

Ammattikorkeakoulujen laatu käytäntölähtöisen tutkimuksen kohteena

Mervi Friman
Kehittämispäällikkö, KT
Hämeen ammattikorkeakoulu
mervi.friman@hamk.fi

Ilkka Väänänen
Tutkimusjohtaja, FT
Lahden ammattikorkeakoulu
ilkka.vaananen@lamk.fi

Tässä artikkelissa tarkastellaan laatua ja laadunhallintaa ammattikorkeakouluympäristössä kohteena sekä koulutus että tutkimus- ja kehittämistoiminta. Artikkelin aineistona on seitsemän FUAS-liittouman laatuun ankkuroituvaa arviointiraporttia (2008-2014), joissa on edustettuna usean tyyppisiä arviointimenetelmiä mm. ristiinarviointia, benchmarkingia ja kyselyjä. Tarkastelemme laadun ja laadunhallinnan käsitteistöä, käytettyjä mittaus- ja arviointimenetelmiä, tuloksia sekä kehittämis-

suosituksia. Lopuksi pohdimme arviointitulosten luotettavuutta, yleistettävyyttä, käytäntö-teoria -suhdetta sekä aiheen tarkastelujen tutkimuksellisuutta, käytännöllisyyttä että sovellettavuutta ja hyödynnettävyyttä.

Avainsanat: *laatu, laadunhallinta, ammattikorkeakoulu, FUAS-liittouma.*

1. Johdanto

Laatu (ml. laatujärjestelmät, laadunhallinta, laadun ja laadunhallinnan arviointi ja auditointi) on ollut olennainen osa korkeakoulupolitiikkaa parin viime vuosikymmenen aikana. Esimerkiksi kansainvälinen kasvatusalan ERIC-tietokanta sisältää yli 5600 korkeakoulutuksen (higher education) laatuun (educational quality) liittyvää lähdettä. Laadun merkitys on edelleen kasvanut Bolognan julistuksen (1999) myötä, kun laadunvarmistus on nähty yhtenä välineenä liikkuvuuden esteiden poistamiseen (Pyykkö 2009). Suomessa korkeakoulutuksen laatutyötä ohjaa ja kehittää Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA), joka on 1.5.2014 alkaen ollut osa Koulutuksen arviointivirastoa. KKA:n perustaminen vuonna 1996 oli tulosta kolmesta tekijästä.

1. Yliopistojen kansainvälinen arviointitoiminta oli käynnistynyt 1990-luvun alussa.
2. Ensimmäisiä kokeiluja tehtiin ammattikorkeakoulukentällä vuonna 1994.
3. Ulkoisen arvioinnin kehittäminen oli kansainvälisten esimerkkien mukaan tulossa korkeakoulujen tehtäväksi. Tarvittiin uusi toimieliin sitä koordinoimaan.

KKA:n kehittävän arvioinnin lähestymistapa heijastuu koko suomalaisen korkeakoulujen arviointikulttuuriin. Kehittävän arvionnin tavoitteena on auttaa korkeakouluja tunnistamaan toimintansa vahvuudet, hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet sekä tukea näiden korkeakouluja omien strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa ja tulevan kehittämistoiminnan suuntaamisessa. (www.kka.fi)

Lähestymistavan on todettu kestäneen varsin hyvin, vaikka erilaisten rankinglistojen maailma on tunkeutunut suomalaiseenkin koulutuskenttään vahvasti (Varmola 2014).

Käsitteellisesti laatu on aiheena haastava. Yleisluonteisesti laatu on laaja ja monimuotoinen käsite. Laadun lähikäsitteitä ovat laadunhallinta, laatujärjestelmä ja laadunhallinta. Suomen standardisointimisliitto on julkaissut yhteisen standardiston laadunhallintajärjestelmän perusteista ja sanastosta (Suomen standardisointimisliitto 2005), missä laatuolitoitiikka on määritelty johdon julkituomaksi laatuun liittyväksi organisaation yleiseksi tarkoitukseksi ja suunnaksi. Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallinta sisältää ne koordinoituidet toimenpiteet, joilla organisaatiota suunnataan ja ohjataan laatuun liittyvissä kysymyksissä. Laadunvarmistus on taas puolestaan se osa laadunhallintaa, joka keskittyy tuottamaan luottamuksen siihen, että laatuvaatimukset tullaan täyttämään.

Korkeakoulupolitiikassa laadun määrittelyä on tarkastellut mm. Ursin (2009, 22-26). Hänen mukaansa laatu voidaan ymmärtää ainakin korkealuokkaisuutena, erinomaisuutena, johdonmukaisuutena, tarkoituksenmukaisuutena, rahan vastineena, toiminnan muutoksena tai moraalisenä päämääränä. Lisäksi laatu voidaan ymmärtää sekä lopputuloksena että prosessina. Laadunvarmistuksen merkityksen Ursin puolestaan toteaa olevan joko arviointia, kehittämistä, hallitsemista, vahvistamista, valvontaa tai kontrollointia. Suomalaisessa korkeakoulutus kontekstissa laadunhallinta ymmärretään sekä laadun ylläpitämise-

nä että kehittämisenä, jolloin huomio on ensisijaisesti toiminnassa eikä niinkään lopputuloksessa. Tällöin on siis kyse ensisijaisesti toimintatavoista, prosesseista ja järjestelmistä, joilla laatua osoitetaan korkeakoulun sisäisille ja ulkopuolisille toimijoille.

Saarinen (2007) on tutkinut kansainvälisiä ja suomalaisia korkeakoulutuksen laatudiskursseja viime vuosikymmeninä. Laadun, sinänsä myönteisen ja positiivisen käsitteen, ympärillä käyty keskustelu on jossain määrin onnistunut yhtenäistämään eurooppalaista koulutusalueen tarjoamalla yhdenmukaista kieltä ja käsitteistöä koulutuspuheeseen (Saarinen 2007, 50-51). Tämä heijastuu Suomeen siten, että korkeakoulujen niin halutessa, KKA:n auditionnin voi suorittaa kansainvälinen ryhmä. Näin on tarkoitus tehdä FUAS-liittoumassakin v. 2016. (Federation of Universities of Applied Sciences on Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun muodostama strateginen liittouma.)

Yliopistoissa toteutettuja itsearviointeja koskevassa tutkimuksessa Huusko (2009) jäsentää arvioinnit kuvailuun ja arvottamiseen ja ulkopuolisille tai omaan käyttöön tarkoitetuiksi itsearvioinneiksi. Huusko toteaa, että itsearvioinnissa parhaimmillaan on vahva itsereflektion ja -kriittisyyden elementti, mutta se saattaa myös olla kaunistelevaa ja omaa erinomaisuutta koskevaa kuvailua ja todisteluja. Itsearviointeja tehtäessä olisi kirkastettava näkökulma, josta sitä ollaan tekemässä (Huusko 2009, 49-52.)

Laatu on ollut tutkimuksen kohteena useissa suomalaisissa ammattikorkeakoulutusta koskevissa väitöstutkimuksissa. Sitä on tutkittu sekä koko organi-

saation näkökulmasta (mm. Mäki 2000, Kettunen 2009) kuin tiettyyn toimintoon liittyen (mm. Ahtiainen 2013). Laurea ammattikorkeakoulun rehtori (emer.) Pentti Rauhala on todennut (18.3.2014) laadun ja laadunhallinnan suhteen epäsymmetriseksi: "Voi olla laatua ilman laadunhallintaa, mutta ei laadunhallintaa ilman laatua." Näin ymmärrettyinä tulevat kuitatuksi kysymykset siitä, miksi korkeakoulut eivät ole kiinnostuneita laadusta vaan sen hallinnasta.

*Voi olla laatua ilman
laadunhallintaa,
mutta ei laadunhallintaa
ilman laatua.*

Tässä artikkelissa laadun tarkastelu on rajattu ammattikorkeakouluympäristöön ja siinä FUAS-liittouman ammattikorkeakouluihin. Aineistona on seitsemän Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakoulujen muodostaman FUAS-liittouman arviointiraporttia vuosilta 2008-2014. Kuvaamme niissä käytettyjä laadun ja laadunhallinnan mittaus- ja arviointimenetelmiä sekä saatuja tuloksia että kehittämissuosituksia. Lopuksi pohdimme kehittämistoimintalähtöisesti arviointiraporttien "laatua" käytännössä: FUAS-toiminnan jatkuvassa parantamisessa.

2. Laadunhallinta FUAS-ammattikorkeakoulujen yhteistyössä

Artikkelimme aineistona käytettyjä FUAS-ammattikorkeakoulujen laatuun kohdistuvien arviointien raportteja on syytä nimittää pikemmin-

kin selvityksiksi kuin tutkimuksiksi. Tässä artikkelissa lähestymme niitä kuitenkin tutkimuksina siinä merkityksessä, että niissä on pyritty selvittämään korkeakoulujen käytännössä olevaa ja vaikuttavaa laadun ilmiötä eri näkökulmista ja eri tasoilta. Katsomme niiden vastaavan käytäntölähtöisiä tutkimuksia, vaikkakaan ne eivät ole tästä näkökulmasta lähtökohtaisesti tehtyjä.

Käytäntölähtöiselle tutkimukselle on ominaista, että tulokset palautuvat hyödyntämään sitä sosiaalista todellisuutta, jossa tutkimus on tehty.

Käsityksemme on, että tämän arviointiraporttien kokonaisuuden analysointi on käytäntölähtöistä tutkimusta, koska ilmiönä laatu ja laadunhallinta ovat korkeakoulujen toimintaa, jota hankkeissa on lähestytty erilaisin menetelmin. Arviointikohteet ovat olleet varsin moninaisia järjestelmistä yksittäisiin toimintoihin. Arvioijien näkökulmat ovat vaihdelleet heidän positionsa mukaisesti. Arvioijat ovat olleet arvioidun kohteen parissa toimivia tai sitä ulkopuolelta tarkastelevia. Pyrimme analysoimaan raportteja nimenomaan käytäntöä kuvaavina dokumentteina, joiden tulisi puolestaan muodostaa kokonaisuus, joka on edelleen palautettavissa käytäntöön kehittävän arvioinnin paradigman mukaisesti. Raporttien inhimillisinä tuotoksina voi katsoa myös luovan uuden, kokemuksellisen kerroksen laadun ja laadunhallinnan il-

miöön ovathan tekstit syntyneet kirjoittajaryhmän reflektion tuloksina. (Hyväri ym. 2012.)

Käytäntölähtöiselle tutkimukselle on ominaista, että tulokset palautuvat hyödyntämään sitä sosiaalista todellisuutta, jossa tutkimus on tehty (Kainulainen 2012). Tarkastelemme raportteja myös tästä näkökulmasta.

Useissa jäljempänä esiteltävissä arvioinneissa on tausta-aineistona käytetty itsearviointia. Huuskon (2009) jäsenyyseen viitaten voi todeta, että ne on tehty ensisijaisesti ulkopuoliselle, siis kumpianammattikorkeakouluille, kuvaillen omaa toimintaa. Varsinainen oman toiminnan arviointi ja reflektointi tiivistyy SWOT-analyyseihin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) jotka löytyvät jokaisesta itsearviointimateriaalista.

3. FUAS arviointiraportit

Esittelemme ja analysoimme seuraavassa FUAS-liittouman ammattikorkeakoulun laatua ja laadunhallintaa koskevat painetut raportit. Jäsenämme ne käytetyn arviointimenetelmän mukaisesti. Tarkastelemme raportoitujen arviointien tavoitetta, menetelmää sekä tuloksia.

Ristiinarviointia on käytetty kansainvälisyyttä ja laatu politiikka koskevissa arvioinneissa. *Kansainvälisyysarvioinnin* (Heikkilä ym. 2012) tavoitteena oli selvittää ko. toiminnan toteuttamista liittouma-ammattikorkeakouluissa PDCA-syklin mukaisena toimintana, löytää jaettaviksi parhaita käytänteitä kustakin ammattikorkeakoulusta ja luoda kehystää yhteisen kansainvälisen toiminnan toteutukseen ja laadunhallintaan. Taustalla oli ajatus siitä, että kansainvälistymis-

tä ryhdyttäisiin toteuttamaan liittouman yhteisenä toimintana. Kansainvälistyminen on varsin monimuotoinen toiminta opiskelija- ja henkilöstövaihdosta kotikansainvälistymiseen, vieraskielisistä koulutusohjelmista osaamisen vientiin ja alueen kansainvälistämisestä T&K-hankkeisiin. Arvioinnin avulla toivottiin ideoita siihen, mitä kansainvälistymistoinintoja olisi tarkoituksenmukaista toteuttaa yhteisesti. Keskeisin tulos oli ammattikorkeakoulujen yhteinen ns. kehittämisen työkirja, johon koottiin sellaiset samanlaiset kansainvälisen toiminnan kehittämisen kohteet, joita on tarkoituksenmukaista ottaa yhteisen työskentelyn kehittämiseen. Kehittämisen työkirjasta on tullut FUAS-ammattikorkeakoulujen yhteinen laadunhallinnan työkalu. Se jäseni kehittämisen kohteen toimenpiteiksi. Työkirjan käyttäminen sitouttaa toimijoita ja priorisoi laajaa tehtäväkenttää.

Laatupolitiikan ristiinarvioinnin (Heikkilä ym. 2013) tavoitteena oli tehdä näkyväksi laadunhallinnan kytkeytyminen liittouma-ammattikorkeakoulujen päivittäiseen toimintaan johtamisesta ja toiminnanohjauksesta perustehtävien toteuttamiseen. Lisäksi pyrittiin hakemaan käytänteitä, joita olisi tarkoituksenmukaista jakaa kumppaneille. Keskeinen tavoite oli myös löytää kohtia, joissa FUASin yhteisillä laatuominoilla korvattaisiin liittouma-ammattikorkeakoulujen omia toimintoja. Arviointia edelsi itsearviointi, jossa kukin ammattikorkeakoulu kuvasi laatupolitiikkaansa sekä arvioi sen vahvuuksia ja heikkouksia. Ristiinarvioinnin tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että ammattikorkeakoulujen omat prosessit (esim. koulutusprosessi), ovat monin tavoin erilaisia. Ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista pyrkiä luomaan yhteisiä proses-

sikuvauksia muille kuin liittouma-ammattikorkeakoulujen selkeästi yhteisille toiminnoille kuten kesäopinnoille tai TKI-hankkeille. Tuloksena syntyi ensimmäinen malli liittouman laadunhallinnasta, joka siis on osin yhteistä ja osin yksilöllistä. Yhteisiä palautteenkeruun menetelmiä sen sijaan pidettiin kehittämisen arvoisina samoin kuin kehittämisen työkirjan käyttöönoton edistämistä.

Kansainvälistä ulkopuolista arviointia käytettiin sekä opetussuunnitelmien (Pratt ym. 2012) *että TKI-toiminnan* (Kotonen 2013) *arvioinneissa*. Molemmissa arvioinneissa tuotettiin ensin itsearviointiraportit ja mahdollinen muu materiaali arvioitsijoille. Seuraavaksi järjestettiin perehdytystilaisuus, minkä aikana ryhmän kv-jäsenet perehdytettiin suomalaiseen korkeakoulujärjestelmään, FUAS-liittouman strategiaan (Anon. 2010) ja FUAS-ammattikorkeakoulujen strategiaihin. Lopuksi arvioitsijat vierailivat FUAS-ammattikorkeakoulussa ja haastattelivat johdon, henkilöstön, opiskelijoiden, työelämäkumppaneiden sekä sidosryhmien edustajia.

Opetussuunnitelmien arvioinnin tavoitteena oli tarkastella opetussuunnitelmien kokonaisuutta suhteessa kansallisiin ja kansainvälisiin tavoitteisiin sekä korkeakoulujen omiin strategiaihin ja painoaloihin, erityisesti TKI-toimintaan. Arviointi kytkeytyi liittouman toimintasuunnitelmaan 2011–2012 tarkoituksena tuottaa tietoa TKI-toiminnasta, aluekehityspainotuksista, ammattikorkeakoulujen strategisista painoaloista ja profileista sekä koulutusohjelmien ydinosaamisista ja profiloinnista. Lisäksi arvioinnilla pyrittiin saamaan näkemystä FUAS-liittouman yhteisen kansainvälisen laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Arviointiin osallistui jokaises-

ta FUAS-ammattikorkeakoulusta neljä koulutusohjelmaa, joista yksi oli ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava. Arvioinnin kohteena oli neljä koulutusohjelmaa kustakin ammattikorkeakoulusta.

TKI-arvioinnin tavoitteena oli saada tietoa TKI-toiminnan kehittämiseen ja kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Arvioinnin kohteena oli FUAS painoalojen TKI-toiminta, minkä lisäksi tarkasteltiin TKI-toiminnan roolia FUASissa, TKI-toiminnan ja koulutuksen integraatiota, TKI-toiminnan kansainvälisyyttä sekä TKI-toiminnan laatua ja aluevaikeuttavuutta.

Arvioitsijoiden mielestä koulutusohjelmat olivat innovatiivisia, ohjelmia on kehitetty rohkeasti ja kehitystyössä on uskallettu ottaa myös riskejä. Koulutusohjelmista välittyi vahva työelämäläheinen oppiminen ja opetus, työelämän kanssa oli löydetty moninaisia yhteistyömuotoja ja kiinnittyä aidosti työelämäkäytäntöjen kehittämiseen. Työelämä tuli erilaisin ja erikokoisin hankkein osaksi oppimista. Opiskelijoiden rooli todettiin aktiiviseksi ja vastuulliseksi työelämähankkeissa. Myös kansainvälistyminen sai kiitosta. Pedagogisissa ratkaisuissa todettiin olevan moninaisuutta ja erilaisuutta, mitä kehoitettiin jakamaan ja mallintamaan FUAS-liittouman sisällä. Ammatillisen opettajakorkeakoulun todettiin antavan liittoumalle hyvän mahdollisuuden pedagogiselle kehittämiselle, jota voi hyödyntää liittouman sisällä.

Arvioinnit osoittivat, että FUAS tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toiminta on laadukasta laajasti henkilöstöä ja opiskelijoita yhdistävää opetukseen integroitua toimintaa. FUAS painoalat nähtiin relevantteina ja toisiaan hyvin täydentävi-

nä. Keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi nousi yhteistyö laajan Metropolialueen eri toimijoiden kanssa. Myös avointa keskustelua FUASin rakenteen kehittämiseksi peräänkuulutettiin.

Opiskelijoiden rooli todettiin aktiiviseksi ja vastuulliseksi työelämähankkeissa.

Kyselyä käytettiin menetelmänä sekä kansainvälinen laadunhallinnan (Foqué ym. 2014) että koulutuksen laadun (Kuisma ym. 2012) arvioinneissa. Kansainvälisen laadunhallinnan benchmarkkaus tehtiin yhdessä flaamilaisen KU Leuvenin kanssa. Arvioinnin tavoitteena oli selvittää liittoumatasoisien ja korkeakoulutasoisien laadunhallinnan välisiä suhteita. Arvioinnin kohteena oli laadunhallinta järjestelmätasoisena ilmiönä. Benchmarking vahvisti käsitystä siitä, että ammattikorkeakouluilla tulee ja saa olla omat laadunhallintakäytäntönsä, mutta niiden tulee muodostaa yhteneväiseksi tunnistettava kokonaisuus. KU Leuvenin mallissa oleva yhteisten arviointityökalujen olemassa olo vahvisti käsitystä mm. kehittämisen työkirjan ja yhteisten kyselyjen merkityksellisyydestä.

Koulutuksen laatua (Kuisma ym. 2012) koskevaa palautetta on kerätty kaikissa liittouma-ammattikorkeakouluissa, mutta varsin erilaisin käytäntein. Yhdenmuikaistusta on tehty FUAS-tasolla luomalla yhteinen koulutuksen laatupalautte -kysely, joka toistetaan joka toinen vuosi. Raportti koskee v. 2012 kyselyä. Yhdenmu-

kainen palautteenkeruu antaa runsaasti uutta tietoa, joka on aiemmin jäänyt saamatta. Raportin lopussa on palautteen perusteella koottu sekä FUAS-tason että kunkin ammattikorkeakoulun tuloksista vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kyselyn valmistelusta ja toteutuksesta vastannut ryhmä on koonnut myös vastaajilta palautetta kyselystä sekä tehnyt omaa toimintaansa koskevan itsearviointin.

Kesäopinnot (Kuisma & Aittomäki 2013) ovat FUAS-liittouman yhteinen toteutus, jossa opiskelijoilla on mahdollisuus suorittaa kesäkauden aikana opintoja kaikkien liittouma-ammattikorkeakoulujen yhteisestä tarjonnasta. Kesäopintoja on toteutettu tähän mennessä kolmena vuonna. Kunakin vuonna sekä opiskelijoilta että opettajilta on kerätty palautetta *kyselyllä*. Palautetta on hyödynnetty seuraavan vuoden toteutuksessa. Vuoden 2012 palautteesta on tehty raportti, jossa aineisto muodostuu sekä määrällisestä että laadullisesta palautteesta. Raporttiin on koottu sekä vahvuudet että kehittämiskohteet. Kehittämiskohteiden osalta on kommentoitu niitä, joihin on jo puututtu tai ovat työn alla sekä niihin, jotka tulivat uusina esiin v. 2012. Raportin tekijät toteavat palautteen olleen välttämätöntä uutta toimintamallia luotaessa.

4. Johtopäätökset

A MK-laki (9 §) edellyttää FUAS ammattikorkeakoulujen, vastaamaan järjestämänsä toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Myös Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiassa 2009 – 2015 on laatu asetettu yhdeksi viidestä tavoitteesta. FUAS-liittouma on Suomen suurin ammattikorkeakoulujen strateginen liittouma (n. 13,5 % koko maan ammat-

tikorkeakouluopiskelijoiden määrästä, 1500 pt työntekijää, kokonaisrahoitus n. 158 M€, TKI-toiminnan laajuus n. 15,7 % koko maan ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnasta). FUAS-liittouman korkeakoulut ovat saaneet yhteensä 11 huippu- ja laatuysikköpalkintoa ja läpäisseet laatujärjestelmän auditoinnit vuosina 2007-2011 (ks. www.kka.fi/julkaisut). Seuraava laadunhallinnan auditointi on v. 2016. Se tulee olemaan kansainvälisen ryhmän tekemä ja siinä arvioidaan sekä liittouman yhteinen että ammattikorkeakoulujen oma laadunhallinta. Kansainvälisen auditoinnin malli selittää sen, että useat analysoimamme raportit olivat joko kaksikielisiä tai vain englannin kielisiä.

FUAS-strategiassa (Anon. 2010) laatu työ nähdään yhtenä keskeisenä tapana rakentaa liittoumaa, joka palvelee mahdollisimman hyvin sekä opiskelijoita (mm. laaja, ympärivuotinen opiskelutarjonta) sekä vahvistaisi niin kansainvälistä kuin alueellistakin TKI-toimintaa (mm. osaa- misresurssit, rahoitus, työelämän kehittäminen). FUAS-liittoumassa yhteisen toimintakulttuurin strategisena mittarina on laatu. FUAS-liittouma tunnetaan koulutuksen korkean laadun osalta koko metropolialueella. Kansainvälinen laadunvarmistusjärjestelmä FUASissa mahdollistaa merkittävällä tavalla koulutuksen laadun kehittämisen. Lisäksi kansainvälistä arviointitoimintaa, ristiinarviointoja ja benchmarking-toimintaa hyödynnetään strategialähtöisesti koulutuksen kehittämisessä. Profiloimisen lähtökohdaksi on koulutusohjelmien laadun parantaminen ja FUAS-liittouma tunnetaan koulutuksen korkean laadun osalta koko metropolialueella. FUAS strategiasa kansainvälisen tason laadunvarmistus nähdään omistajille syntyvänä hyötynä.

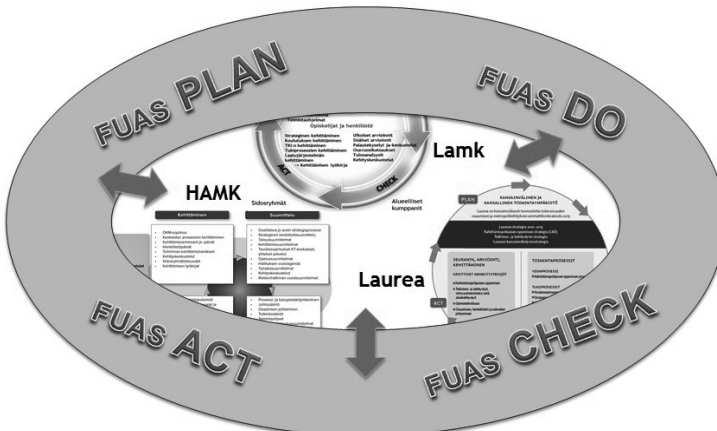
Peruslinjaukseksi liittoumassa on tehty yhteisten toimintojen yhteinen laadunvarmistus. Laatu palvelun tavoitteena on yhteisen laadunhallinnan rakentuminen ja kehittäminen jatkuvan kehittämisen kehällä: Plan-Do-Check-Act. Tavoitteena on ylläpitää, arvioida ja kehittää fuaslaista laadunhallintaa yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa. PDCA-syklin elementtejä ovat plan (suunnittelu), do (toiminta), check (arviointi, palaute) ja act (kehittäminen). Alla olevassa kuviossa 1. on esitetty liittouman laadunarviointikokonaisuus. Lisäksi FUAS:ssa on käytössä yhteisiä laatumittareita kuten koulutuksen laatu kysely sekä tuloksellisuusmittaristo, joka noudattelee rakenteeltaan Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallia.

FUAS strategiassa (Anon. 2010) kriittisiksi menestystekijöiksi määritellyistä toiminnoista (Do) on sekä koulutuksesta, TKI- että KV-toiminnasta tehty arviointiraportit kuten myös itse laadunvarmistuksesta, mutta ei aluevaikuttavuudesta, toiminnanohjauksesta ja rakenteista.

FUAS arvioinneissa on käytetty kyselyjen lisäksi kahta menetelmää: ristiinarviointia ja ulkoista arviointia. Ristiinarvi-

ointien hyötynä voidaan nähdä osanottajien yhteisöllisyyden paraneminen, kun eri tahojen edustajat ovat tiiviisti tekemisissä toistensa kanssa. Ristiinarviointi on hyvä tapa antaa kriittistä ja rakentavaa palautetta kumppanille ja oppia samalla toisen toiminnasta (Hiltunen & Kekäläinen 2008). FUAS ristiinarvioineissa on käytetty sekä neliasteikkoista arviointiasteikkoa (puuttuva, alkava, kehittyvä, edistynyt) että sanallista arviointia ja avointa palautetta. Arvioinnin riippumattomuus on suurinta silloin kun tekijän vuorovaikutus tilaajaan ja kohteeseen on vähäisintä, mutta hyödynnettävyyds taas on suurinta kun vuorovaikutus on tiivistä (Virtanen 2007).

Kaikissa analysoimissamme FUAS arviointiraporteissa oli selkeästi kuvattu PDCA-syklin ensimmäinen vaihe strategisine perusteluineen mm. tahtotila ja tavoitteet. Syklin toinen vaihe "toiminta" (Do) yhdessä kolmannen vaiheen (Check) "seurannan" kanssa ovat raporteissa itse tuotettujen aineistojen painotuksena. Kolmannen vaiheen arviointia on kuvattu sekä itsearviointiin että varsinkin ulkoisen arvioitsijoiden osalta, mutta viimeinen vaihe toiminnan kehittäminen (Act) ei tule aineistossa yhtä painottu-



Kuvio 1. FUAS liittouman laadunarviointi.

neesti esiin. Raporteissa on lähinnä suosituksia, mutta ei FUAS toimijoiden johtopäätöksiä arvioinneista. Esimerkiksi Suomen ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan arvioinnissa 2012 (Maassen et al.) jo todettiin, että ylemmän amk-tutkinnon asemaa TKI-toiminnan kokonaisuudessa tulisi selvittää tarkemmin. Samassa yhteydessä korostettiin henkilökunnan TKI-taitojen, -valmiuksien ja -tietojen selvempää priorisoida ja korostamista koulutuksessa ja urasuunnittelussa. Myös TKI-toiminnan kansainvälistymistä stimuloimisen tehokas tukirakenne oli todettu puutteelliseksi. Näihin ei vuotta myöhemmin tehdyssä FUASin TKI-arvioinnissa ollut reagoitu.

Laadunhallinnan kahdeksan periaatetta suorituskyvyn parantamisessa ovat Suomen standardisoimisliiton SFS-EN ISO 9000 standardin (2005) mukaisesti: asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuvuus, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen toimintatapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa.

FUAS arvioinneissa keskeisimmiksi asiakkaiksi oli kuvattu opiskelijoiden lisäksi työelämä. Asiakas-/työelämäkeskeisyyden hyötynä FUAS ammattikorkeakouluille voidaan pitää ulkoisen rahoituksen kasvua, resurssien käytön tehostumista sekä kumppanuuksia. Keskeisenä tavoitteena olisi muistettava pitää kyky tuottaa asiakkaiden maailmaan uudenlaista arvoa toiminnallista osaamista mahdollisimman tehokkaasti hyödyntävällä tavalla. Tämä edellyttää asiakkaiden/työelämän tarpeiden ja odotusten tutkimusta ja ymmärtämistä sekä käytäntölähtöisyyttä toiminnassa. Lisäksi nämä tarpeet on viestittävä yhtenevästi koko liittouman toimintaan, asiakas-

tyytyväisyyttä on mitattava sekä niistä saatuihin tuloksiin on reagoitava. Asiakassuhteet on pidettävä järjestelmällisesti hallinnassa ja varmistettava tasapainoisen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välinen lähestymistapa, mihin FUASssa on pyritty perustamalla työelämäneuvottelukunta.

Johtajuuden periaatteen mukaisesti FUASssa johto määrittää liittouman strategisen tarkoituksen ja suunnan. Toisin voidaan kysyä miten henkilöstö on tähän osallistettu? Tätä emme pystyneet arvioimaan toiminnanohjauksen arvioinnin puuttuessa. Suorituskyvyn parantamisen periaatteiden mukaisesti johdon tulee myös luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tätä FUASissa on toteutettu järjestämällä erilaisia henkilöstölle kohdennettuja tilaisuuksia, missä on toteutettu myös kolmatta periaatetta (henkilöstön osallistuminen). Prosessimainen toimintamallin -periaatteen mukainen toimintojen ja niihin liittyvien resurssien johtaminen prosesseina ei arviointiraporttikuvausten perusteella toteudu FUASissa. Ydintoimintojen johtaminen on strategisten ohjausryhmien vastuulla ja operatiivisesta toiminnasta vastaavat kehittämispäälliköt sekä painoalaryhmät. Toisiinsa liittyvien prosessien muodostama järjestelmä on FUASissa kyllä tunnistettu ja tavoitteeksi on asetettu organisaation vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantaminen. Yksittäisen toiminnon tai instituution kehittäminen ei riitä parantamaan kokonaisuuden toimivuutta, vaan kehittämisen tulee tapahtua eri toimijoiden yhteistyönä. FUASin laadun kehittämisen yhtenä haasteena onkin erillisten perustehtävien arvioinneista siirtyminen enemmän kokonaisuuden kuin sen osien arviointiin. Koulutuksen

ja TKI-toiminnan tulisi toimia yhdessä toisiinsa kietoutuneina. Myös toiminnan vaikuttavuuden ja toimintaympäristön kanssa käytävän vuorovaikutuksen arvioinnissa on kehittämistä, onhan ammattikorkeakoulujen toiminnan oltava aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioivaa.

FUAS-laadunhallinta perustuu jatkuvan kehittämisen ideologiaan ja se on haasteellisessa vaiheessa ensimmäisten arviointien jälkeen. FUAS-laadunhallintaa tulee jäsentää sekä kokonaisuutena että säännöllisesti tapahtuvan toiminnan kehittämisen arvioinnin kautta. PD-CA-sykli on integroitu myös FUAS-liittouman arviointitoimintaan. Ristiinarviointeihin ja benchmarkingeihin sisältyy lopuksi arviointiosio, jossa osallistujat antavat palautetta prosessista. Palautetta kerätään sekä itsearviointiaineiston laadinnasta että arviointiseminaareista ja alustavasta raportista.

Analysoimiemme seitsemän laaturaportin perusteella FUAS perustoimintojen (koulutus ja tutkimus- ja kehittämis-toiminta) arvioinnit näyttävät enemmän tietoa kuin parannuksia tuottavina arviointeina. Onnistuneen laatutyön jatkamisen edellytykset ovat kuitenkin hyvät, kun liittoumassa on olemassa mitattava laadunarviointiaineisto ja pyrkimys välittömään tulosten hyödyntämiseen käytännön toiminnassa. Sen hyödyntäminen ja sitä kautta syklin viimeisen, mutta sitä painavamman osion, Actin (korjaavat toimenpiteet) näkyväksi tekeminen on paitsi haaste myös erinomainen mahdollisuus laadun edelleen kehittämiseksi. Tämä perustuu eri toimijoiden kanssa yhdessä tunnistettuihin vahvuuksiin, hyviin käytäntöihin ja kehittämis-kohteisiin. Yksi toiminnallinen käytännönläheinen vuorovaikutuksellinen me-

netelmä arviointien hyödyntämiseksi entistä paremmin käytännössä voisi olla arviointien jalkauttaminen käytäntöön sisäisen meren strategian mukaisten neljän kysymyksen (Kim & Mauborgne 2005, 52) avulla. Tällöin ensimmäiseksi mietittäisiin, mitkä selviöinä pidettävät tekijät tulisi poistaa. Toiseksi ratkaistaisiin, mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi normia vähäisemmiksi. Kolmanneksi ratkaistaisiin ne tekijät, mitä tulisi korostaa selvästi enemmän ja lopuksi olisi päätettävä, mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita ei ole ennen tehty.

Lähteet

- Ahtiainen, E.-L. (2013). *Kansainvälistymisen ja laadunvarmistuksen yhteys ammattikorkeakoulun asiakirjateksteissä: tapaustutkimus*. Itä-Suomen yliopisto, Dissertations in Education, Humanities, and Theology 41. Joensuu: Kopijyvä.
- Anon. (2010). *Collaborate for Success Yhteistyöllä kilpailukykyä. FUAS-liittoumastrategia 2011 – 2015*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C, osa 94. Luettu 21.5.2014 osoitteesta http://www.fuas.fi/fuas/Materiaalipankki/fuas_strategia_2011_2015.pdf.
- Ammattikorkeakoululaki 1303/2013. (2013). Luettu 15.5.2014 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>
- Foqué, A., Garré, P., Heikkilä, S., Ignatius, J., & Kunnari, I. (2014). *Federation of Universities of Applied Sciences - KU Leuven Association Benchmarking project 2013 -International Benchmarking Exercise on Quality and Education*. Luettu 21.5.2014 osoitteesta http://www.fuas.fi/fuas/Raportit/Documents/FUAS_KU%20Leuven%20A%20%20bm_project%202013%20final.pdf.
- Friman, M., & Ignatius, J. (2009). *HAMK-Laurea –Ristiinarviointi 1 loppuraportti. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Hämeen ammattikorkeakoulu*. Hämeenlinna. Luettu 21.5.2014 osoitteesta http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/Laadunhallinta/laadun_arkisto/Documents/HAMK_ristiinarviointi_loppurap.pdf.
- Friman, M., & Ignatius, J. (2010). *HAMK-Laurea –Ristiinarviointi 2 loppuraportti. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen*. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna. Luettu

- 21.5.2014 osoitteesta http://www.laurea.fi/fi/tieto-laureasta/Laadunhallinta/laadun_arkisto/Documents/HAMK_ristiinarviointi_loppurap.pdf.
- Heikkilä, S., Friman, M., Ignatius, J., & Järvinen, M.-R. (toim.) (2012). *Cross-evaluation 3 Final report. International Activities of Federation of Universities of Applied Sciences (FUAS). HAMKin julkaisuja* 6. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Heikkilä, S., Friman, M., Ignatius, J., & Järvinen, M.-R. (toim.) (2013). *Cross-evaluation 4 Final report. FUAS Quality Policy. HAMKin julkaisuja*. 1. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hiltunen, K., & Kekäläinen, H. (toim.) (2008). *Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä. (Benchmarking in the developing process of the quality assurance systems in higher education institutions.) Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja* 508. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Huusko, M. (2009). Itsearviointia suomalaisissa yliopistoissa: arvoja, kehittämistä ja imagon rakentamista. *Kasvatustieteellisen seura. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino*.
- Hyväri, S., & Laine, T. (2012). Osallistavan kehittämisen perusteita. Teoksessa H. Kotila, & A. Mutanen (toim.) *Käytäntöä tutkimassa. Haaga-Helia Puheenpuoroja* 2 (48-61).
- Kainulainen, S. (2012). Tieto ja sen hyödyntäminen. Teoksessa H. Kotila & A. Mutanen (toim.) *Käytäntöä tutkimassa. Haaga-Helia Puheenpuoroja* 2 (11-19).
- Kettunen, J. (2009). *Essays on strategic management and quality assurance. Acta Universitatis Ouluensis*. Oulu: Oulu University Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Sinisen meren strategia*. (s. 52.) Jyväskylä: Talemtoim.
- Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. (2007). *Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvosto*. KKA 707. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Korkeakoulujen laatu- ja laadunvarmistusjärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017. (2010). *Korkeakoulujen arviointineuvosto*. KKA 1610. Tampere: Tammerprint Oy.
- Korppoo, M. (2010). *Laatutyöhön sitoutumisen edellytyksen ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia* 229. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kotonen, U. (toim.) (2013). *Integrating RDI Into Learning An evaluation of research, development and innovation activities at FUAS institutions. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu*. Sarja C, osa 149. Lahti. Luettu 21.5.2014 osoitteesta <http://www.lamk.fi/palvelut/tutkimuspalvelut/julkaisutoiminta/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Integrating%20RDI%20into%20learning.pdf>.
- Kuisma, P., & Aittomäki, I. (2013). *Lisää tarjontaa, vaihtoehtoja ja joustavuutta opintoihin. Kesäopinnot FUAS-yhteistyönä vuosina 2010–13. HAMKin julkaisuja* 11.
- Kuisma, P., Pirttilä, H., Katajamäki, E., Vaurasalo, J., Ignatius, J., & Gustafsson, T. (2012). *Koulutuksen laatupalautte FUAS-ammattikorkeakouluissa. Quality feedback on education at FUAS institutions. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu*. Sarja C, osa 125. Lahti: Esa Print Oy.
- Maassen, P., Spaapen, J., Kallioinen, O., Keränen, P., Penttinen, P., Wiedenhofer, R., Mattila, J., & Kajaste, M. (2012). *From the bottom up - Evaluation of RDI activities of Finnish Universities of Applied Sciences. Publications of the Finnish Higher Education Evaluation Council* 7. Helsinki: KKA.
- Mäki, M. (2000). *Laadun ilmapiiiretikijät ammattikorkeakoulussa. Acta Universitatis Tampereensis* 743. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pratt, J., Roth, G., & Auvinen, P. (2012). *Collaborating to achieve a strategic vision -An evaluation of curriculum development in FUAS institutions. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu*. Sarja C, osa 118.
- Pyykkö, R. (2009). *Laadun arviointi ja moninaisuuden hyväksyminen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 11(4), 17-32.
- Saarinen, T. (2007). *Quality on the move. Discursive construction of higher education policy from the perspective of quality. Jyväskylä Studies in Humanities*. 83. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Suomen standardisoimisliitto. (2005). *Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. SFS-EN ISO 9000*. Suomen standardisoimisliitto. Helsinki.
- Ursin, J. (2007). *Yliopistot laadun arvioijina. Akateemisiä käsityksiä laadusta ja laadunvarmistuksesta. Tutkimuslauseita* 35, Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Varmola, T. (2014). *Korkeakoulujen arviointineuvosto: tuomari vai kumppani ammattikorkeakouluille. UAS Journal* 1. Luettu 1.4.2014 osoitteesta <http://www.uasjournal.fi/index.php/uas/article/view/1546/1470>.
- Virtanen, P. (2007). *Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen*. Helsinki: Edita.