkoitus laajentaa koskemaan koko korkeakoulua lukuvuonna 2011–2012. Myös haastatteluissa TKI-toimijat tiedostavat TKI:n ja opintojen integroinnin olevan erityinen kehittämisen kohde yhdessä opiskelijoiden osallisuuden kehittämisen kanssa. Opiskelijatiimitoiminnan kehittäminen on käynnistynyt vuonna 2000 ja nyt toiminnan kehittäminen on nivottu vuonna 2011 alkavaan TKI-toiminnan ja opintojen integroinnin kokonaisuuteen. Edellä mainittujen kehittämistoimintojen arvioinnista ja tuloksista ei auditointiajankohtana ollut vielä saatavissa näyttöä.

TKI-toiminnan osalta laadunvarmistusjärjestelmä kattaa tutkimus- ja kehitystyön osalta pääosin koko toiminnan, mutta järjestelmällinen kaikkien sidosryhmien osallistuminen ja tiedon systemaattinen kerääminen sekä saadun tiedon hyödyntäminen vaatii vielä kehittämistyötä.

HUMAKin tietoisuus TKI-toiminnan laadunvarmistuksen kehittämiskohteista tuli esille sekä haastatteluissa että näyteaineistossa. Johdon katselmuksen perusteella vuonna 2010 on nostettu esille kehittämiskohteet, joista TKI-toimintaa koskee TKI-toiminnan raportointi johtoryhmälle. TKI:n jatkuva arviointi, mittarit ja seurantatiedot on nostettu kehittämisen kohteiksi myös kampuskäyntien ja koeauditoinnin perusteella tehdyssä toimenpideohjelmassa. Lisäksi johdon katselmuksessa on kehittämisen kohteeksi otettu TKI-henkilöstön osaamisen vahvistaminen perehdytyspäivien muodossa.

Haastatteluissa laadunvarmistuksen kehittämiskohteita määriteltäessä haastavaksi koettiin TKI-toiminnan organisointi ja erilaiset tavoitteet yksiköittäin, mikä asettaa haasteita TKI-toiminnan systemaattiselle palautteen keräämiselle.

Yhteenveto

- TKI-toimijat ovat sitoutuneita toiminnan kehittämiseen laadunvarmistuksen näkökulmasta.
- TKI-toimintaan liittyvät keskeiset dokumentit ovat löydettävissä HumakProsta ja TOLasta.
- TKI-toiminnan laadunvarmistuksen osalta HUMAKissa ollaan hyvin tietoisia järjestelmän kehittämisen kohteista ja kehittämistyölle on asetettu myös tavoitteet.

- HUMAK TKI-Meri -tiimin Turun ELY-keskuksen kanssa yhteistyössä tehtävä hanke on hyvä esimerkki vaikuttavasta TKI-toiminnasta. Hyvin järjestetty kaikkien sidosryhmien mukanaolo on hyvä esimerkki tehokasta laadunvarmistuksesta.
- TKI-toiminnan laadunvarmistusta on hyödyllistä yhtenäistää ja hyviä, olemassa olevia käytänteitä kannattaa levittää koko korkeakoulun TKI-toimintaan.
- HUMAKin TKI-toiminnan laadunvarmistuksen kokonaisuus on suunnitelmassa olemassa, mutta toteutuksen osalta siinä on paikoin vielä kehittämistä systemaattisten käytänteiden ja menetelmien suhteen.

4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

*HUMAK määrittelee itsensä yhteiskunnalliseksi ammattikorkeakouluksi. Auditointiaineisto ja haastattelut osoittavat, että yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja aktiivisen kansalaisuuden missio elää vahvasti HUMAKin arjessa. Käytössä oleva työelämän kehittäjämalli määrittelee selkeästi HUMAKin verkottajana ja välittäjänä. Yhteistyöverkostot ovat pääosin kattavat ja HUMAKilla on paljon vakiintuneita kumppanuuksia. Palautetietoa kerätään yhteistyökumppaneilta, muun muassa sidosryhmäkyselyn avulla. Aluekehitystyön painoarvo vaihtelee alueittain. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Yhteiskunnallinen vaikuttaja ja aktiivisen kansalaisuuden kehittäjä

HUMAKilla on ammattikorkeakouluna omistajayhteisönsä kautta poikkeuksellisen laajat yhteydet suomalaiseen yhteiskuntaan. Omistuspohja sekä perustehtävä ja toiminnan luonne korostavat yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen merkitystä. Missionsa mukaan HUMAK on yhteiskunnallinen vaikuttaja ja aktiivinen kansalaisyhteiskunnan kehittäjä. Painoaloja ovat sosiaalisten ja kulttuuristen innovaatioiden ja aktiivisen kansalaisuuden edistäminen. HUMAK korostaa tehtävässään kansalaisten tarpeista lähtevää innovaatiotoimintaa ja yhteisöjen kehittämistä.

Yhteisöllisyys ja aktiivisen kansalaisuuden tavoite tulee monin tavoin esille korkeakoulun arjessa. Yhteisöllisyyttä edistää kampusten suhteellisen pienen koko. Opiskelijat ovat omaksuneet aktiivinen kansalaisuus -ajattelun, antavat palautetta sekä saavat ja myös vaativat palautteen palautetta. Ilmapiiri on keskustelevalle. Yhteiskunnallisia asioita käsitellään paljon ja opiskelijoita kannustetaan hankkimaan yleissivistystä.

Haastattelujen mukaan opiskelijoista halutaan kasvattaa itsenäisiä ihmisiä, jotka haluavat toimia yhteiskuntaa rakentavasti. Valmistuvan opiskelijan tulee olla selvillä yhteiskunnan mekanismeista. Osallistaminen, yhteisöllisyys ja osallistuminen ovat sisäänkirjoitetut opetussuunnitelmiin. Auditointiaineiston mukaan HUMAK profiloituu myös käytännössä nimenomaan yhteiskunnallisena ammattikorkeakouluna.

Yhteiskunnallisen toiminnan vaikuttavuus koostuu opetuksen, tutkimuksen ja aluekehityksen ulottuvuuksista. Taloudellisuus, tuottavuus ja kannattavuus on jätetty ulkopuolelle ja vaikuttavuutta tarkastellaan yksilöiden näkemyksistä ja kokemuksista saatavan tiedon avulla. Nämä seikat todetaan HUMAKin ja Diakonia-ammattikorkeakoulun yhteisjulkaisussa *Ammattikorkeakoulu yhteiskunnallisena toimijana* (Eeva-Liisa Antikainen, Hanna Hautaaho, Mikko Yrjönen. Vaajakoski: Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2008).

Strategiset kumppanuudet ja muu sidosryhmä- ja koulutusyhteistyö strategian painoalueena

HUMAKin strategia kattaa vuodet 2010–2012. Strateginen kumppanuus ja muu sidosryhmä- ja koulutusyhteistyö on yksi viidestä strategisen toimeenpanosuunnitelman painoalueesta. Strategisiksi kumppanuuksiksi on määritelty muun muassa yhteistyö kolmen ammattikorkeakoulun (yrkehögskolan Novia, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Diakonia-ammattikorkeakoulu) kanssa. Lisäksi muina strategisina tavoitteina ovat työelämän ja opintoprosessin yhteensovittaminen sekä aikuiskoulutuksen kehittäminen, kansainvälistyminen, TKI-kumppanuudet ja HUMAKin sisäinen työhyvinvointi. Strategian seurantaprosessi on määritelty, mutta sitä ei oltu auditoinnin aikana vielä hyväksytty hallituksessa toimitusjohtajan vaihtumisen vuoksi.

Työelämän kehittäjämalli

Keskeisenä toimintatapana strategian toimeenpanossa on työelämän kehittäjämalli, joka kuvaa HUMAKia verkottajana ja välittäjänä. Se toteutuu kahdella tavalla. Toimintamalli tuo yhteen korkeakoulu- ja työelämätoimijat sekä tuo alueelle lisäarvoa täydentämällä alueellisten korkeakoulujen osaamista HUMAKin omien toimialojen osaamisella. Moniammatillista yhteistyötä ja kumppanuudella kehittämistä korostetaan. Malli on selkeä ja auditointiaineisto sisältää monipuolisia näytteitä sen toimivuudesta.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa

Osakeyhtiön hallituksessa on omistajien ja ammattikorkeakoulun hallituksessa työelämän edustus. Omistajapohjan hyödyntäminen ja yhteistyön syventäminen on auditointihaastattelujen mukaan meneillään ja tuottanee jatkossa uusia yhteistoiminnan muotoja.

Työelämäneuvottelukuntien rooli laadunvarmistuksessa on keskeinen. Jokaisella yksiköllä (järjestö- ja nuorisotyö, kulttuurituotanto, viittomakieli) on oma neuvottelukuntansa. Työelämäneuvottelukunnat ovat mukana muun muassa vastikään aloitetussa opetussuunnitelmatyössä.

Ensimmäinen sidosryhmäkysely (*HUMAKin maine ja näkyvyys*) tehtiin vuonna 2010. Se toteutettiin Webropol-kyselynä. Kyselyjä lähetettiin 526 ja vastauksia palautui 88. Sidosryhmäkyselyn raportin mukaan vastaajajoukko edustanee keskimääräistä sidosryhmäkumppania enemmän lähipiiriä ja läheisiä verkostokumppaneita.

Kyselyn mukaan sidosryhmien ja ammattikorkeakoulun vuorovaikutuksen luonne vaihtelee konkreettisesta ja toiminnallisesta yleiseen abstraktimpaan verkostoitumiseen. Erityisen positiivisesti sidosryhmäkyselyyn vastanneet arvioivat koulutustehtävässä onnistumista, näkyvyyttä ja tunnettuutta toimialoilla valtakunnallisesti, seminaari- ja yleisötilaisuuksia sekä HUMAKia avoimena ja joustavana toimijana. Haasteina nähtiin opiskelijoiden suoritusten laatu toimialojen kehittämisen kannalta, vähäinen alueellinen näkyvyys, innovaatiotoiminnan näkymättömyys, vähäinen työelämän käytäntöjen kehittäminen sekä näkymätön markkinointi.

Kyselyn tulokset antavat runsaasti eväitä kehittämistoiminnalle. Vielä ei ole nähtävissä, miten varmistetaan tulosten vaikutus käytäntöihin.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kannalta olennaista on TKI-toiminta. Se on koulutusalojen ja työelämän välistä yhteistyötä alueellisten toimijoiden kanssa. Se sisältää toimialojen työelämäkehittämistä, soveltavaa tutkimusta ja innovaatiotoimintaa. TKI-toimintaa käsitellään tämän raportin luvussa 4.2.2.

Auditointiaineisto sisältää paljon näytteitä verkostoitumisesta ja hanke-toiminnasta eri alueilla ja eri koulutusyksiköissä. Esimerkiksi järjestö- ja nuorisotyön yksikön *Preventiimi* (HUMAKin hallinnoima nuorisoalan ehkäisevän päihdetyön osaamiskeskus) on hyvä esimerkki laajasta verkostoitumisesta.

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö perusopetus- ja aikuiskoulutusprosesseissa

Sidosryhmäyhteistyön kannalta keskeinen vaihe on opiskelijoiden harjoitteluprosessi, jota käsitellään luvussa 4.2.1. Harjoittelu tapahtuu kunnissa, järjestöissä ja yrityksissä. Työelämäseminaareissa opiskelijat esittelevät raport-

tinsa harjoittelusta, projektioppimisesta ja kansainvälisestä vaihdosta. Myös opinnäytetöiden hankkeistaminen tiivistää yhteyksiä työelämään ja sidosryhmiin.

Opiskelijoiden työllistymisen seuranta antaa tietoa yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta opintojen sisällön ja työelämän tarpeiden kohtaannon näkökulmasta. HUMAKin julkaisusarjassa on julkaistu raportit, joissa kartoitetaan kaikkien kolmen perustutkintoon johtavan koulutusohjelman opiskelijoiden sijoittumista työelämään, koulutuskokemuksia ja jatko-opiskelusuunnitelmia.

Aluekehityksen kannalta HUMAKin olennaisin anti TKI-toiminnan ohella on valmistuvat opiskelijat ja heidän osaamisensa. Opiskelijoista valtaosa tulee kampuksen lähialueilta ja valmistuttuaan opiskelijat sijoittuvat lähimaa-kuntiin. Alueellisuus säätelee myös yhteistyökumppanuuksia. Joillakin alueilla relevanttien yhteistyökumppanuuksien rakentaminen on helpompaa pienemmän väestöpohjan vuoksi. Toisaalta pienten paikkakuntien kampuksilla saattaa olla ongelmana se, että kumppanuuksia ei alueelta ole löydettävissä. Erityisesti pääkaupunkiseudulla ja sen läheisyydessä kumppanuuksien rakentaminen on haasteellista, koska toimijoita on paljon suhteessa kampusten kokoon.

Myös avoimen ammattikorkeakoulun ja erikoistumisopintojen tarjonnat vastaavat alueelliseen ja valtakunnalliseen kehittämiseen. Aikuiskoulutusstrategia sisältää myös oppisopimustyyppisen koulutuksen kehittämisen. Näiden toimintojen osalta selkeät tavoitteet toiminnalle on kirjattu HUMAKin aikuis-koulutusstrategiaan vuosille 2010–2012 ja siihen liittyviin yksikkökohtaisiin toimintasuunnitelmiin. Strategian toteutumista seurataan tulokortin avulla.

Erikoistumisopintojen osalta pidetään oleellisena työelämän tarpeisiin vastaamista sekä hyviä työelämäyhteyksiä. Haastattelujen ja näyttöaineiston perusteella työelämän tarpeiden ennakointi ja koulutuksen suunnittelu tapahtuu yhteistyössä työelämän kanssa. Työelämän tarpeita kartoitetaan monipuolisesti kuulemalla järjestöalaa ja työelämän neuvottelukuntia muun muassa erilaisissa tapaamisissa ja tapahtumissa. Työelämän tarpeiden kartoittamisessa keskeiset toimijat ovat AIKO-työryhmät ja AIKO-tiimi.

Erikoistumisopintojen osalta alueellinen vaikuttavuus toteutuu osin työelämän kanssa tapahtuvan yhteissuunnittelun kautta. Hyvänä esimerkkinä osaamisen levittämisestä on myös *Voimaa taiteesta* -julkaisu, joka tuo näkyväksi Lappeenrannan kampuksella toteutettujen erikoistumisopintojen aikana toteutunutta kehittämistyötä.

Sidosryhmäyhteistyön kattavuus

Työelämysuhteiden kattavuus näyttäytyy erilaisena eri yksiköiden näkökulmasta. Viittomakielialan yksikkö on selväpiirteinen erityisyksikkö, jonka kumppanit ovat tiedossa ja vakiintuneet. Kulttuurituotannon ja järjestö- ja

nuorisotyön yksiköiden näkökulmasta tilanne ei ole yhtä selvärajainen. Sekä järjestö- että yrityskenttä on laaja ja monimuotoinen.

Laadunvarmistuksen kattavuus on suuri haaste järjestötyön alalla. Järjestötyö on rajapinnassa lähinnä sosionomikoulutuksen kanssa. Nuorisotyön näkökulma on HUMAKissa selkeä ja perinteinen, mutta järjestötyön kokonaisuutta ei ole kirjallisesti dokumentoitu. Olisi määriteltävä, mikä osa järjestökentästä on koulutuksen kohdealueena. Sen pohjalta olisi mahdollista arvioida laadunvarmistuksen toimivuutta. Yhteistyö esimerkiksi Diakonia-ammattikorkeakoulun kanssa lieene olennainen työnjaon määrittelyssä. Työnjako saattaa toimijoille käytännössä olla selkeä, mutta sitä ei ole kirjallisesti dokumentoitu.

HUMAKilla on paljon vakiintuneita, pitkäaikaisia kumppaneita, joiden tarpeet ovat hyvin tiedossa ja niihin pystytään vastaamaan. Haasteellista onkin tunnistaa ja tulkita PDCA-ympyrän uloimman kehän (toimintaympäristön tarpeet, ks. kuva 3) uusia ja nousevia ilmiöitä ja niiden merkitystä korkeakoulun perustehtävän näkökulmasta sekä alueellisena toimijana että valtakunnallisena verkostoammattikorkeakouluna.

Hyvä esimerkki uusien valtakunnallisten tarpeiden tunnistamisesta on HUMAKin yhteistyö Jyväskylän yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa Suomen ensimmäisten Kansalaisyhteiskunnan tutkimus- ja kehittämispäivien järjestämisessä Jyväskylässä vuonna 2009. Kansalaisyhteiskunnan ja kansalaisjärjestötoiminnan tutkimus on Suomessa vielä varsin uutta, joten tapahtuma oli merkittävä etappi koko kansalaisjärjestökentälle.

Yhteenveto

- HUMAKin luonne yhteiskunnallisena ammattikorkeakouluna on hyvin sisäistetty korkeakoulun rakenteissa ja arjessa.
- Strategian sisältämä työelämän kehittäjämalli tarjoaa hyvän yleisen toimintamallin yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja aluekehitystyöhön.
- Työelämäyhteistyö näkyy rakenteissa hyvin edustuksina hallinnossa sekä erityisesti yksiköiden työelämäneuvottelukunnissa.
- Laatua ja vaikuttavuutta vahvistavat strategiset kumppanuudet on määritely.
- Työelämysuhteiden kattavuuden relevanssin arviointi on haasteellista erityisesti järjestötyössä ja kulttuurituotannossa, koska potentiaalinen sidosryhmäkenttä on laaja ja monipuolinen.
- Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön painoalueiden määrittely ja kirjaaminen helpottaisi laadunvarmistusta.

- Kehittämiskohteena on systemaattisuus sidosryhmien määrittelyssä, palautetiedon keräämisessä ja sen hyödyntämisessä.

4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

*Humanistisen ammattikorkeakoulun tuki- ja palvelutoiminnot koostuvat erityyppisistä toiminnoista. Ottaen huomioon korkeakoulun verkostomaisen toimintarakenteen, tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus toimii suhteellisen hyvin. Laadunvarmistuksen käytännöt vaihtelevat eri toimintakokonaisuuksissa muun muassa palautetiedonkeruun osalta. Auditointihaastatteluissa esiin nousi eroavaisuuksia tiedonkeruussa. Suuri osa palautteesta käytetään hyödyksi ja kerättyä tietoa käytetään toiminnan kehittämiseen. Järjestelmä kattaa useita osia laadunvarmistusjärjestelmässä tehokkaasti ollen kokonaisuutena **kehittyvässä** vaiheessa.*

Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksen toiminnot ja prosessit

Humanistisen ammattikorkeakoulun tuki- ja palvelutoiminnot koostuvat seuraavista toimintakokonaisuuksista:

- Opintotoimisto
- Kansainvälisyyspalvelut
- Kirjasto- ja tietopalvelut
- Tietohallintopalvelut
- Opiskelijahyvinvointipalvelut.

Tuki- ja palvelutoiminnot toimivat hajautettuina kampuksille, mutta niiden johtaminen ja koordinointi tapahtuu keskitetysti. Tuki- ja palvelutoiminnot hyödyntävät HumakProta toiminnoissaan tehokkaasti käyttäen sitä niin tiedon levittämiseen kuin palautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen. Tuki- ja palvelutoimintojen edustajat tunnistavat haastattelujen perusteella laadunvarmistuksen ja toiminnan vaihtelut alueellisesti ja ovat sitoutuneita työskentelemään toiminnan tason yhtenäistämiseen koko HUMAKin tasolla.

Humanistisessa ammattikorkeakoulussa tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistukseen haasteita tuo sen verkostomainen rakenne. Järjestelmässä on vielä useita kehittämiskohtia. Meneillään on monia kehityshankkeita, joita on nostettu esille muun muassa koeauditoinnin ja kampuskierrosten tulosten pohjalta laadun ja järjestelmän yhtenäistämiseksi. Eri tuki- ja palvelutoimintojen osakokonaisuuksien hyviä käytänteitä kannattaa hyödyntää tuki- ja palvelutoimintojen kokonaisuuden laadunvarmistusta kehitettäessä.

Opintotoimisto

Opintotoimisto vastaa HUMAKissa opintohallinnon ja opiskelijapalveluiden kokonaisuudesta sekä opiskelijarekrytoinnista. Auditointiaineistossa on kuvattu eri osaprosessien vaiheet ja toiminta. Opiskelijarekrytoinnissa on valmisteil-

la viestinnän ja markkinoinnin käsikirja. Opiskelijapalveluiden osaprosessi on kokonaisuudessaan valmisteilla.

Auditointiaineistossa on esitelty Opiskelijarekrytointi -prosessin osalueiden toiminnot kattavasti ja prosessiin liittyy kiinteä kytkentä laadunvarmistusjärjestelmään. Myös auditointihaastattelut vahvistivat tätä kuvaa.

Kansainvälisyyspalvelut

Kansainvälisten asioiden kehittämistä ja koordinoitua varten HUMAKin rehtorin toimistossa toimii kansainvälisten asioiden koordinaattori, joka yhdessä yksikköjen kansainvälisistä asioista vastaavien kanssa muodostaa kansainvälisten asioiden työryhmän. Toimitetussa auditointiaineistossa on kuvattu laadunvarmistuksen kannalta oleelliset asiakirjat: kansainvälistymisstrategia sekä opiskelijavaihtoon ja -harjoitteluun lähtevien oppaat. Strategiaan liittyy tuloskortti, josta käyvät selvästi ilmi tavoitteet, toimijat, tulokset ja aikataulut kansainvälistymisen osalta.

Vaihdosta ja harjoittelusta palaavilta opiskelijoilta kerätään palaute. Harjoittelusta ja vaihdoista saadun palautteen hyödyntäminen on koeauditoinnin ja kampuskäyntien aikana nostettu kehittämisen kohteeksi. Lisäksi kansainvälisyyspalvelut keräävät systemaattisesti omasta toiminnastaan palautetta. Tämän kerätyn palautteen hyödyntämistä koko kansainvälisyyspalveluiden kehittämisessä kannattaa käyttää tehokkaasti hyödyksi.

Kirjasto- ja tietopalvelut

Kirjasto- ja tietopalvelujen auditointiaineistossa on kuvattu kirjasto- ja tietopalveluprosessin toiminnot ja työnkulku. Kirjasto- ja tietopalvelujen tuloskortissa on esitelty toimintavaiheet, niiden tavoitteet/tulokset sekä arviointi ja mittarit. Lisäksi on kuvattu prosessin kehittäminen aikatauluineen ja vastuineen.

Kirjastopalvelujen osalta on tehty syyskuussa 2009 tärkeimpien kehittämiskohteiden SWOT-analyysi, jossa on käyty tarkasti läpi kirjastopalvelujen kehittämistä ja sen aikataulutusta. Analyysi on viimeksi päivitetty helmikuussa 2011, ja siitä käy ilmi toteutuneet toimenpiteet ja suunnitelma jatkokehittämisestä.

Lisäksi auditointiaineistossa esitellään tiedonhankinnan verkko-opetuksen raportti syyslukukaudelta 2010, josta käy selvästi ilmi saadun palautteen hyödyntäminen prosessin kehittämisessä. Saadun palautteen perusteella prosessia kehitetään vastaamaan paremmin kutakin koulutusala.

Aineistossa esitellään myös tiedonhankinnan opetuksen ohjeistus, HUMAKin kirjastojen käytösäännöt, ohjeistus painetusta aineistosta sekä kir-

jaston kokoelmapolitiikka ja luetteloinnin ohje. Nämä ohjeistukset ovat selkeitä dokumentteja osana laadunvarmistusjärjestelmää.

Viimeinen näyttö kirjasto- ja tietopalvelujen osalta on kirjaston käyttäjäkysely vuodelta 2010, jonka yhteenvedossa käydään läpi tärkeimmät palautteet ja niiden jatkotoimet luoden selkeän osan laadunvarmistusjärjestelmää.

Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että kirjasto- ja tietopalvelut keräävät käyttäjäpalautetta vuosittain selvittäen näin vuosittaista materiaalitarvetta ja kirjaston käyttöastetta. Näitä ja saatuja asiakaspalautteita käytetään kirjastopalveluiden kehittämisessä. Opiskelijoiden näkökulmasta kirjastopalveluiden palautteen keruu toimii niin formaalisti kuin informaalistikin, ja annettu palaute näkyy toiminnassa myös tarkastelujakson aikana.

Tietohallintopalvelut

HUMAKin tietohallintopalvelut ovat hyvin ajantasaiset ja vuorovaikutteiset. Varsinaista prosessikuvausta tietohallintopalveluiden osalta ei ole, mutta tietohallinnon www-sivuilla on laaja yhteenveto toimintojen ja palvelujen kuvauksista. Niistä ja auditointihaastatteluista muodostuu kuva yhteydestä laadunvarmistusjärjestelmään.

Tietohallinnon kehittämistä ohjaa tällä hetkellä vahvasti HUMAKin omien tavoitteiden lisäksi korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuuri- ja tietovarastoajatteluun liittyvä työ. Tästä huolimatta tietohallintopalveluiden työtä voisi jäsentää vuositavoitteiden määrittely.

Palautetta kerätään tietohallintopalveluiden omien www-sivujen kautta sekä HumakPron kautta. Kanavat palautteenantoon ovat olemassa ja niitä käytetään. Käyttäjien mahdollisuutta järjestelmän kehittämiseen on korostettu. Myös tietohallintopalveluiden tuottamien järjestelmien sisällä on mahdollisuus antaa palautetta järjestelmästä. Tämä on tehokas tapa saada käyttäjiltä palautetta toimintojen laadusta.

Opiskelijahyvinvointi

HUMAKin opiskelijahyvinvointi nojaa vahvasti usean ammattikorkeakoulun yhteiseen CDS-hankkeeseen, jonka tavoitteena on edesauttaa hyvinvointia ammattikorkeakouluissa matalan kynnyksen puuttumisen kautta. HUMAK käyttää hankkeesta saatavia kehittämiskohteita ja palveluja. Laaja, eri ammattikorkeakoulujen yhteishanke toimii pohjana HUMAKin opiskelijahyvinvointia toteutettaessa. Aineistossa on kuvattu projektin toiminnot ja niiden kytkeytyminen HUMAKin toimintaan ja laadunvarmistukseen.

Opiskeluhyvinvoinnin laadunvarmistus HUMAKissa vaihtelee kampuksittain ja alueittain. Auditointihaastatteluissa kehittämiskohteena toimijat

näkövinkkelit selvästi opiskeluhyvinvoinnin kattavuuden parantamisen. Seurannan systemaattisuus nojaa toimijoiden oma-aloitteisuuteen, omaan sisäiseen seurantaan ja itsearviointiin. Opiskeluhyvinvoinnissa ja ohjauksessa on meneillään useita toimintaa kehittäviä hankkeita, joiden perusteella HUMAKin opiskeluhyvinvoinnin järjestämistä ja sen laadunvarmistusta kehitetään.

Yhteenveto

- HumakPro on keskeinen väline tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistuksessa. Sitä käytetään hyödyksi palautteen keruussa ja hyödyntämisessä hyvin. Dokumentit ja tarvittava tieto on löydettävissä HumakProsta ja TOLasta.
- Tietohallintopalveluiden toiminnot ovat hyvin ajantasaiset ja ne ovat vuorovaikutteisia antaen hyvän pohjan laadunvarmistukseen.
- Eri tuki- ja palvelutoimintojen osakokonaisuuksien hyviä käytänteitä kannattaa hyödyntää tuki- ja palvelutoimintojen kokonaisuuden laadunvarmistusta kehitettäessä.
- HUMAKin tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on eri toimintoissa eri vaiheissa, mutta korkeakoululla on kuitenkin selkeä tavoite kehittää tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistusta kokonaisuutena.

4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

*Humanistinen ammattikorkeakoulu on asettanut tavoitteita ja panostaa erilaisin menettelytavoitin henkilöstön rekrytointiin, osaamiseen ja hyvinvointiin. Hyvinvointia ja tasa-arvokysymyksiä kartoitetaan vuorovuosina. Perekäyttämisen on kuvattu yksityiskohtaisesti ja sen sisältö on laaja-alaista. Henkilöstön kehittämiseen työssä on asetettu tavoitteita ja suunnattu voimavaroja. Auditointimateriaali on monipuolinen ja runsas kuvastaen korkeakoulun arvostusta henkilöstön kehittämiseen. Keskittävää palautetta myös hyödynnetään. HUMAKin henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Yleistä

HUMAK pitää sekä henkilöstö- ja muiden suunnitelmien että haastattelujen perusteella henkilöstön rekrytointia ja kehittämistä keskeisenä laadunvarmistusjärjestelmän elementtinä. Toimintasuunnitelmassa ja talousarviossa vuodelle 2011 todetaan, että HUMAK tukee henkilöstön ja opiskelijoiden työhyvinvointia. Tavoitteeksi on asetettu se, että HUMAKin toimintakulttuuri, työyhteisö, työympäristö, työn ja opiskelun sisältö sekä esimiestoiminta edistävät opiskelijoiden ja henkilöstön työhyvinvointia. Perekäyttämiseen, työhyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät prosessit on kuvattu ja ne

löytyvät TOLasta. Ylipäätään käytäntönä vaikuttaa olevan käytäntöjen kuvaus, mikä selittyy verkostomaisen rakenteen asettamalla haasteella.

HUMAK on asettanut henkilöstön kehittämislle tavoitteita, ja tavoitteiden toteutumista seurataan systemaattisesti muun muassa kehityskeskustelujen ja palautekanavien kautta. Henkilöstösuunnitelma on kattava ja sisältää keskeiset asiat kuten henkilöstösuunnitelman, toimenkuvat, suunnitelman opetus-henkilöstömuutoksista eri kampusten välillä, suunnitelman valtiosuudella palkattavasta hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöstä, rekrytoinnista ja työhyvinvoinnista.

Rekrytointi

HUMAKin henkilöstösuunnitelman mukaan korkeakoululla on yhtenäiset käytänteet rekrytoinnissa prosessikuvauksen muodossa ja tämä on löydettävissä TOLasta. Henkilöstö rekrytoidaan pääsääntöisesti vakinaiseen kokoaikaiseen toimeen. Strategisia tavoitteita rekrytoinnille ei dokumenttiaineiston ja haastattelujen perusteella ollut havaittavissa.

Perehdytys

Perehdytys on kuvattu seikkaperäisesti HUMAKin perehdyttämisohjeissa ja -suunnitelmassa. Lisäksi perehdytykseen liittyy mentorointi. Perehdytysohjeen ja -suunnitelman mukaan perehdyttämisohjelma on laaja-alainen pitäen sisällään työtehtävien ohella myös HUMAKin toimintaan laajemmin perehtymisen. Perehdyttämisen toteutusta seurataan, jotta voidaan todentaa esimerkiksi, onko perehdyttäminen tapahtunut ohjelman mukaisesti, onko perehdyttämisen kesto ollut riittävä, ja miten perehdyttämiskäytäntöjä voidaan edelleen kehittää. Mentorointia on kehitetty esimerkiksi vuonna 2005 yhdessä Jyväskylän yliopiston kanssa, jolloin järjestettiin mentorointikoulutusta, johon osallistui kaksi opettajaa jokaisesta HUMAKin kampuksesta. Perehdyttämistä tukee lisäksi HumakPro-sivusto sekä jokaisen yksikön oma sisällöllinen painotus. Mainittakoon myös suhteellisen pienen henkilöstömäärän mahdollistavan koko opettajakunnan säännölliset tapaamiset, jotka ovat verkostomaiselle, monella paikkakunnalla sijaitsevalle korkeakoululle erityisen tärkeitä.

Työhyvinvointi ja työsuojelu

HUMAKilla on yhteistoiminta- ja työsuojelutoimikunta, joka laatii työterveyshuollon toimintasuunnitelman yhdessä työterveyshuollon henkilöstön kanssa ja käsittelee edellisen vuoden työterveyshuollon toteumaraportin. Henkilöstösuunnitelman sisältämä työhyvinvointisuunnitelma vuosille 2010–2012 määrittää kehittämiskohteiksi muun muassa humanistisen ihmiskäsityksen näkymisen arjessa sekä eri henkilöstöryhmien tietoisuuden ja ymmärryksen

yhteisestä työstä ja tavoitteista. Työhyvinvointisuunnitelmassa asetetaan lisäksi näille kehittämiskohteille vastuutahot, aikataulu sekä seurannan muodot.

Työsuojelun vuoden 2011 toimintasuunnitelman mukaan vuoden aikana pyritään vahvistamaan työsuojelutoimikunnan jäsenten ja työsuojeluasiamiesten asiantuntemusta. Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin mittaamisessa käytetään Terveystalon barometria. Barometri mahdollistaa työhyvinvoinnin vahvuuksien ja voimavarojen sekä kehittämiskohteiden esille nostamisen. Työhyvinvointia on kehitetty ja esimerkiksi vuonna 2009 asetetun työryhmän tehtävänä on ollut pohtia miten työhyvinvoinnin mittaamista saataisiin edelleen kehitettyä. Vuonna 2008 on tehty työhyvinvointikysely ja myöhemmin samana vuonna tasa-arvokysely.

HUMAKin toiminnan rakenteellinen kehittäminen ja siihen liittyvät ratkaisut näkyvät myös työhyvinvoinnin painopisteenä. Henkilöstösuunnitelman mukaan vuodenvaihteessa 2010–2011 päättynyt toiminta Lohjan ja Lappeenrannan kampuksilla on kokemusten ja ilmapiirimittausten mukaan sujunut verraten hyvin, mutta prosessin syvällisempi arviointi tehdään vuoden 2011 aikana.

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstösuunnitelman mukaan opetushenkilöstön ammatillinen osaaminen on hyvää tasoa ja heidän tutkintojensa antama osaaminen on ajantasaista. Henkilöstösuunnitelmassa on asetettu kehittämisen painopisteet, joiden mukaan muun muassa lisätään ohjausosaamista ja vuonna 2011 järjestetään ohjauskoulutusta. Lisäksi eri yksiköillä on omia tavoitteitaan. Myös hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön kehittämiseen on kohdennettu huomiota. Osaamisensa parantamiseksi opetushenkilöstön käytössä on 100 tuntia vuodessa ja tukihenkilöstön käytössä 7 arkipäivää oman osaamisensa kehittämiseen. HUMAKin opettajakuntaa on myös osallistunut *Professional Development* -koulutukseen, jonka tavoitteena oli tukea opetushenkilöstön osaamisen kehittämistä ammatikorkeakoulun strategisten tavoitteiden suunnassa. Todistuksen koulutuksesta saivat lähes kaikki siihen osallistuneet.

Henkilöstösuunnitelman toteutumista seurataan vuosittain yhteistoiminta- ja työsuojelutoimikunnassa. Henkilöstön kehittämisessä ovat systemaattisessa käytössä kehityskeskustelut. Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstö vaikuttaa motivoituneelta HUMAKissa työskentelyyn sekä oman osaamisensa kehittämismahdollisuuksiin. Osaamisen kehittämistavoitteet ovat yksikkökohtaisia, mikä asettaa haasteita koko korkeakoulun yhtenäiselle henkilöstön kehittämispolitiikalle. Haasteena on myös yksiköiden pienestä koosta aiheutuva haavoittumisherkkyyys.

Yhteenveto

- HUMAKissa on sitouduttu koko henkilöstön kehittämiseen.
- HUMAKissa on asetettu tavoitteita työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseen. Lisäksi tavoitteiden toteutumista seurataan.
- Henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen ovat kuvattu prosesseina tavoitteineen ja mittareineen, minkä perusteella prosessia voidaan arvioida.
- Verkostomainen rakenne sekä toiminnallisesti että alueellisesti asettaa haasteita HUMAKin yhtenäisille käytännöille henkilöstön kehittämisessä.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

*HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmän ja siihen liittyvän laatutyön periaatteena on prosessimainen toimintatapa, jonka avulla tehdään mahdolliseksi verkostoammattikorkeakoulun, sen yksiköiden ja kampusten toiminnanohjaus. Toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä TOLAan kerätään paljon tietoa, mutta sen jäsentämistä ja tarkoituksenmukaisuutta toiminnanohjauksen ja omaksutun johtamistavan näkökulmasta voidaan pitää jossain määrin puutteellisenä. Omat haasteensa asettaa ammattikorkeakoulun kehitysvaihe, rakenne ja ammattikorkeakoulujen valtakunnallinen rakenteellinen kehittäminen. Nämä näkökulmat huomioon ottaen voidaan todeta, että laadunvarmistuksen kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on **alkavassa** vaiheessa.*

HUMAKin verkostojohtaminen perustuu strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Strategista kehittämistä ja suunnittelua on tehty koko henkilöstön yhteisenä kehittämisprosessina. Keskusteluihin ovat osallistuneet ylläpitäjähallitus, ammattikorkeakoulun hallitus, toimiva johto, yksiköiden ohjaus- ja kehittämisryhmät sekä aluekoordinaattorit. Työssä ovat olleet mukana myös opiskelijat ja työelämän edustajat neuvottelukuntien kautta. Käytännössä keskeisimmät toimijat strategisessa johtamisessa ovat ylläpitäjähallitus, ammattikorkeakoulun hallitus, toimitusjohtaja, rehtori ja johtoryhmä.

Laadunvarmistusjärjestelmän ja siihen liittyvän laatutyön periaatteena on prosessimainen toimintatapa, jonka avulla tehdään mahdolliseksi verkostoammattikorkeakoulun, sen yksiköiden ja kampusten toiminnanohjaus. Prosessin johtaminen on vastuutettu koulutusjohtajille, jotka tekevät käytännön työtä yksiköiden ohjaus- ja kehittämisryhmien tukemana. HUMAK-tason

tiimejä ovat perusopetus-, aikuiskoulutus ja TKI-tiimit. Yksikkötasolla vastaavia tehtäviä hoitavat ryhmät. Eri puolilla maata toimivat kampukset ovat oppimis- ja työyhteisöjä. Keskeisenä alueellisena toimijana on aluekoordinaattori, joka toimii verkottajana, yhteen sovittajana ja toiminnan sujuvuuden varmistajana.

HUMAKin tuloksellisuutta, toiminnan onnistumista ja kehittämistä arvioidaan seuraamalla asetettujen tavoitteiden toteutumista vuosikertomuksessa, OKM:lle toimitettavassa tulosselityksessä, välitilinpäätöksissä sekä ylläpitäjän että ammattikorkeakoulun hallituksille pidettävissä katsauksissa. Keskeisessä asemassa näissä tarkasteluissa ovat myös vuosittain asetetut painopistealueet ja niissä saavutetut tulokset. Erityisen hyvänä käytäntönä mainittakoon johdon kampuskäynnit ja niiden mahdollistama vuorovaikutus paikallisen henkilöstön kanssa samoin kuin vuonna 2010 käyttöön otetut johdon katselmuksien.

HUMAKin palautejärjestelmä kuuluu osana prosessimaiseen työskenteilyyn. Kuvatut prosessit sisältävät ohjeet toiminnan suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja kehittämisestä. Toimintaperiaatteena on prosessin jatkuva kehittäminen: palautteet ja niihin liittyvät mittarit ovat suorassa yhteydessä prosesseihin, toimintakokonaisuuksiin ja toiminnanohjaukseen. Suoran linkin laadunvarmistuksesta johtamiseen ja toiminnanohjaukseen muodostaa se, että esimerkiksi arviointien tulokset ja niiden perusteella sovitut toimenpiteet kirjataan koko henkilöstön nähtäville toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmään. Johtamisen ja toiminnanohjauksen näkökulmasta ongelmaksi nousee kuitenkin se, kyetäänkö kerättyä tietoa hyödyntämään ja tuottaako se tuloksia suhteessa jatkuvan kehittämisen periaatteeseen, johon HUMAKin toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä TOLA vahvasti nojaa. Tämän osan prosessia jäsentäminen ja näkyväksi tekeminen parantaisi järjestelmää kokonaisuudessaan. Järjestelmän rakentaminen ja kehittäminen on ollut ripeää eikä sen käytöstä nykymuodossaan ole ehkä vielä riittävästi kokemuksia toimivuuden arvioimiseksi.

Rakenne ja johtaminen

Ammattikorkeakoulun toimiva johto on sitoutunutta ja varsinkin operatiivisella tasolla innostunutta. Toiminnan tavoitteet tunnetaan, niitä pidetään tärkeinä ja niistä keskustellaan niin johtoryhmässä, johdon katselmuksissa kuin kehityskeskusteluissakin. Työilmapiiri on kannustava ja antaa mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtä ja itseä koskeviin asioihin työpaikalla. Laatua seurataan ja siitä keskustellaan.

Vastuunjako rehtorin ja toimitusjohtajan kesken on periaatteessa selvä niin henkilöstö- kuin talousasioidenkin osalta. Muutokset johtamisen ja vastuiden osalta ovat kuitenkin uusia ja saattavat olla yhtenä syynä siihen, että

laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet strategiseen johtamiseen, toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen eivät ole päässeet kehittymään halutulle tasolle. Toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmään kyllä kerätään tietoa, mutta sen jäsentäminen ja tarkoituksenmukaisuus johtamisen näkökulmasta tuntuu jäävän riittämättömäksi.

Oman haasteensa toiminnanohjaukseen tuo ammattikorkeakoulun verkostomainen rakenne ja toiminta, jolla mahdollistetaan koulutuksen valtakunnallinen tarjonta, tiivis yhteistyö alan toimijoiden kanssa eri puolilla maata ja tätä kautta alan laaja-alaisen osaamis- ja kehittämispääomien kerääminen. Haastattelujen perusteella välittyy kuva, että henkilökunta ei oikein tiedä, haluaako HUMAK olla vahva valtakunnallinen toimija tietyillä osaamisalueilla vai jatkaako se toimintaansa nykymuodossaan nykyisillä paikkakunnilla. Lisäksi henkilökuntaa vaikuttaa mietityttävän myös se, kuka ammattikorkeakoulua johtaa ja mikä on keskeiseksi alueelliseksi toimijaksi tunnustetun aluekoordinaattorin rooli valtakunnallisessa toiminnassa.

Yhteisöllisyys, jaettu johtajuus ja toiminnanohjaus

HUMAKin missiona on kansalaisyhteiskunnan kehittäminen ja aktiivisen kansalaisuuden edistäminen, mikä edellyttää kriittisyyttä, oppimista ja kykyä soveltaa opittua ja koettua. Keväällä 2007 käytyjen kampuskierrosten palautteen, prosessiryhmien työskentelyn ja johtoryhmän keskustelun perusteella toimintamallia on täsmennetty ja konkretisoitu kuvaamalla HUMAKin verkosto-organisaation keskeiset periaatteet, joissa nostetaan esiin muun muassa jaettu ja osallistava johtaminen.

Yhteisöllinen johtajuus on monimuotoinen ajattelu- ja toimintamalli, joka on avoin, jatkuvasti muuttuva ja adaptiivinen. Sen tunnuspiirteitä ovat moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, neuvottelu, päätöksenteko, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Nämä piirteet saattavat antaa vaikutelman, että organisaatiossa on liian paljon tekemistä, liian monia ihmisiä, liian paljon erilaisia mielipiteitä ja kokemuksia. Aikaa ja tilaa on vähän, kun taas muutoksia ja odotuksia on liian paljon. Keväällä 2010 suoritettu johdon katselmus osoitti selkeitä kehittämistarpeita niin yksiköiden välisen yhteistyön tiivistämiseen kuin johdon toimintaankin. Toimintaa kyllä johdetaan ja omaksuttu toimintatapa näyttää käytännössä toimivan. Yhteys toiminnanohjausjärjestelmään jää kuitenkin vaillinaiseksi ja saattaa antaa kuvan, että toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä TOLA jää erilliseksi – vaikka laatutyön kannalta keskeiseksi – arkistointijärjestelmäksi.

Yhteenveto

- Laadunvarmistustyö antaa mahdollisuuden henkilöstön osallistumiseen ja tukee osallistamista.
- Avoin työilmapiiri ja vuorovaikutusta tukeva organisaatiokulttuuri kannustavat keskustelemaan toiminnan laadusta.
- Johdon ja henkilöstön sitoutuminen on hyvää.
- Organisoituneet kampuskäynnit sekä hyvin jäsennetyt ja kehittymässä olevat johdon katselmukset ovat hyviä käytänteitä.
- Jaetun johtajuuden periaate sopii verkostomaiseen toimintatapaan mutta saattaa antaa sekavan kuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta.
- HUMAKin rakenne eri puolilla maata sijaitsevien, pienten yksiköiden muodostamana verkostona on haasteellinen.
- Laadunvarmistustyö on kyseessä olevan auditointikohteen osalta kesken eikä kokonaiskuva siitä välity ehkä tarkoitetulla tavalla.

4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

*HUMAKin henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen vaihtelee kampuksittain ja ryhmittäin. Henkilökunta ja opiskelijat kokevat voivansa osallistua laadunvarmistukseen aktiivisesti. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on mahdollisuus osallistua laadunvarmistukseen omista lähtökohdistaan. Vaikka työelämän neuvottelukunnat ovat osa laadunvarmistusta, ei kaikkien ulkoisten sidosryhmien merkitys laadunvarmistuksessa käy selvästi ilmi. Eri ryhmät osallistuvat laadunvarmistukseen eri tavoin. Vaikka järjestelmän kattavuudessa on eroja, auditointiaineisto ja -haastattelut osoittavat HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmän olevan tässä kohteessa **kehittyvässä** vaiheessa.*

Auditointiaineistossa HUMAK kuvaa korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistumista laadunvarmistukseen muun muassa esittelemällä laadunvarmistusta kampuksilla, henkilöstön kehittämisen näkökulmasta, opiskelijoiden näkökulmasta sekä ammattikorkeakoulun hallituksen perehdyttämisen näkökulmasta.

Henkilöstön osallistumisesta auditointiaineistossa näyttönä on toisen vuositteisen koko henkilökunnan kehittämispäivän ohjelma ja sen sisältö. Haastattelussa nämä kehittämispäivät nähtiin tärkeänä osana koko laadunvarmistuksen onnistumista. Kehittämispäivillä esiin nousseita kehittämiskohteita viedään

eri yksiköihin ja prosesseihin sisäiseen kehittämiseen ja tavoitteiden toteutumisesta tarkastellaan säännöllisesti. Haastatteluissa nousi esiin useita muita henkilöstön osallistumismahdollisuuksia laadunvarmistukseen. Kehityskeskustelut, eri työryhmät ja tiimit tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden antaa palautetta ja seurata sen saattamista korkeakoulun toimintoihin. HumakPro toimii tärkeänä laadunvarmistuksen välineenä henkilöstön osallistumisessa laadunvarmistukseen.

Opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen vaihtelee. Aineistossa on kuvattu laajasti kampusten laaturyhmien toimintaa ja laadunvarmistusta. Laaturyhmät koetaan tehokkaana ja onnistuneena tapana osallistaa opiskelijoita laaturyöhyön. Opiskelijakunnan roolia laadunvarmistuksessa korostetaan. Opiskelijoilta kerätään palautetta hyvin ja ilmapiiri korkeakoulussa on kehittävä. Tutortoinnin merkitys opiskelijoiden osallistumisessa korkeakoulun laadunvarmistukseen on huomattava, sillä tutorit ovat helposti lähestyttäviä ja luotettavia toimijoita.

Toiminnan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä sekä HUMAKin sisäistä liikkuvuutta edistäisi tiedonkulun yhtenäistäminen ja yhtenäiset toimintatavat eri kampuksilla. Verkostoammattikorkeakoulun haasteet opiskelijoiden osallisuudessa kuitenkin tunnistetaan ja tiedetään.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen ja halu osallistua laadunvarmistukseen vaihtelee. HUMAKin toimialueella on myös vahvoja ulkoisia sidosryhmiä, joiden aktiivinen toiminta voisi edesauttaa yhtenäisen laadunvarmistuksen kehittämisessä.

HUMAKin viestintä ulkoisille sidosryhmille vaihtelee. Haastatteluissa kävi ilmi, että tietoa on saatavilla, kun sitä osaa etsiä. HumakProta käyttävät ulkoiset sidosryhmät kokevat saavansa tarpeeksi tietoa Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksesta ja toiminnasta.

Työelämän neuvottelukunnat ovat tärkeä osa HUMAKin laadunvarmistusta ja koulutuksen kehittämistä. Neuvottelukunnat osallistuvat muun muassa opetussuunnitelman prosessin mukaiseen kehittämistyöhön. Kanssakäymistä syventävät yksittäisten neuvottelukuntien jäsenten ja henkilöstön edustajien sekä alueen muiden keskeisten toimijoiden väliset kontaktit.

Viittomakielen opetuksen merkitys korostuu HUMAKissa, näin myös ulkoisten sidosryhmien osallisuudessa. Myös nuoriso- ja järjestötyön koulutuksessa järjestöjen vaikutusmahdollisuudet laadunvarmistukseen ja koulutuksen suunnitteluun korostuvat.

Alumnitoiminta HUMAKissa sekä sen osuus laadunvarmistuksessa on kehittymässä ja alumnitoimijoilla on vahva halu olla kiinteä osa korkeakoulun laadunvarmistusta työelämän edustajina.

Yhteenveto

- Henkilöstön yhteiset kehittämisspäivät toimivat hyvänä foorumina koko HUMAKin laatua kehitettäessä. Myös yksiköissä henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua laadunvarmistukseen. Yksittäisten henkilöstöryhmien osallisuutta ja roolia laadunvarmistuksessa olisi hyödyllistä tarkentaa ja täsmentää. Näin ollen koko henkilöstöstä saatava voimavara saataisiin hyödynnettyä paremmin.
- Opiskelijat kokevat voivansa osallistua HUMAKin laadunvarmistukseen aktiivisesti ja luontevasti. Verkostomainen toimintarakenne ja pienet kampukset ovat opiskelijoiden laadunvarmistuksen kannalta vahvistava tekijä palautteenannon ollessa nopeampaa ja helpompaa.
- HumakPro toimii tällä hetkellä tärkeänä osana laadunvarmistusjärjestelmää ja sen hyödyntämistä voidaan lisätä erityisesti ulkoisten sidosryhmien osallisuuden ja tietoisuuden parantamiseksi.

4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

*HUMAKin käytössä on korkeatasoinen sähköinen alusta HumakPro, joka sisältää keskeiset dokumentit, prosessikuvaukset ja keskustelufoorumeita. Käytössä on palautejärjestelmiä, joiden antamaa tietoa käytetään aktiivisesti hyväksi päätöksenteossa. HUMAKin henkilöstö on suhteellisen pieni, ja siksi yhteydenpidolle on matala kynnyks ja tieto kulkee hyvin korkeakoulun sisällä. HumakPro tarjoaa myös opiskelijoille tietoa ja palvelee palautekanavana. HUMAK hyödyntää myös erilaisia sosiaalisia medioita tiedon välittämisessä ja keräämisessä. Toisaalta fyysisesti hajanainen, verkostomainen rakenne asettaa omia vaatimuksiaan tiedonkululle. Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä on **kehittyvässä** vaiheessa.*

HUMAKin sisäisen viestinnän päävälineitä ovat viikoittain sähköisenä julkaistava TAPAHTUU-tiedote sekä sähköinen alusta HumakPro-intranet, joka pitää sisällään toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä TOLAn. HumakPro toimii sekä tiedon taltioimisen että viestinnän välineenä ryhmä- ja yksityisten viestien osalta niin henkilökunnalle kuin opiskelijoille. HUMAK vaikuttaa viestinnällä ja dokumentoinnilla pyrkivän yhtenäisiin käytäntöihin, mikä ammattikorkeakoulun fyysisen hajanaisuuden vuoksi on perusteltua. Osa ohjeistuksesta ja viestinnästä on puolestaan yksikkökohtaista. Tämäkin

on ymmärrettävää kolmen toimialueen, jotka nekin ovat hajautuneena usealle paikkakunnalle, spesifien kysymysten näkökulmasta.

TAPAHTUU-tiedote sisältää korkeakoulun toiminnasta kertovia uutisia, tietoja julkaisuista, tietoja valmistuneista ja tulevista tapahtumista tiedottamista. Viikoittainen ilmestyminen mahdollistaa ajantasaisen tiedottamisen.

HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmään kerätään palautetietoa opiskelijoilta, henkilöstöltä sekä sidosryhmiltä ja kerättyä tietoa hyödynnetään toiminnanohjauksessa. Opiskelijapalaute esimerkiksi kohdentuu sekä asianomaiselle opettajalle että tiivistetyssä muodossa tiimin ja johtoryhmän käyttöön. Lisäksi opiskelijoiden haastatteluissa ilmeni vahvasti, että välitön suullinen palaute opintoihin liittyvissä asioissa on laajalti käytössä. Kirjallisen palautteen suhteen opiskelijoiden keskuudessa oli tosin epäselvyyttä siitä, onko opiskelijapalaute saatavilla kootussa muodossa. Vastaavasti neljä kertaa vuodessa kokoontuva yhteistoiminta- ja työsuojelutoimikunta käsittelee perehdytykseen ja työhyvinvointiin liittyvää palautetta.

Tiedonkulun kannalta keskeinen väline on HUMAKin intranet HumakPro, joka pitää sisällään niin prosessikuvauksia, palautetietoa kuin keskustelufoorumeitakin. HumakPro sisältää esimerkiksi Päätöspöytäkirjafoorumin, johon sijoitetaan sekä ydintiimien että yksiköiden ohjaus- ja kehittämisryhmien muistiot sekä johtoryhmän päätösmuistiot. Keskustelufoorumien kohdalla käytäntönä oleva käyttäjäoikeuksien sitominen muun muassa yksikköön, kam-pukseen ja vuosikurssiin vaikuttaa jossain määrin monimutkaiselta eikä ole omiaan lisäämään laaja-alaista keskustelua.

HUMAK hyödyntää myös sosiaalisia medioita kuten YouTubea, Twitteriä ja Facebookia, mutta niiden toimiminen kaksisuuntaisina laadunvarmistusjärjestelmän osasina ei nykyisellään toteudu vielä vahvasti.

Kaiken kaikkiaan tiedonkulkua HUMAKin sisällä voi tarkastella fyysisen hajanaisuuden näkökulmasta. Pitkät välimatkat, jopa Helsinki–Tornio, eivät mahdollista päivittäisen johtamisen tasolla sellaista kanssakäymistä kuin rajatummalla alueella sijaitseva organisaatio. Toisaalta yhtenäisyyden tarvetta vähentää toiminnallinen jakautuminen kolmeen koulutusalueeseen. Esimerkiksi kulttuurituotannon yksikössä on yhteen asiakirjaan (LEX-Peda 2011a) koottu kaikki yksikköä koskeva ohjeistus. HUMAKin koko mahdollistaa aika ajoin tapahtuvat koko henkilöstön tapaamiset, mikä harvalle korkeakoululle on mahdollista.

Yhteenveto

- HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto on monipuolista ja palvelee päätöksentekoa.

- Keskeiset toimijaryhmät eli henkilöstö ja opiskelijat ovat kiinteästi mukana palautejärjestelmässä ja palautetieto on näiden saatavilla.
- Verkostomaisen rakenteen takia sähköinen laadunvarmistusjärjestelmä painottuu, mutta tätä tasapainottavat koko henkilöstön kokoontumiset. Tasapaino on onnistunut.
- Haasteena on saavuttaa laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon saatavuus ja tiedon kahdensuuntainen kulku kaikilla yhdeksällä paikkakunnalla sijaitsevilla kampuksilla.

4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

*Epävirallinen yhteistyö ja henkilökohtaiset suhteet korostuvat tiedon vaihdossa ja yhteistyössä. Runsaasti tietoa on saatavilla eri kanavien kautta. Julkaisutoiminta on monipuolistumassa. Tarkoituksenmukaisen tiedon saaminen edellyttää sidosryhmiltä osin omaa aktiivisuutta. Tiedon tarkoituksenmukaisuuden ja saatavuuden laadunvarmistus ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Keskeiset sidosryhmäviestinnän muodot

Auditointiaineistossa esitellään kolme sidosryhmäviestinnän muotoa. Sähköistä Uutiskirjettä julkaistaan useita kertoja vuodessa. Rehtori ja toimitusjohtaja pitävät ajankohtaiskatsauksia osakeyhtiön ja ammattikorkeakoulun hallituksissa. Katsauksissa käsitellään HUMAKin sopimukset (OKM), sopimustavoitteet ja -tulokset sekä muita toimintaan liittyviä ajankohtaisia aiheita. Lisäksi pidetään yhteisiä seminaareja, joista aineistossa on esimerkkinä HUMAK OKM:n tilastojen valossa.

Julkaisutoiminta käsittää viisi sarjaa, joista uusimpana on *Katsauksia ja aineistoja* -sarja. Julkaisutoiminta on erittäin laajaa ja monipuolista. Se vastaa korkeakoulun sisäisiin tarpeisiin, mutta on myös suurelta osin sidosryhmiä kiinnostavaa.

TOLAn mukaan ulkoinen viestintä ja tiedotus toteutetaan pääasiassa www-sivujen ja enenevässä määrin sosiaalisen median kautta.

Verkkoviestintä on sekä potentiaalisten opiskelijoiden että sidosryhmien näkökulmasta keskeinen viestinnän väline. Verkkosivut ovat selkeät ja informatiiviset. Niitä on elävöitetty muun muassa videoiden avulla. Muita hyviä verkkosivujen osia ovat Rehtorin mietteitä -palsta, Uratarina-palsta sekä blogimerkintöjen aihepalsta.

Sosiaalisen median vahvistamiseen ja verkko-oppimisen kehittämiseen on kiinnitetty huomiota. Auditointiaineisto sisältää muun muassa näitä aiheita

koskevan kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelman toimentasuunnitelman vuosille 2009–2011.

Sidosryhmien valtakunnallisen tiedonsaannin kannalta keskeisiä kanavia ovat www-sivut, sosiaalinen media ja julkaisut, esimerkiksi vuosittain ilmestyvä toimintakertomus.

Epävirallinen yhteistyö ja dialogi

Epävirallisen yhteistyön suuri merkitys ja dialogin esimerkillisyys tuli auditointihaastattelussa selkeästi esille. Monen yhteistyökumppanin näkökulmasta yhteistyöllä on pitkät perinteet ja vankka pohja.

TKI-toimintaa kuvattiin persoonasidonnaiseksi ja ideageneraattoreita kiitettiin. Haastattelussa esitettiin toive, että HUMAKin opettajat osallistuisivat enemmän työelämäjaksoille. Tämä edistäisi koulutuksen ajantasaisuutta ja vastaavuutta suhteessa työelämän tarpeisiin. Työelämäjaksoiden merkitys on HUMAKissa tiedostettu ja toukokuussa 2011 ilmestyi raportti *Järjestötyötä opimassa ja kehittämässä – korkeakoulunhenkilöstö työelämäjaksolla*.

Sidosryhmähaastattelussa tuotiin esille, että hallitusten kokouksiin voisi sisällyttää nykyistä enemmän arvioivaa keskustelua. Sidosryhmien tiedonsaannin tarpeet vaihtelevat. Tietoa on saatavilla, jos itse aktiivisesti sitä etsii ja kysyy. Haastattelussa tuli esille, että esimerkiksi ylemmän amk-tutkinnon ohjausryhmän tiedonsaanti on esimerkillistä.

Sidosryhmien näkyvyys laadunvarmistusjärjestelmässä

Auditointiaineisto sisältää koeauditoinnin ja kampuskierrosten tulosten pohjalta laaditun koosteen ja toimenpideohjelman laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta ja jatkuvaa kehittämistä varten. Eräänä kehittämis-kohteena on sidosryhmien parempi näkyvyys laadunvarmistusjärjestelmässä. Toimenpide-ehdotuksena on sidosryhmien osallistumisen kuvaaminen laadunvarmistusjärjestelmän käyttöön. Laadunvarmistuksen arviointi sidosryhmien osallistumisen osalta edellyttää sidosryhmien määrittelyä laadunvarmistusjärjestelmässä.

Yhteenveto

- Epävirallinen yhteistyö ja dialogi toimivat hyvin erityisesti vakiintuneissa yhteistyösuhteissa.
- Julkaisutoimintaa on korkeakoulun kokoon nähden runsaasti.
- Korkeakoulu on kehittänyt monipuolisia tiedon välittämisen tapoja ja areenoja, ja verkkosivut ovat informatiiviset.

- Sidosryhmien tiedonsaanti vaihtelee, mutta myös tarpeet ovat erilaisia.
- Kirjallista dokumentaatiota tiedon tarkoituksenmukaisuuden ja saatavuuden arvioinnista on niukasti, joten laadunvarmistuksen näyttö on toistaiseksi vähäistä.
- Kehittämiskohteena on sidosryhmien näkyvyys laadunvarmistusjärjestelmässä.

4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

*HUMAKilla on hyvä kokonaiskäsitys laadunvarmistusjärjestelmänsä toiminnasta. Toimintaa seurataan, arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti. Tietoa on paljon ja dokumentointi on kattavaa. Järjestelmä dokumentoi kuitenkin melko vähän sitä, miten tietoa jäsennetään ja hyödynnetään toiminnan kehittämiseksi ja tulosten parantamiseksi. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannan, arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittyminen

HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen on käynnistynyt vuonna 1998 ja edennyt eri vaiheiden kautta niin, että syksyllä 2008 julkaistiin ensimmäinen laadunvarmistusjärjestelmä TOLAn virtuaaliversio, joka on osa ammattikorkeakoulun intranet-/oppilaitosjärjestelmää HumakProta. Sen tehtävänä on kuvata keskeiset asiat kuten HUMAK ja sen johtaminen, toimintaperiaatteet, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, toiminnan tuloksellisuus ja HUMAKin keskeiset asiakirjat. Kyseessä on monipuolinen ja kattava järjestelmäkokonaisuus, joka on toiminut koko HUMAKin historian ajan keskeisenä verkostoammattikorkeakoulun yhteisöllisyyden ja toiminnanohjauksen rakentajana.

HumakPro toimii opiskelijoiden oppimisympäristönä ja virtuaaliopintojen oppimislustana. Siellä ovat myös keskeiset opiskelijapalvelut, opintorekisteri ja opiskelijan omien opintojen seurantajärjestelmä. Opiskelijoiden laatu-vastuut liittyvät omaan opiskeluprosessiin, palautteen antamiseen ja HUMAKin toiminnan kehittämiseen esimerkiksi työryhmien jäsenyyden, kampusten opiskelijoiden laaturyhmien ja opiskelijakunnan edustuksen kautta. Erilaisilla toimintaan ja opiskeluun liittyvillä foorumeilla tiedotetaan ja keskustellaan henkilöstöön ja toimintaan liittyvistä asioista niin opiskelijoiden kesken kuin henkilöstönkin kanssa.

Järjestelmäkokonaisuus toimii myös henkilöstön työalustana. Siellä sijaitsevat toimintaa ohjaavat voimassa olevat säännöt, ohjeet, käsikirjat, oppaat

ja lomakkeet. Koulutustoiminnan kehittäminen ja parantaminen tapahtuu kolmessa ydinprosessien kannalta keskeisimmissä tiimeissä, yksiköiden ohjaus- ja kehittämisryhmissä sekä vuosittaisten prosessien toiminnan arvioinnin yhteydessä. Arkisen työn, osallistumisen ja yhteisöllisyyden näkökulmasta erityisen tärkeä rooli on henkilöstön yhteisillä Kevät-, Bestis- ja Hali-päivillä. Näille tapaamisille valitaan tietty teema tai kehittämiskohde ja tavoitteena on toiminnan parantaminen ja laadunvarmistuksen kehittäminen. Päivät koetaan merkityksellisinä niin asioihin vaikuttamisen kuin paikan päällä kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksenkin näkökulmasta. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että HUMAKin laatutoiminnassa halutaan tuoda esiin kokemuksellisuutta ja yhteistä ymmärrystä ammattikorkeakoulun ja sen toiminnan kokonaisuudesta.

Laadunvarmistustyö ja sen vaikuttavuus

HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen kytkeytyy tiiviisti strategiatyöhön: tavoitteena on visiosta ponnistava ja ulospäin suuntautuva Humanistinen ammattikorkeakoulu. Erityistä huomiota on haluttu kiinnittää toimintamallien selkeyteen ja käytännönläheisyyteen. Kehittämistyö on luonteeltaan jatkuvaa ja sen aikana on analysoitu aiempaa laatukäsikirjaa, tehty sisäisiä arviointoja ja otettu huomioon henkilöstöltä ja opiskelijoilta saatua palautetta. Ratkaisevana tekijänä korostetaan henkilöstön ja opiskelijoiden keskinäistä luottamusta ja vastuunottoa, joita tarvitaan tavoitteeksi asetetun laatukulttuurin muodostamiseksi. Ajattelumalli tuntuu toimivan ja niin opiskelijat kuin henkilöstökin kokevat laadunvarmistusjärjestelmän käytön osana omaa arkeaan. Keskustelu avataan ja käydään sähköisillä foorumeilla mutta kasvoista kasvoihin tapahtuvan viestinnän merkitys vaikuttaa vahvastikin korostuvan päätöksenteossa. Tämä puolestaan saattaa johtaa siihen, että järjestelmä jää irralliseksi siten, että se antaa paikasta riippumattoman mahdollisuuden keskustelulle, mutta ei kannusta ja ohjaa sitä päätöksentekoon asti edes niissä tapauksissa, joissa se olisi tarpeellista ja jopa toivottavaa.

Laatutyöryhmä koordinoi HUMAKin palautejärjestelmää kehittämällä ja arvioimalla palautemuotoja. Palautekyselyiden toteuttamisen vastuut, vaiheet ja tuloksista tiedottaminen ja kehittämistoimista päättäminen on kirjattu ammattikorkeakoulun palautejärjestelmän kuvaukseen. Ammattikorkeakoulun johto on mukana laatutyössä ja tuloksia käsitellään niin osakeyhtiön kuin HUMAKin hallituksenkin kokouksissa.

Johtamisen ja toiminnan kehittämisen kannalta keskeistä tietoa saadaan OKM:n tuloksellisuusmittariston lisäksi HUMAKin omista strategisista mitareista. Nämä kaikki kootaan strategiakausittain *Balanced Scorecard* -pohjaiseen tuloskorttiin ja vuosittaiset kehittämisen painopisteet täsmennetään lisäksi

omaan tulokorttiinsa. Tulokorteista puhutaan ja ne ovat mukana kehityskeskusteluissa, mutta niiden yhteys arkiseen työhön ja omiin työtehtäviin tuntuu jäävän hataraksi. Tulokortteihin kirjatut tavoitteet ehkä tunnetaan, mutta käsitys siitä, mitä ne merkitsevät ja minkälaista toimintaa ne edellyttävät yksittäisissä työtehtävissä, on vasta heräämässä.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen

Toiminnan jatkuva kehittäminen on tavoitteellista. Se tapahtuu kerätyn ja kattavasti dokumentoidun palautetiedon ja määräajoin saadun arviointi- ja tulostiedon pohjalta. Käytössä oleva järjestelmäkokonaisuus on läpinäkyvä siinä mielessä, että se tunnetaan, tietoa osataan hakea ja siihen luotetaan. Johto on sitoutunut TOLAn tavoitteelliseen kehittämiseen ja laatutyöryhmän työtä leimaa selkeä innostuneisuus.

HUMAKilla on laadunvarmistustyössään käytössä laaja järjestelmäkokonaisuus, joka toimii intranettinä, työskentely- ja oppimisympäristönä, keskustelufoorumina ja dokumenttien paikkana. TOLA on keskeinen osa toiminnan ohjausta ja laadunvarmistusta, mutta tarkemmin tarkasteltuna sen rooli tuntuu rajoittuvan keskeisten dokumenttien arkistointipaikaksi. Tätä voidaan pitää jonkinlaisena uhkana, joka saattaa johtaa siihen, että TOLAlle asetetut tavoitteet jäävät toteutumatta, koska sen ohjausvoima niin opiskelijoiden kuin henkilöstönkin arjessa jää hennoksi. Järjestelmä kuvaa niukasti sitä, miten kerättyä tietoa voi tai miten sitä tulisi omassa tai tiimien työssä hyödyntää. Tietoa ja palautetta kerätään suhteellisen systemaattisesti, mutta sen analysoimiseen ja jäsentämiseen on jatkossa syytä kiinnittää enemmän huomiota.

Yhteenveto

- HumakPro ja TOLA muodostavat yhdessä monipuolisen ja käyttökelpoisen järjestelmäkokonaisuuden.
- Koko HUMAKin henkilöstön yhteiset teemalliset tapahtumat tukevat laadunvarmistuksen kehittämistä ja toiminnan parantamista.
- Toiminnasta kerätään ja saadaan paljon tietoa.
- Kerätyn tiedon tarkoituksenmukaisuudessa ja käyttökelpoisuudessa on parannettavaa.
- Tulokorttien ohjausvoima on heikohko HUMAKin keskeisten tuloksellisuustavoitteiden suhteen.
- TOLAn roolin korostaminen vääristää kuvaa sen ja HumakPron muodostamasta järjestelmäkokonaisuudesta.

4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

*HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmä kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnoista. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta on selkeää näyttöä toiminnan kehittämiseen. HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmään liittyvät menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärakenteen, jonka kehittämiskohteet on myös tunnistettu ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmään kohdentuvan itsearvioinnin avulla. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus täyttää näin **kehittyvän** vaiheen kriteerit.*

Laadunvarmistusjärjestelmän kattavuus

HUMAKin toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä rakentuu jatkuvan kehittämisen Demingin PDCA-ympyrän periaatteelle. Laatutoiminnan keskeisimpänä tehtävänä on tukea HUMAKin vision ja tehtävän toteuttamista ja edistää ammattikorkeakoulun laatua ja vaikuttavuutta. Näistä lähtökohdista on laadittu HUMAKin laatu politiikka ja laadunhallinnan menettelytavat.

Toimintaympäristön tarpeet muodostavat lähtökohdan HUMAKin toiminnalle, joka profiloituu verkostomaisena ammattikorkeakouluna ja valtakunnallisena aikuiskouluttajana ja kumppanuudella kehittäjänä. Toimintaa ohjaavat keskeiset tavoitteet on selkeästi kuvattu HUMAKin strategiassa 2010–2012 ja siitä johdetuissa osastrategioissa. Toimintaympäristön muutoksia ja tarpeita kartoitetaan monien eri toimintakäytäntöjen avulla. Laatu politiikan periaatteeksi kirjattu yhteistyö eri toimijoiden eli ulkoisten ja sisäisten verkostojen kesken on laajaa ja aktiivista. Yhteistyötä verkostojen kanssa tapahtuu useilla eri tasoilla opetuksen arkipäivästä aina strategiseen kehittämiseen. Yhteistyöhakuisuus ja laajat yhteistyöverkostot mahdollistavat laadunvarmistuksen näkökulmasta HUMAKin profiilissaan korostaman kumppanuudella kehittämisen. Verkostojen ja sidosryhmien tuottaman tiedon systematisoinnissa ja HUMAKin näkyvyydessä keskeisille sidosryhmille on edelleen kehittämisen kohteita.

Laatutoiminnalle asetettu tavoite HUMAKissa on kytkeä seurannat, arvioinnit ja niihin liittyvät mittarit suoraan prosesseihin, toimintakokonaisuuksiin ja HUMAKin toiminnanohjaukseen. Prosessit kattavat periaatteessa kaikki ammattikorkeakoulun toiminnot ja prosessitoiminnan ohje määrittelee hyvin muun muassa prosessien johtamisen, toimijat ja heidän vastuunsa sekä prosessien jatkuvan parantamisen käytännöt. Haastattelujen ja auditointiaineiston perusteella näyttää siltä, että tässä laadunvarmistusjärjestelmälle asetettu tavoite pääosin toimii.

Auditointiaineiston mukaan palautekäytäntöjen osalta on olemassa suunnitelma, joka kattaa ammattikorkeakoulun ydintoiminnot ja palautekyselyjen toteuttamiseksi on laadittu myös selkeät ohjeet. Edelleen haastattelujen ja myös HUMAKin tekemän itsearvioinnin perusteella käytäntöjen kehittäminen rutiiniksi vaatii vielä paikoin kehittämistä. Palautejärjestelmästä ja sen pohjalle rakentuvasta kehittämistoiminnasta on jo näyttöä erityisesti perus- ja aikuiskoulutusprosessien osalta, mutta myös muissa HUMAKin prosesseissa ja toiminnoissa laadunvarmistuksen käytännöt on suunniteltu kattavan koko toiminnan.

Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuus ja vaikuttavuus

Laadunvarmistusjärjestelmälle asetettu tavoite on HUMAKin toiminnan jatkuva parantaminen, jota palvelee verkostoammattikorkeakoulun kattava laadunvarmistusjärjestelmä. HUMAK pyrkii toiminnanohjaus- ja laadunvarmistustyössään ottamaan huomioon näkyvissä ja ennakoitavissa olevia muutoksia korkeakoulukentässä ja muussa yhteiskunnassa sekä alueellisessa, kansallisessa ja kansainvälisessä kehityksessä. Tämä toimintaympäristön muutosten arviointi näyttää auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella olevan monipuolista ja haastattelujen perusteella myös toiminnassa huomioon otettava elintärkeä ulottuvuus.

Riittämättömän laadun tunnistamiseksi on kaikissa prosesseissa suhteellisen kattavat ja toimivat käytänteet. Prosessimaisesti toimivassa organisaatiossa vastuu laadusta kytkeytyy kiinteästi myös vastuuseen tietyistä prosesseista. Tämä osaltaan tekee mahdolliseksi laadunvarmistuksen ja toiminnan kehittämisen osana toiminnan johtamista. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella vastuut tunnistetaan ja henkilöstöllä on selkeästi halu kehittää toimintaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että HUMAKin opiskelijat ja henkilöstö kokevat, että palautetta on helppo antaa ja sen kautta on mahdollisuus myös vaikuttaa. Myös vuorovaikutuksessa suoraan tapahtuva palautteen antaminen ja välittömät korjaavat toimenpiteet ovat haastattelujen mukaan osa arkipäivää.

HUMAKin toimintaa ja sen tavoitteiden saavuttamista koskevaa tietoa kootaan runsaasti. Kaikkea tietoa ei vielä ole järjestelmällisesti saatavissa yhdestä paikasta kuten esimerkiksi TOLasta, mutta prosessien omistajien vastuulla on, että tieto koostetaan ja viedään eteenpäin tarvittaessa johtoryhmään ja ammattikorkeakoulun hallitukseen. Johdon katselmus koostaa koko edellisen vuoden tiedon. HUMAKin auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella on näyttöä myös siitä, että palautteet ja kehittämistarpeet johtavat pääosin myös kehittämistoimintaan. Tulokortteihin kirjattuja kehittämissuunnitelmia myös seurataan. Lisäksi HUMAKissa toteutettavat Bestis- ja Kevät-päivät sekä

Niksi HUMAK ovat kaikki hyviä keinoja hyväksi koettujen toimintatapojen ja uusien ideoiden levittämiseksi koko organisaatioon.

Laadunvarmistusjärjestelmän dynaamisuus

HUMAKin toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa prosessimaisesti toimivassa organisaatiossa moniulotteisen ja osin monimutkaisellakin vaikuttavan kokonaisuuden, mutta laadunvarmistuksen osalta menettelytavat on selkeästi määritelty TOLAssa ja käytännössä ne muodostavat pääosin toimivan kokonaisuuden.

Demingin malli on HUMAKissa nimetty perustaksi toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmälle ja se näyttää sekä auditointiaineiston että haastattelujen perusteella toimivan myös käytännössä HUMAKin prosessien laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen viitekehyksenä. Tästä hyvänä esimerkkinä on auditointikäynnillä jokerikohteeksi valittu perusopetusprosessin laadunvarmistus ja toiminnanohjauksen kokonaisuus. Prosessin keskeiset toimijat ovat sisäistäneet prosessinsa osana HUMAKin laadunvarmistusta ja toiminnanohjausta. Auditointitilanteessa ryhmä piirsi saumattomasti yhdessä toimien kokonaiskuvan, jonka avulla nivottiin yhteen Demingin malli, perusopetusprosessi sekä HUMAKin prosessiorganisaation vastuut. Laadunvarmistuksen keskeiset näkökulmat eli toimintaympäristön tarpeet, arvot, tehtävät ja toimintamallit, menettelytavat laadunhallinnassa, aineiston dokumentointi ja HUMAKin hyvä laatu kuvattuna TOLAssa muodostavat kokonaisuuden, joka mahdollistaa myös käytännössä tavoitteeksi asetetun toiminnan jatkuvan parantamisen.

Asetettujen tavoitteiden toteuttaminen tapahtuu käytännössä HUMAKin ydinprosesseissa, jotka toimivat HUMAKin arkipäivän toiminnan rakenteina. Tavoitteiden toteutumisen seurantaan varten laadituista tulokorteista käyvät ilmi kunkin vuoden keskeiset toimintasuunnitelmat. Myös laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen osalta on laadittu koeauditointien ja kampuskierrosten pohjalta toimenpideohjelma, josta käy selkeästi ilmi kehittämiskohteet, vastuut, aikataulut ja tavoitteen saavuttamisen tila. Laadunvarmistusjärjestelmän systemaattista kehittämistä kuvastaa se, että järjestelmän kehittämisen kohteista on tehty myös selkeä suunnitelma ja sen toteuttamisessa eteneminen on aikataulutettu selkeästi.

HUMAKin toiminnan ja laadunvarmistuksen arviointia koskevat toiminnot on kuvattu kattavasti ja sen perusteella toimintojen analyysin kautta edetään toiminnan kehittämiseen. Toiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa voidaan tunnistaa vielä kehittämisen kohteita, joita on nostettu myös selkeästi esille laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa arvioitaessa. Näitä ovat muun

muassa TKI-toiminnan jatkuva arviointi ja seurantakeinot HUMAKin kokonaisuuden ja asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Keskeinen tavoite eli toiminnan jatkuva parantaminen näkyy niin laadunvarmistustyötä koskevana periaatteena dokumentaatiossa mutta myös haastattelujen ja näyteaineiston osalta toiminnan jatkuvasta parantamisesta on näyttöjä lähes kaikilta ammatti-korkeakoulun toimintaa koskevilta osa-alueilta.

HUMAKin toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä TOLA yhdessä HumakPron kanssa muodostaa toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmän käytäntöjä tukevan verkkoympäristön. Haastattelujen perusteella kokonaisuus on toimiva tuki HUMAKin toimintakulttuurin yhteisöllisyyden ylläpitämisessä ja sekä opiskelijat että henkilöstö tuntevat ja käyttävät niitä arjen toiminnassa. TOLAlle on asetettu selkeät tavoitteet, joskin dynaamisena osana toiminnanohjausta sitä voisi vielä kehittää muun muassa sisällyttämällä siihen kattavasti prosessien keskeiset palautteet ja samoin sitä voisi hyödyntää myös tulokorttien systemaattisen seurannan osalta. Tämä osaltaan vielä parantaisi toiminnan tulosten läpinäkyvyyttä ja selkeyttä.

Yhteenveto

- HUMAKin toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä TOLA yhdessä HumakPron kanssa muodostaa toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmän käytäntöjä tukevan verkkoympäristön. Kokonaisuus tukee HUMAKin toimintakulttuurin yhteisöllisyyttä ja avoimuutta.
- HUMAKin toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä rakentuu Demingin mallille, joka myös konkretisoituu auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella HUMAKin toiminnassa.
- Laatutoiminnalle asetettu tavoite HUMAKissa on kytkeä seurannat, arvioinnit ja niihin liittyvät mittarit suoraan prosesseihin, toimintakokonaisuuksiin ja HUMAKin toiminnanohjaukseen, mikä vaikuttaa pääosin toimivan myös korkeakoulun käytännössä.
- HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääosin kaikki ammatti-korkeakoulun toiminnot.
- HUMAKissa toteutettavat Bestis- ja Kevät-päivät sekä NiksiHUMAK ovat hyviä keinoja hyvien käytänteiden ja uusien ideoiden levittämiseksi koko organisaatioon.
- Laadunvarmistusjärjestelmää kehitetään järjestelmällisesti. Kehittämisen kohteista on tehty selkeä suunnitelma ja sen toteuttamisessa eteneminen on selkeästi aikataulutettu.

- Verkostot ja sidosryhmätyöskentely on laajaa ja näiden kautta saatua tietoa voisi edelleen systematisoida. Samoin HUMAKin näkyvyyttä keskeisille sidosryhmille voisi edelleen kehittää.
- TOLAn kehittämiseksi on selkeä suunnitelma ja edelleen sitä voisi kehittää vielä paremmin palvelemaan toiminnanohjauksen käytäntöjä muun muassa tuomalla sinne kaikki palautteet ja tulokorttien seurannat.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Laadutyoellä on selkeä ja toimiva yhteys HUMAKin strategiaan ja perusarvoihin. HUMAKin luonne yhteiskunnallisena ammattikorkeakouluna on hyvin sisäistetty korkeakoulun arjessa.
- Ammattikorkeakoulun johto, henkilöstö ja opiskelijat ovat sitoutuneita HUMAKin toiminnan kehittämiseen.
- Avoin työilmapiiri ja vuorovaikutusta tukeva organisaatiokulttuuri kannustavat keskustelemaan toiminnan laadusta ja osallistumaan sen kehittämiseen.
- Epävirallinen yhteistyö ja dialogi toimivat hyvin erityisesti vakiintuneissa yhteistyösuhteissa.
- Strategian sisältämä työelämän kehittäjämalli tarjoaa hyvän yleisen toimintamallin yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja aluekehitystyöhön.
- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistuksessa on näyttöä Demingin mallin mukaisesta toiminnasta ja meneillään on tällä hetkellä useita laajoja kehittämishankkeita.

Hyvät käytänteet

- HumakPro ja TOLA muodostavat yhdessä monipuolisen ja vuorovaikutteisen järjestelmäkokonaisuuden, joka palvelee sekä laadunvarmistusta että päivittäistä kanssakäymistä ja toimintaa.
- Hyvä käytäntö on TOLAn dokumentaatio, joka sisältää muun muassa prosessikuvaukset, käsikirjat ja oppaat, jotka ovat helposti löydettävissä ja saavutettavissa verkostomaisessa ammattikorkeakoulussa.
- Koko HUMAKin henkilöstön yhteiset teemalliset tapahtumat, muun muassa Kevät-päivät, tukevat laadunvarmistuksen kehittämistä ja toiminnan parantamista.

- Henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen ovat hyvin jäsennettyjä prosesseja ja tuottavat palautetietoa kehittämiseen.
- HUMAK TKI-Meri -tiimin Turun ELY-keskuksen kanssa yhteistyössä tehtävä hanke on hyvä esimerkki vaikuttavasta TKI-toiminnasta. Hyvin järjestetty kaikkien sidosryhmien mukanaolo on hyvä esimerkki tehokasta laadunvarmistuksesta.
- Organisoituiden kampuskäynnit sekä hyvin jäsennettyt ja kehittymässä olevat johdon katselmukset ovat hyviä käytänteitä.

5.2 Kehittämissuosituksukset

- Laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen näkökulmasta olisi syytä tarkastella HumakProta ja TOLAA yhtenä järjestelmäkokonaisuutena, jonka yhteyttä toiminnanohjaukseen ja johtamiseen olisi hyvä terävöittää. Nykyisellään TOLA yksin on luonteeltaan dokumentoituva.
- Opiskelua koskevien palautteiden näkyvyyttä sekä henkilöstölle että opiskelijoille voisi parantaa koostamalla ne järjestelmälliseksi kokonaisuudeksi TOLAan.
- HUMAKin rakenne eri puolilla maata sijaitsevien, pienten yksiköiden muodostamana verkostona on haasteellinen. Haasteena on esimerkiksi laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon saatavuus ja tiedon kahdensuuntainen kulku kaikilla yhdeksällä paikkakunnalla sijaitsevilla kampuksilla.
- Laadunvarmistusta ja siihen liittyvää arviointia parantaisi sidosryhmien nykyistä tarkempi määrittely sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön painoalueiden kirjaaminen.
- HUMAKin TKI-toiminnan laadunvarmistuksen kokonaisuus on suunnitelmassa olemassa, mutta toteutuksessa on paikoin vielä kehittämistä systemaattisten käytänteiden ja menetelmien osalta.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä

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

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 22.8.2011 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Humanistinen ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

Tiistai 5.4.2011 Rehtorin toimisto

09.00–10.00	Korkeakoulun johtoryhmän ja vastuuhenkilöiden haastattelu
10.15–11.15	Ohjaus- ja kehittämisryhmien edustajien sekä aluekoordinaattoreiden haastattelu
11.30–12.30	Opetushenkilökunnan haastattelu
12.30–13.30	Auditointiryhmän lounas
13.30–14.30	TKI-henkilöstön haastattelu
14.45–15.45	Opiskelijoiden haastattelu
16.00–17.00	Sidosryhmien edustajien haastattelu
17.30–	Auditointiryhmän kokous

Keskiviikko 6.4.2011 Rehtorin toimisto

09.00–10.00	Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu
10.15–11.15	Aikuiskoulutuksen edustajien haastattelu
11.30–12.00	HumakPron ja TOLAn esittely auditointiryhmälle
12.00–14.00	Auditointiryhmän lounas ja siirtyminen Nurmijärven ja Kauniaisten kampuksille <i>Ryhmä 1:</i>
14.15–14.45	Nurmijärven kampus: Opiskelijatapaaminen
15.00–16.00	Nurmijärven kampus: Henkilöstön haastattelu <i>Ryhmä 2:</i>
14.00–14.30	Kauniaisten kampus: Opiskelijatapaaminen
14.45–15.45	Kauniaisten kampus: Henkilöstön haastattelu
18.00–	Auditointiryhmän kokous

Torstai 7.4.2011 Rehtorin toimisto

09.00–10.00	Jokerikohde: Perusopetuksen prosessi
10.15–11.15	Teemahaastattelu: Aluekehittämisen laadunvarmistus
11.15–12.30	Auditointiryhmän lounas ja kokous
12.30–13.30	Alustava palaute ja johtoryhmän loppuhaastattelu
13.45–	Auditointiryhmän kokous

Liite 2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

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

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

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

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Päivi Karttunen, Saku Jokisalo, Pekka Kettunen, Jukka Oresto, Marita Ruohonen, Krister Talvinen

ja Kirsi Mustonen

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Humanistisen ammattikorkeakoulun (HUMAK) 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 Humanistisen ammattikorkeakoulun ennalta toimittamaan auditointiaineistoon sekä Helsingissä, Nurmijärvellä ja Kauniaisissa 5.–7.4.2011 toteutettuun auditointivierailuun.

Auditointiryhmä toteaa, että HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmä kattaa korkeakoulun keskeiset toiminnot. Laatutyöllä on selkeä ja toimiva yhteys HUMAKin strategiaan ja perusarvoihin. HUMAKin luonne yhteiskunnallisena ammattikorkeakouluna on hyvin sisäistetty korkeakoulun arjessa. HUMAKissa vallitseva avoin työilmapiiri ja vuorovaikutusta tukeva organisaatiokulttuuri kannustavat keskustelemaan toiminnan laadusta ja osallistumaan sen kehittämiseen. Koko ammattikorkeakoulu johtoa, henkilöstöä ja opiskelijoita myöten onkin sitoutunut HUMAKin toiminnan kehittämiseen. HUMAKin yhteistyösuhteissa korostuvat epävirallisuus ja avoin dialogi, jotka toimivat erityisen hyvin vakiintuneissa kumppanuuksissa.

Auditointiryhmä esittää Humanistiselle ammattikorkeakoululle mm. seuraavia kehittämissuosituksia:

- Laadunvarmistuksen ja toiminnanohjauksen näkökulmasta olisi syytä tarkastella ammattikorkeakoulun intranet-tä HumakProta ja HUMAKin laadunvarmistusjärjestelmää TOLAA yhtenä järjestelmäkokonaisuutena, jonka yhteyttä toiminnanohjaukseen ja johtamiseen olisi hyvä terävöittää. Nykyisellään TOLA yksin on luonteeltaan dokumentoiva.
- HUMAKin rakenne eri puolilla maata sijaitsevien, pienten yksiköiden muodostamana verkostona on haasteellinen. Haasteena on esimerkiksi laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon saatavuus ja tiedon kahdensuuntainen kulku kaikilla yhdeksällä paikkakunnalla sijaitsevilla kampuksilla.
- Laadunvarmistusta ja siihen liittyvää arviointia parantaisi sidosryhmien nykyistä tarkempi määrittely sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön painoalueiden kirjaaminen.
- HUMAKin TKI-toiminnan laadunvarmistuksen kokonaisuus on suunnitelmassa olemassa, mutta toteutuksessa on paikoin vielä kehittämistä systemaattisten käytänteiden ja menetelmien osalta.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 22.8.2011 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Humanistinen ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulu, ammattikorkeakoulu

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Humanistiska yrkeshögskolan)

Författare

Päivi Karttunen, Saku Jokisalo, Pekka Kettunen, Jukka Oresto, Marita Ruohonen, Krister Talvinen
och Kirsi Mustonen

Abstrakt

Rådet för utvärdering av högskolorna genomförde auditeringen av Humanistiska yrkeshögskolans (HUMAK) kvalitetssäkringssystem i syfte att

- klarlägga vilka kvalitetskrav högskolan har ställt på sin verksamhet
- bedöma genom vilka processer och metoder högskolan upprätthåller och utvecklar kvaliteten på utbildningen och den övriga verksamheten
- bedöma om kvalitetssäkringen vid högskolan fungerar som avsett, om högskolans kvalitetssäkringssystem frambringar ändamålsenlig information med tanke på utvecklingen av verksamheten och om systemet ger upphov till effektiva, kvalitetshöjande utvecklingsåtgärder.

Auditeringen utgick från det auditeringsmaterial som Humanistiska yrkeshögskolan tillställt på förhand och från ett auditeringsbesök som genomfördes i Helsingfors, Nurmijärvi och Grankulla den 5–7 april 2011.

Auditeringsgruppen konstaterar att kvalitetssäkringssystemet vid HUMAK omfattar högskolans centrala funktioner. Kvalitetsarbetet har på ett tydligt och fungerande sätt länkats till högskolans strategi och värderingar. Högskolans samhällsnära karaktär genomsyrar den ordinarie verksamheten. Den öppna stämningen och en organisationskultur som främjar interaktionen uppmuntrar till diskussioner om verksamhetens kvalitet och deltagande i utvecklingen av densamma. Såväl ledningen, de anställda som de studerande engagerar sig i utvecklingen av högskolans verksamhet. Högskolans samarbetsrelationer kännetecknas av ledighet och en öppen dialog, vilket fungerar synnerligen väl i det etablerade partnersamarbetet.

Auditeringsgruppen lägger fram bl.a. följande utvecklingsrekommendationer för Humanistiska yrkeshögskolan:

- Med tanke på kvalitetssäkringen och verksamhetsstyrningen bör högskolan granska det interna nätet Humak-Pro och kvalitetssäkringssystemet TOLA som en helhet som gärna kunde förankras bättre i verksamhetsstyrningen och ledningen. I dagens läge är endast TOLA dokumenterande till sin karaktär.
- Högskolans uppbyggnad av utspridda små enheter medför vissa utmaningar, som t.ex. att se till tillgängligheten av den information som tas fram inom kvalitetssäkringssystemet och ömsesidigheten i informationsgången mellan campusområdena som är belägna på nio olika orter.
- Kvalitetssäkringen, inklusive utvärderingen av den, kan effektiviseras genom noggrannare definition av intressenterna och fastställande av fokusområdena för samhällelig påverkan och regionala utvecklingsinsatser.
- Planerna för kvalitetssäkringen inom högskolans FUI-verksamhet har redan utarbetats, men införandet kräver ännu arbete ifråga om systematiska rutiner och metoder.

Utgående från auditeringsrapporten och på auditeringsgruppens framställda beslut Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt möte den 22 augusti 2011 att kvalitetssäkringssystemet vid Humanistiska yrkeshögskolan uppfyller de kriterier som har ställts upp för kvalitetssäkringssystemet som helhet och för kvalitetssäkringen av de grundläggande funktionerna. Auditeringen är i kraft i sex år.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, yrkeshögskola

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Humanistisen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Audit of the quality assurance system of HUMAK University of Applied Sciences)

Authors

Päivi Karttunen, Saku Jokisalo, Pekka Kettunen, Jukka Oresto, Marita Ruohonen, Krister Talvinen
and Kirsi Mustonen

Abstract

The aims of the audit of the quality assurance system of HUMAK University of Applied Sciences performed by FINHEEC were:

- to determine what qualitative aims the higher education institution has set for its operations;
- to evaluate what processes and procedures the higher education institution uses to maintain and develop the quality of its education and other activities; and
- to evaluate whether the quality assurance system functions in the higher education institution in the intended manner, whether it produces appropriate information for developing the activities, and whether it leads to effective development measures for improving quality.

The audit was based on audit material provided by HUMAK in advance and an audit visit that took place in Helsinki, Nurmijärvi and Kauniainen on 5–7 April 2011.

The audit group states that the quality assurance system of HUMAK covers its key activities. Quality assurance work has a clear and functioning connection with HUMAK's strategy and basic values. The nature of HUMAK as a societal university of applied sciences is well ingrained in its daily activities. The working atmosphere at HUMAK is open and the organisation culture supports interaction and discussion on the quality of the activities and encourages participation in development work. The entire higher education institution, including its management, staff and students, is committed to developing the activities at HUMAK. HUMAK's co-operation projects are markedly unofficial emphasising open dialogue, being particularly fruitful in established partnerships.

The audit group presents, among others, the following development recommendations to HUMAK University of Applied Sciences:

- From the perspective of quality assurance and steering it would be advisable to approach HUMAK's intranet, HumakPro, and its quality assurance system TOLA as one system, and link it more systematically with steering and management. Currently, the role of TOLA on its own is to serve documentation only.
- The structure of HUMAK as a network of small, dispersed units presents challenges. The challenges include, for example, creating sufficient access to information produced by the quality assurance system and ensuring a two-way flow of information at all nine campuses situated in different localities.
- Quality assurance and the related evaluation work would benefit from a more specific definition of stakeholders and the documentation of HUMAK's societal impact and focus areas in its regional development work.
- The quality assurance of the research, development and innovation activities at HUMAK exists as a plan, but its implementation in terms of systematic practices and methods is still incomplete.

In its meeting on 22 August 2011, FINHEEC decided, based on the proposal and report of the audit group, that the quality assurance system of HUMAK University of Applied Sciences meets the criteria set by FINHEEC for quality assurance systems as a whole and the quality assurance of its basic tasks. The audit certificate is valid for six years.

Keywords

Evaluation, audit, quality assurance, quality, higher education institutions, University of Applied Sciences

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

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

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi
- 2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku
- 4:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuyksiköt 2001–2003
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2001–2003
- 8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi
- 11:2000** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003
- 12:2000** Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
- 13:2000** Huttula, T. (toim.): Ammatikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2000
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
- 15:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic
- 18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
- 20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- 21:2000** Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic
-
- 1:2001** Valtonen, H.: Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa
- 2:2001** Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi
- 3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopintojen akkreditointi
- 4:2001** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Ekspertiza obrazovaniya i nauch'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 kieltenopetuksen kehittämisessä
- 7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
- 8:2001** Huttula, T. (toim.): Ammatikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001
- 9:2001** Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.
- 10:2001** Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
- 11:2001** Ponkala, O. (toim.): Terveystieteiden korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
- 12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta

- 13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K. : Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): Ammattikorkeakoulun 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 koulutus-ohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut
- 6:2002** Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti
- 7:2002** Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland
- 8:2002** Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakoulu yhteisö. Lahden korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic
- 10:2002** Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L. : Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2002–2003
- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: Ammattikorkeakoulun kielenopetus tienhaarassa. Kielenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi
- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2004–2006
- 3:2003** Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: Arktiset haasteet ja mahdollisuudet. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 4:2003** Varis, T. & Saari, S. (Eds.): Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib
- 5:2003** Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2004–2006
- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatusuunnitelma 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.: Ammatti-korkeakoulut 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 – Sammanhållning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Ståhle, 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 arviointi-menetelmät 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.): Laadua, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammatti-korkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007
- 1:2006** Dill, D.D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Ilolaks, A., Katjavuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistus-järjestelmän 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 laatuyliopistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuyksiköt 2007–2009
- 9:2006** Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi
- 10:2006** Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa
- 11:2006** Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi
- 12:2006** Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.: Avoimen yliopiston arvioinnin 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.: Sosiaalisen 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., Lempä, H., Niemelä, J., Holm, K. & Seppälä, H.: Turun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2009** Helander, E., Ahola, J., Huttunen, J., Lahtinen, M., Okko, P., Suomalainen, H., Virtanen, I., Holm, K. & Mustonen, K.: Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi. Yliopistokeskusten arviointi
- 2:2009** Saarela, M., Jaatinen, P., Juntunen, K., Kauppi, A., Ojala, L., Taskila, V.-M., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2008–2009
- 3:2009** Hiltunen, K. (ed.): Centres of Excellence in Finnish University Education 2010–2012
- 4:2009** Harmaakorpi, V., Furu, P., Takala, M., Tenhunen, M.-L., Westersund, C. & Holm, K.: Turun kauppakorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2009** Pirttilä, A., Keränen, P., Pirnes, H., Tiilikka, A.-M., Virtanen, A. & Seppälä, H.: Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2009** Malinen, H., Hallikainen, J., Karttunen, P., Majander, M., Pudas, M. & Mustonen, K.: Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2009** Suntioinen, S., Myller, E., Nieminen, P., Pohjolainen, S., Wahlgrén, A., Kajaste, M. & Moitus, S.: Lappeenrannan teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2009** Urponen, H., Kinnunen, J., Levä, K., Nieminen, R., Raji, K., Seppälä, M. & Hiltunen, K.: Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2009** Papp, I., Lindesjö, E., Töytäri, R. & Seppälä, H.: Re-audit of the Quality Assurance System of the Seinäjoki University of Applied Sciences
- 10:2009** Kantola, I., Keto, U. & Nykänen, M.: Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen – Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking
- 11:2009** Heikkilä, J., Lappalainen, M., Mulari, O. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2009** Hulkko, P., Virtanen, A., Lampelo, S., Teckenberg, T., Vieltojärvi, M., Saarilampi, M.-L. & Mustonen, K.: Diakonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2009** Hiltunen, A.-M., Uusitalo, E., Hietanen, O., Hyryläinen, T., Kettunen, S. & Söderlund, S.: Dynaaminen laatu näkemys – kolmen yliopistoverkoston kehittävä vertaisarviointi
- 14:2009** Moitus, S.: Analyysi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005–2008
- 15:2009** Järvinen, M.-R., Granö, P., Huhtamo, E., Kettunen, A., Laaksonen, E., Holm, K. & Holopainen, H.: Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 16:2009** Andersson, Ö., Cornér, S., Heikkilä, J., Huldin, H., Lejonqvist, G.-B. & Lundin, K.: Auditering av kvalitets-säkringssystemet vid Högskolan på Åland
- 17:2009** Antikainen, E.-L., Eskelinen, H., Mäki, M., Nykänen, M., Taskila, V.-M. & Mustonen, K.: Rovaniemen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 18:2009** Aarveaara, T., Toikka, M., Apajalahti, H., Huttula, T., Mäkilä, M., Kajaste, M. & Saarilampi, M.-L.: Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

- 1:2010** Auvinen, P., Kauppi, A., Kotila, H., Loikkanen, A., Markus, A., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammatti-
korkeakoulujen 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 laadun-
varmistusjärjestelmän 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 korkea-
koulun 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., Rytkönen, 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 laatu- ja järjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017
- 17:2010** Niemelä, J., Ahola, S., Blomqvist, C., Juusola, H., Karjalainen, M., Liljander, J.-P., Mielityinen, I.,
Oikarinen, K., Moitus, S. & Mattila, J.: Tutkinon uudistuksen arviointi 2010
- 18:2010** Lampelo, S., Kainulainen, S., Turunen, J., Viljanen, J., Yanar, A., Mattila, J. & Saarilampi, M.-L.:
Laurea-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2011** Tornikoski, E., Korhonen, K., Okkonen, E., Rantakangas, T.-M., Tarkkanen, J., Holm, K. & Mattila, J.:
Saimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2011** Okko, P., Immonen, H., Kolehmainen, S., Levä, K., Seppälä, M., Kajaste, M. & Mustonen, K.:
Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2011** Audit manual for the quality systems of Finnish higher education institutions 2011–2017
- 4:2011** Auditeringshandbok för högskolornas kvalitetssystem för åren 2011–2017
- 5:2011** Aarrevaara, T., Aaltonen, M., Ansala, L., Huttunen, J., Rynänen-Karjalainen, L., Saarilampi, M.-L. &
Talvinen, K.: Itä-Suomen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2011** Malinen, H., Puolanne, E., Sorvisto, M., Suomalainen, M., Takala, M., Mustonen, K. & Östman, K.:
Hämeen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2011** Haapakorpi, A.: Auditointiprosessi ja sen vaikutukset yliopistossa
- 8:2011** Ala-Vähälä, T.: Mitä auditointi tekee? Tutkimus korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoin-
tien vaikutuksista
- 9:2011** Haakstad, J., Findley, P., Loukkola, T., Nazaré, M. H. & Schneijderberg, C.: Report of the panel of the
review of the Finnish Higher Education Evaluation Council
- 10:2011** Pirttilä, A., Olausson, C., Autio, J., Kinnunen, M., Raaheim, A., Östman, K. & Holm, K.: Auditering av
kvalitetssäkringssystemet vid Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola