

Anneli Pirttilä • Päivi Keränen
Hannu Pirnes • Anne-Mari Tiilikka
Aimo Virtanen • Hannele Seppälä

Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

5:2009

ISBN 978-952-206-105-8 (painettu)

ISBN 978-952-206-106-5 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Esa Print Oy

Tampere 2009

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 suomalaisen arviointikäytäntöön jo vahvaksi perinteeksi muodostunut kehittävä arviointi, minkä myös korkeakoulut itse ovat todenneet omaa toimintaansa ja autonomiaansa tukevaksi. Menetelmän perustana on luottamus korkeakoulun omaan vastuuseen toimintansa laadusta. Korkeakoulu päättää itse 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 auditoijilta 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 aloitetaan myös auditointien toisen kierroksen menetelmän kehittäminen.

Korkeakouluilta saatujen palautteiden ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat selvästi vauhdittaneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista

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.

kehittämistä ja menettelytapoja. Laadunvarmistus näyttää sekä tuottaneen 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 Tampereen 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 Tampereen ammattikorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä	14
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	14
3.2 Toiminta-ajatus, visio, arvot ja kriittiset menestystekijät	17
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat	17
4 Auditointitulokset	20
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	20
4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	26
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	26
4.2.2 Tutkimus- ja kehitystyö	29
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	32
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	34
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	38
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	39
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	42
4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	45
4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	45
4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	47
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	49
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	52

5	Johtopäätökset	57
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	57
5.2	Kehittämissuositukset	58
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio	59
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	59

Liitteet

1:	Auditointivierailun ohjelma	60
2:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	61

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Tekniikan tohtori **Anneli Pirttilä** toimii Saimaan ammattikorkeakoulun rehtorina ja toimitusjohtajana vuoden 2009 alusta lukien. Hän on toiminut Saimaan ammattikorkeakoulua edeltäneen Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun rehtorina vuosina 2001–2008 ja liiketalouden yksiköstä vastaavana koulutusjohtajana vuosina 2000–2001. Aiemmin Anneli Pirttilä on työskennellyt erilaisissa tehtävissä markkinointitutkimuksen ja tietopalvelun alueilla paperiteollisuudessa. Pirttilä on toiminut myös toimittajana sanomalehdissä sekä YLE:n palveluksessa. Anneli Pirttilä on väitellyt Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa aiheesta ”Competitor information and knowledge management in industrial organizations”. Hän on ollut aktiivinen luennoitsija asiantuntijuusalueellaan. Anneli Pirttilä toimi keväällä 2008 toteutetun Helsingin kauppakorkeakoulun auditoinnin auditointiryhmän jäsenenä ja varapuheenjohtajana.

Jäsenet

Medianomi **Päivi Keränen** on valmistunut vuonna 2008 Helsingin ammattikorkeakoulun Stadiasta ja suorittaa Työyhteisöviestijän erikoistumisopinnot HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa. Keränen on vuosien 2005–2007 aikana toiminut päätoimisesti opiskelijakuntansa hallituksen jäsenenä ja puheenjohtajana sekä SAMOK ry:n hallituksessa. Keränen on osallistunut Metropolia Ammattikorkeakoulun valmistelutyöhön mm. talous- ja hallintoprosessin sekä tutkimus- ja kehitystyön prosessin valmisteluryhmien jäsenenä ja opiskelijakunnan toiminnan käynnistämismuisteluun vetäjänä. Päivi Keränen on toiminut myös opetusministeriön, ARENE ry:n sekä ammattikorkeakoulujen yhteisten verkostohankkeiden työryhmissä. Vuonna 2006 hän toimi KKA:n toteuttaman Media- ja viestintäalan seuranta-arviointiryhmän jäsenenä.

Kauppatieteiden tohtori **Hannu Pirnes**³ toimii yliopettajana Laurea ammattikorkeakoulussa (1999–). Aiemmin hän on työskennellyt liikkeenjohtajan konsulttina perehtyen satojen yritysten liiketoimintoihin Pohjoismaissa. Hannu Pirneksen tutkimus- ja kehittämistoiminta perustuu pääosin verkosto-osaa-

³ Auditointiryhmä valitsi kokouksessaan 13.10.2008 Hannu Pirneksen auditointiryhmän varapuheenjohtajaksi.

misen sovellutuksiin. Pirnes on ollut aktiivinen ammattikorkeakoulujen t&k-työn kehittäjä ja ollut käynnistämässä mm. Active t&k-projektia, jossa on mukana useita suomalaisia ja ulkomaisia korkeakouluja. Hänellä on useita julkaisuja asiantuntijuusalueeltaan. Pirnes toimi arviointiryhmän jäsenenä ammattikorkeakoulujen laatuysikkövalinnassa 2005–2006. Lisäksi hänellä on arviointisajakokemusta EU:n INTERREG IVC -ohjelman hankkeista.

Diplomi-insinööri **Anne-Mari Tiilikka** työskentelee asiantuntijana Teknologiateollisuus ry:ssä Koulutus ja osaaminen -yksikössä (2008–), jossa hänen vastuualueenaan on aikuiskoulutus ja elinikäinen oppiminen. Aiemmin hän on työskennellyt mm. aikuiskoulutusjohtajana (Helsingin tekniikan alan oppilaitos), kouluttajana (Pohto Oy) sekä konsulttina (BTS Finland). Hänellä on täydennysopintoja kasvatustieteen alalta sekä työorganisaatioiden kehittämiseen liittyen. Lisäksi hänellä on näyttötutkintomestarin tutkinto.

Teologian maisteri **Aimo Virtanen** toimii laadunpäällikkönä Helsingin yliopistossa (2004–). Hänen toimenkuvaansa kuuluu laadunhallinta ja arviointi koko yliopiston tasolla. Virtanen on ollut koordinoimassa mm. neljän yliopiston hallinnon kansainvälistä benchmarking-hanketta, kirjasto- ja tietopalveluiden kansainvälistä seuranta-arviointia, HY:n hallinnon arviointihanketta sekä toiminut arviointiasiamiehenä HY:n kansainvälisessä kirjastojen arvioinnissa. Vuodesta 2005 lähtien hänen päätehtävänsä on ollut HY:n laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen. Aimo Virtanen on osallistunut aktiivisesti Eduta-Instituutin ja KKA:n yhdessä järjestämille laadunarviointiin liittyville opintomatkoille sekä suorittanut vuosina 2004–2005 Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian järjestämän koulutusjakson (10 ov) Korkeakoulutuksen laatu ja sen arviointi. Vuonna 2004 hän oli jäsenenä KKA:n koordinoiman yhteispohjoismaisen projektin arviointiryhmässä, jonka tehtävänä oli arvioida Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmää.

Sihteeri

Projektisuunnittelija **Hannele Seppälä**, 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 koulutus⁴

⁴ 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
- c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö⁵
- d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
- e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
- 3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
- 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
- 5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
 - a) korkeakoulun sisällä
 - b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
- 6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
- 7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Auditoinneissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljälle eri laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheelle. Kriteeristö sisältää *puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen* laadunvarmistuksen luonnehdinnat kaikista auditoinnin kohteista (ks. liite 2). Raportissa mainitaan auditointikohteittain (myös alakohdet 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.

⁵ Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sisältävät tässä myös täydennyskoulutuksen (ml. erikoistumisopinnot) sekä avoimen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopetuksen.

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvoston ja Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) välinen auditointisopimus allekirjoitettiin 12.6.2008. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteiden lisäksi auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kokoaminen suomalaisista asiantuntijoista, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä korkeakoulun sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksytysti.

2.2 Auditointiaineisto

Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointeja koskevassa käsikirjassa ohjeistetaan, että auditointiaineisto tulee koota 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.

TAMK:n toimittama auditoinnin perusaineisto sisälsi seuraavat dokumentit:

- Kuvaus ammattikorkeakoulun organisaatiosta
- Kuvaus laadunvarmistusjärjestelmästä
- TAMK:n toimintakäsikirja
- Kuvaukset laadunvarmistusjärjestelmän kehityshistoriasta sekä järjestelmän kytkeytymisestä toiminnanohjausjärjestelmään
- Laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysi
- Yhteenvedo laadunvarmistusjärjestelmän perusteella havaituista kehittämisskohteista ja käynnistetyistä/toteutetuista toimenpiteistä.

Lisäksi auditointiaineisto sisälsi yhteensä 174 laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuteen liittyvää näyttöä. Näytöt oli ryhmitelty sen mukaan, mihin seitsemästä auditointikohteesta tai niiden alakohdasta kukin näyttö liittyi.

Lisäksi auditointiryhmä pyysi ja sai käyttöönsä auditointimateriaalia täydentäviä aineistoja, jotka sisälsivät kuvaukset ja esimerkkejä seuraavista aiheista:

- Työelämäpalautteen kerääminen ja palautetiedon hyödyntäminen koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.
- T&k-työn yhteys: Miten t&k-työ hyödyntää opetusta?
- Innovaatioiden käsittelyn aliprosessi (Innovaatioiden osaajien ja tekijöiden etsintä)
- Tulosityksikkörakenne ja taloudelliset vastuut matriisiorganisaatiossa.

Auditointiryhmällä oli auditoinnin aikana pääsy ammattikorkeakoulun intranet-järjestelmään, jonka tarjoama materiaali täydensi kirjallista materiaalia.

TAMK:n lautupäällikkö Eino Palo vieraili 13.10.2008 auditointiryhmän kokouksessa esittelemässä ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää.

2.3 Auditointivierailu

Ennen auditointivierailua Korkeakoulujen arviointineuvosto ja TAMK järjestivät 23.10.2008 informaatio- ja keskustelutilaisuuden ammattikorkeakoulun henkilöstölle ja opiskelijoille. Tilaisuuden aiheina olivat auditoinnin tavoitteet, kohteet ja kriteerit sekä auditoinnin käytännön toteutus. Korkeakoulujen arviointineuvoston ja auditointiryhmän edustajina tilaisuuteen osallistuivat puheenjohtaja Anneli Pirttilä ja projektisuunnittelija Hannele Seppälä. Lisäksi tilaisuudessa pitivät puheenvuoron rehtori Markku Lahtinen, yliopettaja Ari Koivumäki ja TAMKO:n hallituksen puheenjohtaja, opiskelija Ville Haveri.

Auditointivierailu järjestettiin TAMKiin 24.–26.11.2008 (liite 1). Auditointivierailun tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Auditointivierailulla auditointiryhmän työtä olivat tukemassa Korkeakoulujen arviointineuvoston edustajina projektisuunnittelijat Hannele Seppälä ja Kenneth Lundin.

Ensimmäisen vierailupäivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli korkeakoulun johtoa, koulutuspäälliköitä, ydinprosessien omistajia, osaamiskeskuspäälliköitä, opiskelijoita sekä tukiprosessien vetäjiä.

Auditointivierailun toisena ja kolmantena päivänä ryhmä toteutti teemakeskusteluja kahteen pienryhmään jakautuneena. Auditoinnin kohteina olivat seuraavat yksiköt/toiminnot:

1. ProAkademia
2. Taide- ja viestintä -osaamiskeskus (haastattelussa painopisteenä täydennyskoulutuksen ja yrityspalveluiden laadunvarmistus)
3. Teknologiaeollisuus-osaamiskeskus (haastattelussa painopisteenä tutkimustavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus)
4. Ammatillinen opettajakorkeakoulu
5. Kansainvälinen toiminta
6. Tutkimus- ja kehitystoiminta
7. Opetusteknologiakeskus eEDU
8. Opiskelijapalvelut ja opinto-ohjaus
9. Alumnitoiminta
10. Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen.

Lisäksi toisen vierailupäivän päätteeksi auditointiryhmä haastatteli korkeakoulun sidosryhmien edustajia. Kolmannen vierailupäivän aluksi järjestettiin korkeakoulun ylläpitäjän edustajien haastattelu, jonka toteuttamisesta ilmoitettiin korkeakoululle vasta ensimmäisen vierailupäivän aikana.

Auditointivierailu päättyi johdon haastattelutilaisuuteen sekä johtoryhmälle suunnattuun lyhyeen palautetilaisuuteen.

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. Korkeakoulujen arviointineuvoston projektisuunnittelija vastasi raportin alkuosassa olevista auditointiprosessin, ammattikorkeakoulun ja sen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksista sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta ja käsittelytavasta. Ammattikorkeakoululla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

3 Tampereen ammatti- korkeakoulu ja sen laadun- varmistusjärjestelmä⁶

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

TAMK on monialainen korkeakoulu, jossa voi opiskella tekniikan, liiketalouden ja luonnontieteen aloilla, luonnonvara- ja ympäristöalalla sekä kulttuuri-alalla. TAMKissa on 23 koulutusohjelmaa, joista neljä on englanninkielistä. Tarjolla on nuorten ja aikuisten tutkintoon johtavaa koulutusta sekä seitsemän ylempään AMK-tutkintoon johtavaa koulutusohjelmaa. TAMK tarjoaa myös monipuoliset mahdollisuudet osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen erilaisissa täydennyskoulutusohjelmissa. Osana TAMKia toimii myös Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu, jossa voi suorittaa ammatillisen opettajan kelpoisuuden. TAMKissa on 5000 opiskelijaa, joista 1000 on aikuisopiskelijoita. Henkilöstöä on 450, joista 250 päätoimisia opettajia. Lisäksi TAMKissa on 110 sivutoimista opettajaa.

Lisäksi TAMK tekee soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä harjoittaa työelämälähtöistä palvelutoimintaa. TAMKilla on myös merkittävä rooli Pirkanmaan alueen kehittäjänä. Pirkanmaan neljä korkeakoulua rakentavat Tampereetta aktiivisena korkeakoulukaupunkina Unipoli Tampere -sopimuksen mukaisesti. Aluetta kehitetään tiiviissä yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa.

TAMK on Tampereen kaupungin toimintayksikkö ja sitä ylläpitäjänä edustaa kaupungin osaamis- ja elinkeinolautakunta. Kaupunginvaltuusto on vahvistanut TAMKin johtosäännön, joka yksityiskohtaisemmin määrittelee kaupungin ja TAMKin välisen toimivallan. TAMKin hallitus vahvistaa TAMKin sisäisen johtamisen säännöt. TAMKin hallitukseen kuuluu 11 jäsentä, joista 3 edustaa työ- ja elinkeinoelämää, 2 TAMKin johtoa, 2 opiskelijakuntaa, 2 opettajia sekä 1 muuta henkilöstöä. Hallitusta johtaa rehtori.

TAMKin organisaatio perustuu prosessijohtamiseen ja matriisiorganisaatiolla mahdollistetaan toimintojen toteuttaminen samalla tavalla kaikissa ydintehtävissä (Kuva 1. TAMKin organisaatio). TAMKin ydinprosessit ovat tutkin-

⁶ Tässä luvussa kuvataan Tampereen ammattikorkeakoulun organisaatio, hallinto ja laadunvarmistusjärjestelmä ammattikorkeakoulun toimittaman auditointiaineiston mukaisesti.

ORGANISAATIO

15.11.2008

JOHTO JA HALLINTO

- Markku Lahtinen**
Rehtori
- Aura Loikkanen**
Kehitysohjaaja
- Risto Masonen**
Hallintopäällikkö
- Annika Hannu**
Controller

Eino Palo
- viestintäpalvelut

Mikko Luoto
- henkilöpalvelut
- hallintopalvelut

- taloushallintopalvelut
- projektipalvelut

Tutkintotavoitteinen koulutus

AMK-utkinimet:
Aurco- ja kullausstekniikka
Taanu Kullajärvi
Environmental Engineering
Marjukka Dyer
International Business Janne Hopeala
Kemiantekniikka Maarit Korhonen (ennen v. 2008 aloittaneet)
Kone- ja tuotantotekniikka
Kaarlo Koivisto
Kuvataide Antti Heapio
Liiketalous Riitta-Liisa Aipainen
Metsätalous Eeva Sundström
Paperiteknikka Ulla Häggblom-Ahnger (ennen v. 2008 aloittaneet)
Paperi-, tekstiili- ja kemiantekniikka Ulla Häggblom-Ahnger
Rakennusalan työnohjo Hannu Kauranen
Rakennustekniikka Hamu Kauranen
Sähkötekniikka Jarkko Lehtinen
Näkötekniikka Jukka Nieminen
Tietojenkäsittely Pekka Pöyry
Tietotekniikka Ari Rantala
Viestintä Leena Mäkelä

Opinto-ohjaus Anne Mustonen
Ylimpi AMK-tutkinto
Erikoistutkimisopinnot

OPISKELUJAPALVELUT

HENKILÖSTÖKOULUTUS

KIRJASTO- JA TIETOPALVELUT

OPETUSTEKNOLOGIAKESKUS

LAADUNHALLINTA

KINTEISTÖPALVELUT

OSAAMINEN JA RESURSSIT										
Matti Hartikainen	Jarmo Sorvari	Tarja Haukijärvi	Timo Parkkinen	Carita Prokki	Erkki Mäkinen	Jouko Lähteenmäki	Olavi Kopponen	Kai Salonen	Jussi Ylänen	Tieto- ja viestintätieteologia tietoverkot, ohjelmistotekniikka, tietojenkäsittely, matematiikka
Tietokonekeskus perustelofjärjestelmä ja lähiverkko, yhteiset perusohjelmat ja opetusmateriaalit										
Kielet ja kansainvälinen toiminta kv-toimisto, yhteistyö- ja kommunikointitoimisto työelämässä ja kansainvälisellä, äidinkieli ja vieras kielet										
Kone- ja metsätieteologia koneraikennus, autotekniikka, metsätalous										
Liiketoiminta ja yrittäjyys markkinointi, liiketalous, johtaminen, yritysrahoitus, logistiikka, yrittäjyys										
Materiaali- ja mittausmekaniikka fysiikka, kemia, prosessit, ympäristö-, paperi- ja tekstiilitekniikka										
Rakentaminen talonrakentaminen, kintestöintipito										
Sähkö- ja tietoliikennetekniikka sähkö-, automaatio- ja prosessitekniikka, elektronikka, tietoliikenne										
Taide ja viestintä taide, media ja sisällön luottaminen										

Maarit Jääskeläinen

Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu
TAOKK

TUTKINTOTAVOITTEINEN KOULUTUS

Reijo Rasmus
Johtaja

Lotta Parjanen

TÄYDENNYSKOULUTUS JA YRITYSPALVELUT

Tuija Kontio
Johtaja

Kersti Jääskeläinen

TUTKIMUS- JA KEHITYSTOIMINTA

Perttu Heino
Tutkimusjohtaja

Kaisa Rissanen

OPETTAJANKOULUTUS

Maarit Jääskeläinen
Johtaja

Sanna Siintonen

Kuva 1. TAMKin organisaatio

totavoitteinen koulutus, täydennyskoulutus ja yrityspalvelut, tutkimus- ja kehitystoiminta sekä opettajankoulutus.

TAMKin organisaatioon kuuluu lisäksi kahdeksasta (1.11.2008 alkaen) osaamiskeskuksesta koostuva Osaaminen ja Resurssit -yksikkö, tukipalveluyksiköitä sekä johto ja hallinto. Ydinprosessien johtajat vastaavat toiminnan tuloksista sekä johtamisesta. Osaaminen ja resurssit -yksikön johtaja ja osaamiskeskuspäälliköt vastaavat töiden toteutuksesta sekä henkilöstön ja resurssien käytöstä ja kehittämisestä (osaamiskeskuspäälliköt ovat organisaatiokaaviossa kaavion oikealla puoliskolla osaaminen ja resurssit -otsikon alla).

Vuosittainen TAMKin talousarviovalmistelu aloitetaan johtoryhmän budjettiseminaarilla, missä linjataan toimenpiteet seuraavalle vuodelle. Vahvistetun kehityksen puitteissa laaditaan talousarvioraamit tulosityksiköiden budjetointia varten. Tehtäväalueiden johtajat vastaavat taloussuunnittelusta ja seurannasta apunaan budjettivastuulliset päälliköt.

Ylläpitäjä päättää TAMKin talousarviosta marraskuussa, jonka jälkeen ammattikorkeakoulun hallitus ja rehtori päättävät yksityiskohtaisemmasta vuosisuunnitelmasta. Vahvistamispäätöksissä on myös toimintaan ja talouteen liittyviä määräyksiä. Vuosisuunnitelmassa rehtori päättää koulutukseen käytettävän kokonaisbudjetin, jonka koulutuksesta vastaava johtaja jakaa edelleen koulutusohjelmien käyttöön. Tutkintotavoitteisen koulutuksen järjestämisestä syntyvät kustannukset kirjautuvat osaamiskeskusten menoiksi sen mukaan kuin koulutus-päälliköt ovat tilanneet opetusta koulutusohjelmiinsa (koulutus-päälliköt on sijoitettu organisaatiokaaviossa vasempaan laitaan tutkintotavoitteisen koulutus -otsikon alle).

Tehtäväalueiden vuosisuunnitelmien toteutumista seurataan yksiköiden johtoryhmissä kuukausiraporttien pohjalta ja tarvittaessa päätetään budjetti-poikkeamien edellyttämistä korjaavista toimenpiteistä. Projektien talousseurannan keskittämällä projektipalveluille tarjotaan projektitoimijoille yhtenäistä ja ennakoivaa projektien talousseurantaa sekä muita projektihallintaan liittyviä palveluita.

TAMKin johtoryhmässä seurataan vuositavoitteiden ja strategisten mitareiden toteutumista. Johtoryhmässä tulosityksiköiden johtajat analysoivat säännöllisesti vastuualueidensa toimintaa ja samalla sovitaan mahdollisista korjaavista toimenpiteistä. Vuositavoitteet on jaettu organisaatiossa eteenpäin sisäisellä TASO-sopimuksella.

TAMKin matriisiorganisaatiossa koulutusohjelmien sisältö-, työelämä- ja opiskelijavastuut ovat koulutus-päälliköillä ja henkilöstöön liittyvät vastuut ovat osaamiskeskuspäälliköillä.

3.2 Toiminta-ajatus, visio, arvot ja kriittiset menestystekijät

Tampereen ammattikorkeakoulun visiona on olla kansallisesti arvostettu, kansainvälisesti toimiva ja menestyvä työelämän korkeakoulu. Työyhteisönä TAMK on innostava, oivaltava ja yhteisöllisesti toimiva.

TAMKin tehtävänä on auttaa ihmisiä ja organisaatioita oppimaan ja uudistumaan. Tätä tehtävää toteutettaessa tarvitaan innostusta ideointiin ja toisaalta syvällistä ajattelua siitä mitä ollaan tekemässä.

TAMKin arvot ovat

- yhteisöllisyys
- oppiminen ja uudistuminen
- vastuullisuus
- tuloksellisuus
- aloitteellisuus.

Strategiansa toteuttamiseksi TAMK on määritellyt seuraavat kriittiset menestystekijät, joissa on onnistuttava, jotta TAMK kehittyy visionsa mukaisesti. Kriittisten menestystekijöiden yhteydessä on määritelty myös tavoitteet, joiden toteuttamiseen keskitytään vuosina 2008–2010.

Kriittisiä menestystekijöitä ovat:

- TAMKissa oppiminen, opettaminen ja niitä tukeva t&k-toiminta on tavoitteellista.
- TAMK – väylä työelämään
- TAMK tuottaa osaamista alueelleen kansainvälisesti toimivana korkeakouluna.
- TAMK on innostava, oivaltava ja yhteisöllisesti toimiva.
- TAMK on tuloksellisesti toimiva.
- TAMK yhdistyy synergiaedut hyödyntäen PIRAMKin kanssa.

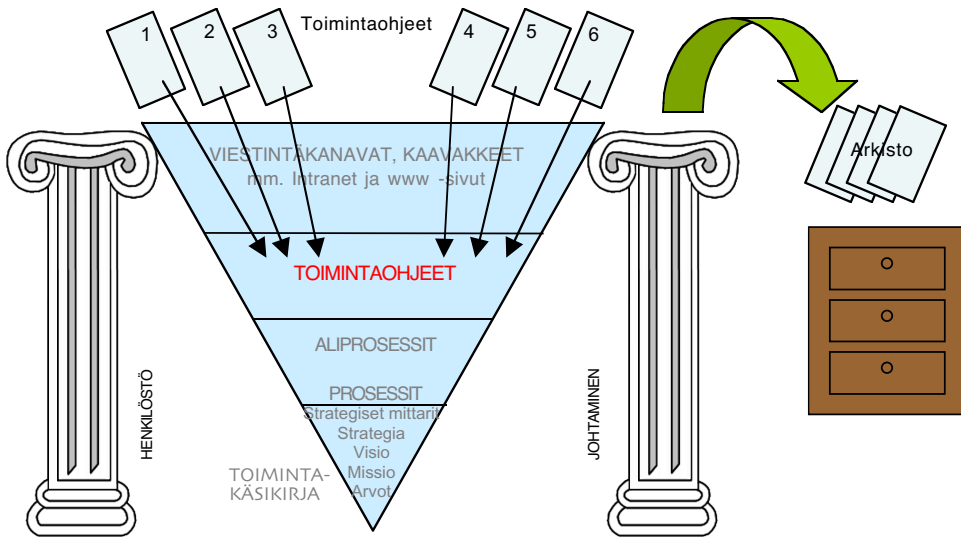
3.3 Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen osat

TAMK määrittelee toimintajärjestelmänsä (Kompassi) siten, että se sisältää johtamis-, toiminnanohjaus-, suunnittelu- ja palautejärjestelmän. TAMKin laadunvarmistuksessa on kaksi keskeistä elementtiä, toiminnanohjausjärjestelmä ja palautejärjestelmä.

Toimintajärjestelmä yhdistää 1) TAMKin strategian, vision ja arvot, 2) prosessit ja niiden aliprosessit sekä 3) käytännön toimintaohjeet yhdeksi kokonaisuudeksi.

TAMKissa toimintakäsikirja on toimintajärjestelmän ylimmän tason kuvaus. Toimintakäsikirja kuvaa TAMKin toiminta-ajatuksen, arvot ja strategiat, joiden perusteella toiminta tapahtuu, sekä määrittelee toimintajärjestelmän tarkoituksen ja tehtävät. Lisäksi se kuvaa toimintajärjestelmän eri elementtien väliset yhteydet sekä määrittelee vaatimukset, jotka toimintajärjestelmään liittyvien dokumenttien on täytettävä.

TAMKin strateginen suunnitelma jalkautetaan prosessien kautta aliprosesseiksi ja edelleen käytännön tason toimintaohjeiksi (Kuva 2). Ylimmän tason prosessit (14 kpl) on esitetty TAMKin toimintakäsikirjassa ja niiden aliprosessit (73 kpl) prosessikartassa. Kaikille ylimmän tason prosesseille ja niiden aliprosesseille on nimetty prosessinomistaja, prosessivastaava ja prosessiryhmä. Ylimmän tason prosessinomistajat ovat johtoryhmän jäseniä. Toimintaohjeet, aliprosessien ja prosessien kuvaukset sekä toimintakäsikirja on julkaistu TAMKin intranetissa.



Kuva 2. TAMKin toimintajärjestelmä

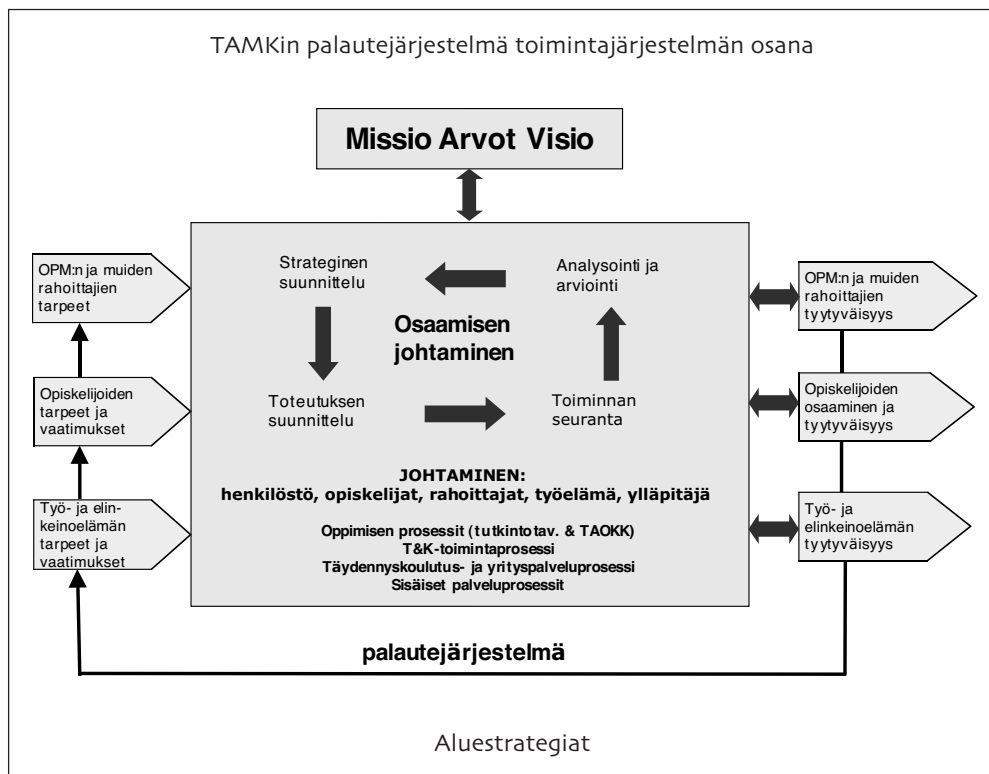
Kaikille prosesseille tehdään vuosittain itsearviointi, johon sisältyy myös parantamistoimenpiteiden määrittely. Parantamistoimenpiteet sisällytetään kyseisen prosessin prosessikuvaukseen ja niiden toteutumista tarkastellaan seuraavassa itsearvioinnissa. Lisäksi vuosittain tehdään kolmelle TAMKin johtoryhmän valitsemalle aliprosessille huomattavasti laajempi sisäinen EFQM-mallia noudattava auditointi. Itsearvioinneista ja sisäisestä auditoinnista on ohjeet TAMKin intranetissä, jossa myös julkaistaan itsearviointien yhteenvedo ja sisäisten auditointien raportit.

Toimintajärjestelmällä on sisäisistä sidosryhmistä koottu tukiryhmä, joka kokoontuu säännöllisesti, noin 3–4 kertaa vuodessa. Siihen kuuluu opiskelijoiden, opettajien, osaamiskeskuspäälliköiden, koulutuspäälliköiden, muun henkilöstön, opettajankoulutuksen, täydennyskoulutuksen ja t&k-yksikön edustaja. Puheenjohtajana toimii vararehtori ja jäseninä ovat laukupäällikkö, koulutusjohtaja ja osaaminen ja resurssit -yksikön johtaja.

TAMKin toiminnassa keskeisiä IT-järjestelmiä ovat muun muassa opiskelijahallintojärjestelmä WinhaPro, toiminnansuunnittelujärjestelmä Toisu, taloushallinnonjärjestelmä SAP, sisäinen viestintäkanava Intranet, prosessijohtamisen työvälineenä QPR sekä ulkoisena viestintäkanavana internetsivusto.

Palautejärjestelmä toimintajärjestelmän osana

Palautejärjestelmä on osa TAMKin toimintajärjestelmää (Kuva 3). TAMK on laatinut palautejärjestelmän toiminnasta kuvauksen, jossa on määritelty palautteen keräämisen tavat, palautteiden vastuuhenkilöt ja kunkin palautetyypin tarkoitus.



Kuva 3. TAMKin toimintajärjestelmä ja palautejärjestelmä sen osana

4 Auditointitulokset

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

Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet ja toiminnot on selkeästi määritelty ja ne kytkeytyvät hyvin korkeakoulun itselleen asettamiin strategisiin tavoitteisiin. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnot, toimijat ja vastuunjako on määritelty laajassa toimintajärjestelmän kokonaisuudessa, joka on dokumentoitu korkeakoulun intranettiin, jossa laadunvarmistukseen liittyvien prosessien asiakirjat sekä muu laadunvarmistukseen liittyvä aineisto on koko henkilöstön sekä myös opiskelijoiden saatavissa. Auditointiaineiston perusteella ja myös auditointivierailulla saadun evidenssin perusteella laadunvarmistukseen liittyvä työn ja vastuun jako ja laadunvarmistuksen dokumentaatio toimivat toiminnan suunnittelun, toteutuksen ja seurannan osalta pääosin myös käytännössä. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio on edistyneessä vaiheessa.

Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden määrittely ja niiden kytkeytyminen korkeakoulun itselleen asettamiin strategisiin tavoitteisiin

Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä sisältyy varsin laajaan toimintajärjestelmän kokonaisuuteen, joka sisältää laadunvarmistuksen kannalta keskeiset toiminnanohjausjärjestelmän sekä palautejärjestelmän ja myös johtamis- ja suunnittelujärjestelmän. Kompassi-toimintajärjestelmän ylimmän tason kuvaus on koottu toimintakäsikirjaan, joka kattaa ammattikorkeakoulun toimintajärjestelmän tavoitteet ja kuvauksen sekä neljän ydinprosessin ja kymmenen sisäisen palveluprosessin yksityiskohtaisen kuvauksen aliprosesseineen. Ylimmän tason prosesseilla on kaikkiaan 73 aliprosessia.

Tampereen ammattikorkeakoulun missio, visio, arvot ja strategia sekä niiden kytkeytyminen laadunvarmistuksen tavoitteisiin, toimintoihin sekä toimijoihin ja heidän työn- ja vastuunjakoonsa on tehty näkyväksi Kompassi-toimintajärjestelmässä. Varsinaisen koko korkeakoulun toiminnan kattavan strategian lisäksi korkeakoulu on julkaissut tärkeäksi katsomiltaan osa-alueilta täydentävät, erilliset strategiat, joita pidetään niin ikään yllä toimintajärjestelmässä. Näitä tärkeäksi katsottuja osa-strategioita ovat pedagoginen strategia, tutkimus- ja kehitystoiminnan strategia sekä Pirkanmaan korkeakoulujen alue-

strategia. Nämä kolme erillisstrategiaa liittyvät korkeakoulun ylimmän tason strategiassaan itselleen määrittelemiin painopistealueisiin, joita luonnehditaan toiminnan kulmakiviksi. Painopistealueita ovat oppiminen ja opetus, työelämälähtöisyys sekä toiminta alueellisena kehittäjänä ja vaikuttajana.

Strategiadokumentissaan korkeakoulu määrittelee toiminnalleen arvot, jotka auditointivierailulla saadun tiedon mukaan ovat syntyneet johtoryhmän, henkilöstön ja myös opiskelijoiden prosessoinnin tuloksena. Kuitenkin määritellössään painopistealueitaan ammattikorkeakoulu kuvaa uudelleen viisi periaatetta, jotka kaikessa korkeakoulun toiminnassa korostuvat. Painopistealueita määritellössään korkeakoulu näyttää määrittelevän toimintansa arvot toiseen kertaan. Toiminnan arvoissa ja virallisesti määritellyissä arvoissa ja arvopohjassa on yksi yhteinen arvo eli tuloksellisuus.

Ammattikorkeakoulu on painopistealueisiin liittyvien kolmen erillisstrategian lisäksi julkaissut myös neljä muuta erillisstrategiaa. Näitä ovat yrittäjyysstrategia, kansainvälisyysstrategia, henkilöstöstrategia sekä tieto- ja viestintätekniikan strategia.

Tampereen ammattikorkeakoulun missiossa ja visiossa, arvoissa ja strategisissa linjauksissa on selkeästi ilmaistuna tavoite toimia työelämälähtöisesti. Visiossaan korkeakoulu määrittelee itsensä työelämän korkeakouluksi ja kytkee tutkimus- ja kehitystoimintansa nimenomaan työ- ja elinkeinoelämän tarpeista lähteväksi. Auditointimateriaalissa ja auditointivierailun aikana tehdyissä haastatteluisa saatu evidenssi osoittaa, että laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet on onnistuttu integroimaan erinomaisen hyvin strategiassa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin sekä koulutus- että tutkimus- ja kehitystoiminnan ja aluekehitystehtävän osalta.

Tampereen ammattikorkeakoulun strategiassa on lisäksi vähintäänkin implisiittisesti luettavissa pyrkimys suuntautua koulutustehtävään ja sen myötä oppimiseen ja uudistumiseen. Tämä näkyy selkeästi myös laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteissa. Tutkimus- ja kehitystoiminnan osalta missio, visio ja strategiset tavoitteet jäävät korkeakoulun koulutustehtävän määrittelyä ohuemmiksi ja tämä on nähtävissä myös laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteissa.

Tampereen ammattikorkeakoulu asettaa kansallisen vaikuttavuuden lisäksi tavoitteekseen myös kansainvälisyyden sekä koulutustehtävän että valituilla osaamisalueilla myös tutkimus- ja kehitystoiminnan ja aluekehitystehtävän osalta. Kansainväliselle toiminnalle on laadunvarmistusjärjestelmässä asetettu niin koulutuksen kuin tutkimus- ja kehitystoiminnankin osalta selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet ja laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet kytkeytyvät auditointivierailulla saadun evidenssin perusteella hyvin korkeakoulun itselleen asettamiin strategiaan tavoitteisiin.

Korkeakoulu on strategiassaan asettanut ydintehtävien lisäksi tavoitteita myös työympäristölleen ja infrastruktuurilleen. Tämä on hyvä käytäntö, jonka soisi näkyvän yleisemminkin korkeakoulujen tavoiteasetannassa. Tavoite-tilojen ja välineiden ajanmukaisuudesta ja siihen liittyvien toimijoiden ja vastuunjaon määrittely näyttäisi auditointivierailulla saadun evidenssin perusteella myös toimivan hyvin käytännössä.

Tampereen ammattikorkeakoulu asettaa strategiset tavoitteensa kriittisten menestystekijöiden kautta. Kriittiset menestystekijät ja niihin liittyvät tavoitteet ovat auditointiaineistossa osittain hyvin yksiselitteisesti määriteltyjä, mutta osa kriittisistä menestystekijöistä on hieman iskulauseenomaisia jääden yleiselle tasolle ilman kiinnekohtaa konkretiaan. Tavoitteisiin liittyvät mittarit ovat toimintakäsikirjassa sen sijaan selkeitä ja konkreettisia.

Kaiken kaikkiaan sekä auditointiaineiston että auditointivierailulla saadun evidenssin perusteella korkeakoulun laaja Kompassi-toimintajärjestelmä kytkee laadunvarmistuksen varsin hyvin Tampereen ammattikorkeakoulun strategiaan, toiminnan eri osa-alueiden erillisstrategioihin ja niiden tavoitteisiin sekä strategiaa toimeenpanevaan organisaatioon.

Laadunvarmistusjärjestelmän toimintojen, toimijoiden ja vastuunjaon määrittely

Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnot, toimijat ja heidän välisensä työn- ja vastuunjako on kuvattu laajassa toimintajärjestelmässä, joka kattaa erittäin hyvin kaikki korkeakoulun perustoiminnot ja korkeakoulun toiminnalleen asettamat strategiset tavoitteet.

Vuonna 2005 ammattikorkeakoulu uudisti organisaationsa ja aikaisemmasta koulutusalojen ja koulutusohjelmien muodostamasta linjaorganisaatiosta siirryttiin matriisiorganisaatioon. Matriisiorganisaatiossa strateginen suunnitelma jalkautetaan prosessien ja prosessijohtamisen kautta. Sisäisissä palveluprosesseissa on kuvattu, miten ydinprosesseja ja niiden peruspalveluja tukevat prosessit toimivat. Nämä 14 ylimmän tason prosessia jakautuvat kaikkiaan 73 aliprosessiksi, jotka on kuvattu prosessikartassa.

Korkeakoulu on määritellyt ja kuvannut laadunvarmistusjärjestelmässään neljä ydinprosessia: tutkintotavoitteinen koulutus, täydennyskoulutus ja yritys-palvelut, tutkimus ja kehitys sekä Tampereen opettajakorkeakoulun opettajan-koulutus omana ydinprosessinaan. Matriisiorganisaation toisen syrjän muodostavat kahdeksan (1.11.2008 alkaen) osaamiskeskusta, jotka on koottu Osaaminen ja resurssit -nimiseen yksikköön. Matriisin toisella syrjällä ovat myös tukipalveluprosessit vetäjinä.

Opetushenkilöstö toimii Osaaminen ja resurssit -yksikön johtajan alaisuudessa. Ydinprosessien johtajat ja koulutusohjelmien koulutuspäälliköt puo-

lestaan vastaavat koulutuksen sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan sisällöstä ja siitä, että toiminta ja sisältö vastaavat korkeakoulun itselleen asettamia strategisia tavoitteita kuten työelämälähtöisyyttä tai kansainvälisyyttä.

Tampereen opettajakorkeakoulun opettajankoulutus omana ydinprosessinaan näyttää auditointivierailun perusteella olevan varsin erillinen osa Tampereen ammattikorkeakoulun toiminnassa. Samoin jotkut organisaation osat kuten ProAkademia toimivat varsin erillisinä ja niillä on omat, ammattikorkeakoulun yhteisistä laadunvarmistuksen mekanismeista poikkeavat toimintatapansa. Näiden organisaation osien laadunvarmistuksen erillisuus haastaa korkeakoulun johdon sekä ottamaan huomioon yksiköiden erityispiirteet että hyödyntämään niiden laadunvarmistuksessa havaittuja hyviä käytänteitä koko korkeakoulussa.

Auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella näyttää siltä, että matriisiorganisaatio muodostaa korkeakoulun johtamiselle ja laadunvarmistukselle positiivisen haasteen. Osalle henkilöstöä ja opiskelijoita matriisiorganisaation toiminta ja vastuunjako on jäänyt jonkin verran epäselväksi.

Matriisiorganisaation toiminnot ja vastuunjako avautuivat myös auditointiryhmälle toimitetun auditointiaineiston perusteella varsin hatarasti. Auditointivierailulla tehdyt haastattelut osoittivat, että matriisiorganisaatio toimii kuitenkin kohtuullisen hyvin erityisesti siten, että se lisää mahdollisuuksia resursien tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Matriisiorganisaatio lisäksi tukee mainiolla tavalla korkeakoulun pyrkimystä työelämän korkeakouluksi, kun olemassa olevat opetusresurssit eivät ohjaa koulutusohjelmien ja tutkimus- ja kehitystoiminnan sisältöä, vaan korkeakoulu toimii eräänlaisella sisäisellä tilaaja-tuottaja-mallilla.

Työelämälähtöisyyden tavoitteen toteutumisessa laajalla neuvottelukuntaorganisaatiolla näyttäisi olevan keskeinen rooli. Auditointiaineiston ja auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella saatu evidenssi osoittaa, että neuvottelukuntien työ ja sitä kautta saatu työelämäpalaute tukee korkeakoulun strategiassaan asettamaa tavoitetta.

Kaiken kaikkiaan Tampereen ammattikorkeakoulun toimintajärjestelmä kytkee laadunvarmistukseen liittyvät tavoitteet, toiminnot ja toimijat sekä heidän vastuunsa melko selkeästi ja konkreettisesti toisiinsa. Tavoitteet, toiminnot sekä matriisiorganisaation ja toimijoiden vastuunjako on myös hyvin yksityiskohtaisesti dokumentoitu toimintajärjestelmään. Toimintajärjestelmässä on kuvattu kaikki ylimmän tason prosessit aliprosesseineen. Prosessikuvauksista käyvät selkeästi ilmi kunkin prosessin ja aliprosessin tavoitteet, prosessin kuvaus ja myös prosessien omistajien ja vastuiden määrittely. Auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella näyttää siltä, että prosessikuvaukset kuvaavat pääosin hyvin käytännön toimintaa.

Korkeakoulun toimintajärjestelmän kokonaisuus antaa vahvan pohjan laadunvarmistuksen edelleen kehittämiseksi.

Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaation ja vastuunjaon toimivuus käytännössä

Tampereen ammattikorkeakoulun strategian ja sen tavoitteiden mukaiseen toimintaan, toteutukseen ja seurantaan liittyvä laadunvarmistuksen dokumentaatio on pääosin varsin erinomaisessa kunnossa. Kompassi-toimintajärjestelmä on dokumentoitu ammattikorkeakoulun intranettiin, jossa laadunvarmistukseen liittyvien prosessien asiakirjat ovat koko henkilöstön sekä kiitettävää kyllä, myös opiskelijoiden saatavissa.

Toimintajärjestelmän kaikissa sanallisissa prosessikuvauksissa ja prosessivuokaavioissa laadunvarmistusjärjestelmän toiminnot, toimijat sekä myös eri prosessien vastuuhenkilöt ovat hyvin tarkasti ja täsmällisesti määriteltyinä. Auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella toimintajärjestelmä ja sen sisältämät prosessikuvaukset näyttäisivät toimivan melko hyvin johtamisen työkaluna.

Toimintajärjestelmä on tehnyt laadunvarmistuksen intranetin dokumentaation kautta näkyväksi ja osaksi henkilöstön päivittäistä työtä korkeakoulun itselleen asettamien strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Auditointivierailulla tehdyt haastattelut osoittavat, että opettajat ja muu henkilöstö katsovat toimintajärjestelmän jämäköittäneen toimintaa ja selkeyttäneen työn- ja vastuunjakoa. Auditointiryhmän käsityksen mukaan laadunvarmistusjärjestelmä on varsin hyvin onnistunut laajasti sitouttamaan korkeakoulun henkilöstön laadun kehittämiseen.

Omassa SWOT-analysissaan korkeakoulu tunnistaa laadunvarmistusjärjestelmän heikkouksiksi kuitenkin sen, että henkilöstö ei vielä tunne riittävästi laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta. Vaikka päivittäisessä käytännön työskentelyssä tunnetaan omat prosessit ja niihin liittyvät vastuut, tietoisuus omien prosessien liittymisestä muihin prosesseihin on vielä puutteellista. Auditointivierailun perusteella tehdyt haastattelut tukevat osittain tätä itsearviointia. Toimintajärjestelmän laajuus ja aliprosessien suuri määrä asettavat laadunvarmistuksen käytännön toiminnalle haasteen.

Auditointivierailun perusteella laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaation suurimmat puutteet liittyvät opiskelijoilta kerättävään opintojaksopalautteeseen. Uusi sähköinen palautejärjestelmä on otettu käyttöön juuri ennen auditointivierailua syksyllä 2008 ja palautteen antaminen on tehty opiskelijoille pakolliseksi integroimalla se osaksi opintojakson suorittamista. Auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella näyttää siltä, että palautejärjestelmä ja siihen liittyvä dokumentaatio ei ole vielä toimiva. Ammattikorkea-

koulu on kuitenkin kerännyt sähköistä opiskelijapalautetta aikaisemminkin, joten palautejärjestelmän dokumentaatiosta on olemassa evidenssiä.

Yhteenveto

- Laadunvarmistuksen kannalta tärkeät tavoitteet on määritelty selkeästi ja konkreettisesti ja ne kytkeytyvät erinomaisen hyvin korkeakoulun strategiaan ja siinä määriteltyihin tavoitteisiin. Joidenkin kriittisten menestystekijöiden ja strategisten tavoitteiden osalta määrittelyissä on kuitenkin iskulauseenomaisuutta ja laadunvarmistusjärjestelmän edelleen kehittämisessä saattaisi näiden tavoitteiden konkretisoiminen olla laadunvarmistuksen kannalta hyödyllistä.
- Korkeakoulun strategiassa ja osa-alueiden erillisissä strategioissa määritellyt tavoitteet ja niiden toteuma ovat suurelta osin konkreettisesti mitattavissa olevia ja strategisia mittareita seurataan kuukausi-, kolmannesvuosi- ja vuositasolla. Seurannan vastuunjako on myös selkeä.
- Toimintajärjestelmässä on kuvattu ammattikorkeakoulun neljä ydinprosessia ja kymmenen sisäistä palveluprosessia yksityiskohtaisesti ja myös näiden ylimmän tason prosessien 73 aliprosessia. Prosessien suuri määrä asettaa korkeakoululle haasteita laadunvarmistuksen aidossa ylläpitämisessä ja myös laadunvarmistuksen ja sen vastuunjaon toiminnalle käytännössä.
- Auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella näyttää siltä, että matriisiorganisaatio muodostaa korkeakoulun johtamiselle ja laadunvarmistukselle positiivisen haasteen. Matriisiorganisaatio näyttäisi kuitenkin lisäävän mahdollisuuksia resurssien tarkoituksenmukaiseen käyttöön ja tukevan mainiolla tavalla korkeakoulun pyrkimystä työelämän korkeakouluksi, kun olemassa olevat opetusresurssit eivät ohjaa koulutusohjelmien ja tutkimus- ja kehitystoiminnan sisältöä.
- Laadunvarmistusjärjestelmän keskeinen dokumentaatio on koottu laajaan toimintajärjestelmään, joka sisältää laadunvarmistuksen kannalta keskeiset prosessit ja toimintatavat. Toimintajärjestelmä on sähköisessä muodossa hyvin dokumentoituina sekä koko henkilöstön että opiskelijoiden saatavissa intranetissä.

4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kattaa hyvin tutkintotavoitteisen koulutuksen toiminnot. Tutkintotavoitteisen koulutuksen prosesseja kehitetään jatkuvasti vuosittain tehtävien itsearviointien pohjalta. Järjestelmän tuottamaa tietoa käytetään koulutuksen laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Ammattikorkeakoulussa on panostettu kattavan palautejärjestelmän kehittämiseen, erityisesti opiskelijapalautteen osalta. Suuri osa kerättävästä palautteesta myös hyödynnetään. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on kehittyvässä vaiheessa.

Tampereen ammattikorkeakoulu on asettanut laadunvarmistuksensa lähtökohdaksi kattavat ja yksityiskohtaiset prosessikuvaukset, joiden kautta tehdään toimintaa ensin näkyväksi ja sitten kehitetään sitä. Prosessikuvaukset päivitetään vähintään kerran lukukaudessa ja niille tehdään itsearviointi kerran vuodessa. Tutkintotavoitteisen koulutuksen ydinprosessi koostuu TAMKissa opetus-suunnitelmatyön, opintojen ohjauksen, vuosisuunnittelun toteutuksen, opintojakson toteutuksen, harjoittelun toteutuksen, kansainvälisen opiskelijavaihdon (TAMKista lähtevät opiskelijat), opiskelijaprojektien toteutuksen ja opinnäytetyön toteutuksen alaprosesseista. Laatutyössä ydinprosessille ja aliprosesseille on nimetty omistaja, vastaava ja 4–6 hengen prosessiryhmä, joiden toiminta prosessissa on resursoitu. Tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta, kuten Tampereen ammattikorkeakoulun muussakin laadunvarmistuksessa, palautejärjestelmän merkitystä korostetaan.

Toiminnanohjausjärjestelmä Kompassi tarjoaa auditointimateriaalin perusteella kattavasti työkaluja laadunvarmistuksen toteuttamiseksi eri osaluilla. Ydinprosessi on kuvattu sekä sanallisena prosessikuvauksena että prosessivuokaaviossa. Lisäksi prosessia on havainnollistettu opiskelun ja opetuksen vuosikelloilla. Tutkintotavoitteisen koulutuksen ydinprosessia ohjaavat ammattikorkeakoulun strategia, pedagoginen strategia, kv-strategia, tutkintotavoitteisen koulutuksen strategia, yritysstrategia sekä tutkintosääntö. Lisäksi prosessia ohjaavat Arenen asettamien valtakunnallisten työryhmien ohjeistukset sekä opetusministeriön suositukset ja ohjeet ammattikorkeakoulutukseen liittyen. Prosessikuvauksen yhteyteen on ammattikorkeakoulun intranetissä linkitetty prosessin tuottamat toimintaohjeet. Kaikki aliprosessit on dokumentoitu vastaavalla tavalla.

Useiden aliprosessien osalta on ammattikorkeakoulun esittämien näyttöjen perusteella nähtävissä, että kerättyä tietoa hyödynnetään ainakin jossain määrin toiminnan kehittämisessä. Esimerkiksi harjoittelun ohjausta on kehitetty opiskelijapalautteen perusteella mm. ottamalla useissa koulutusohjelmissä käyttöön virtuaalinen oppimisalusta, jonka avulla yhteydenpito harjoittelussa oleviin opiskelijoihin on helpottunut ja ohjaustoiminnan yhteisöllisyys on lisääntynyt sekä ottamalla käyttöön harjoitteluseminaarit, joissa kokemukset jaetaan yhteisöllisesti. Palautteen perusteella on myös täydennetty opiskelijoiden valmennusta harjoitteluun. Aliprosessien tulosten mittareita ja käsittelyä voitaisiin kuitenkin edelleen kehittää. Ammattikorkeakoulun esittämät näytöt osoittavat aliprosessien ainakin osittain tuottavan tietoa itseensä liittyvistä kehittämiskohteista.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistuksessa kokonaisuudessa ProAkatemiassa järjestettävä tradenomi-tutkintoon johtava koulutus on auditointivierailun haastattelujen perusteella oma erillinen kokonaisuutensa. Tämä ei kuitenkaan ilmene ammattikorkeakoulun organisaatiossa tai sen toimittamassa auditointimateriaalissa. ProAkatemian toimintamalli eroaa ammattikorkeakoulun muista yksiköistä osuuskuntatoimintaan pohjautuvan opiskeluympäristön osalta ja yksiköllä on oma laadunvarmistusjärjestelmänsä, joka poikkeaa selvästi TAMK:n vastaavasta. TAMK:n laadunvarmistusjärjestelmässä kuvaamattomat, irralliset järjestelmät, eivät tue laadun kehittämistä kokonaisuutena.

Työelämälähtöisyys tutkintotavoitteisessa koulutuksessa on selkeästi näkyvissä ammattikorkeakoulun asettaman vision mukaisesti. Neuvottelukuntaorganisaation toiminta tukee koulutuksen työelämälähtöisyyttä, joskin neuvottelukuntien toiminnassa on koulutusohjelmien välillä paljon eroja. Alumni-toiminnassa sen sijaan on vielä kehitettävää. Opetussuunnitelmien muutostarpeet arvioidaan vuosittain tuutoriopettajan opiskelijoille pitämässä kehityskeskusteluissa saadun opiskelijapalautteen, opettajien kehittämiskeskusteluissa antaman palautteen sekä työ- ja elinkeinoelämän mahdollisten muuttuvien tarpeiden perusteella.

Opettajille on resursoitu vuosittain 70–80 tuntia oman osaamisensa ja opetuksen kehittämiseen. Kehittämisen tuloksia seurataan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Haastatellut opettajat kertoivat TAMK:n ilmapiirin tukevan kouluttautumista ja että mahdollisuuksia täydentää omaa osaamista on paljon, joskin tieto yksittäisistä koulutuksista tulee usein myöhään ja osuu helposti päällekkäin opettajien omien opetustuntien kanssa. Haastatteluissa ilmeni myös, että yhtenäinen raamitus opintojen sijoittamisessa lukujärjestyksiin helpotti opettajien osallistumista yhteisiin kokouksiin opetustyön lomassa sekä mahdollisti omaehtoisen osaamisen kehittämisen. Esimerkkinä tästä toimii

fysiikan opettajien epävirallinen verkosto, joka kokoontuu säännöllisesti jakamaan tietoa uusista laitteista ja muista ajankohtaisista asioista.

Tutkimus- ja kehitystyön hankkeissa ei ole auditointivierailun haastattelujen perusteella juurikaan erikseen palkattua projektihenkilöstöä, vaan niissä toimivat pääasiassa opettajat. Käytäntö tukee rakenteellisella tasolla t&k-hankkeissa saavutetun uuden tiedon ja tulosten siirtymistä opetukseen. Tämän toiminnan systemaattisesta seurannasta tai sen tulosten arvioimisesta ei ole näyttöä. Tutkimus- ja kehittämishankkeissa suoritetuista opinnoista opiskelijat ovat antaneet suullista palautetta suoraan projektipäällikölle. Palautteen keräämistä voisi kehittää, erityisesti toiminnan laajentuessa, osana ammattikorkeakoulun muuta palautejärjestelmää.

Syksyllä 2008 käyttöön otettu uusi järjestelmä, jossa kaikilta opintojaksoilta kerätään palautetta, korostui auditointimateriaalissa. Opiskelijoiden anonyymisti antamassa palautteessa on yhtenä painopisteenä opiskelijan itsearviointi omasta panostuksestaan opintojaksolla. Palautteen antaminen on opiskelijalle pakollinen osa opintojakson suorittamista. Opettaja on velvoitettu vastaamaan ryhmän palautteeseen kuukauden kuluessa ja mikäli vastausta ei anneta, järjestelmä ilmoittaa siitä opettajan esimiehelle. Koulutus- ja osaa- miskeskuspäälliköillä on tarvittaessa mahdollisuus tutustua palautteen yhteen- vetoihin ja näitä on myös tarkoitus hyödyntää opettajan kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa.

Lyhyen käyttöajan ja käyttöönotossa ilmenneiden teknisten ongelmien takia auditointivierailun aikana ei vielä ollut todennettavissa, miten järjestelmä toimii käytännössä. On kuitenkin havaittavissa, että annetulla palautteella on aiemmassakin, vapaaehtoiseen palautteen antamiseen perustuvassa, järjestelmässä ollut vaikutusta opintojaksojen edelleen kehittämiseen. Aiemman järjestelmän ongelmaksi ammattikorkeakoulu on itse tunnistanut palautteen riittämättömän määrän suunnitelmallisen kehittämisen pohjaksi sekä epätasaisen jakautumisen koulutusohjelmien välillä.

Yhteenveto

- Opiskelijapalautetta on kerätty pitkään ja sen vaikuttavuudesta on näyttöä. Uuden opintojaksopalautejärjestelmän toimivuudesta ei kuitenkaan ole vielä näyttöä.
- Työelämälähtöisyys tutkintotavoitteisessa koulutuksessa on selkeästi näkyvissä ammattikorkeakoulun asettaman vision mukaisesti. Neuvottelukuntaorganisaation toiminta tukee koulutuksen työelämälähtöisyyttä, joskin neuvottelukuntien toiminnassa on koulutusohjelmien välillä paljon eroja.

- Opettajien toimiminen tutkimus- ja kehitystyön hankkeissa tukee rakenteellisella tasolla saavutetun uuden tiedon ja tulosten siirtymistä opetukseen. Tämän toiminnan systemaattisesta seurannasta tai sen tulosten arvioimisesta ei ole näyttöä.

4.2.2 Tutkimus- ja kehitystyö

Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmässä tutkimus- ja kehittämistoimintaa ohjaavat TAMK:n strategia ja erillinen t&k-strategia. TAMK korostaa kaikissa strategisissa linjauksissaan ja ratkaisuisaan opetushenkilöstön ja opiskelijoiden osallistumista t&k-toimintaan. Tampereen ammattikorkeakoululla on tutkimus- ja kehittämistoiminnassaan monia hyvä innovatiivisia avauksia ja myös tutkimus- ja kehittämistoiminnassa mukana olevilla henkilöillä tuntuu olevan voimakas sitoutuminen laadun kehittämiseen. Keskeinen kehittämisalue jatkossa tulee olemaan tutkimus- ja kehittämistoiminnan voimakkaampi ja merkittävämpi yhteensovittaminen koulutuksen kanssa sekä samalla raja-aitojen nykyistä selkeämpi rikkominen eri koulutusalojen välillä tutkimus- ja kehittämistoiminnan tulosten saamiseksi nykyistä laajemmin hyödynnettäviksi. Myös tutkimus- ja kehittämistoiminnan nykyistä laajempi kansainvälistäminen on tulevaisuuden haasteena. Tutkimus- ja kehitystyön laadunvarmistus on alkavassa kehitysvaiheessa.

TAMK:n mission mukaan oppilaitoksen tehtävänä on auttaa ihmisiä ja organisaatioita oppimaan ja uudistumaan, mikä edellyttää innostusta ideointiin sekä syvällistä ajattelua siitä, mitä ollaan tekemässä. Näin ilmaistuna mission voidaan katsoa painottavan tutkimus- ja kehitystyön merkitystä. Sen sijaan TAMK:n visiossa selkeää yhteyttä t&k-toimintaan ei ole. TAMK:n kriittisissä menestystekijöissä ja strategisissa tavoitteissa korostetaan koulutuksen ja siihen läheisesti liittyvän t&k-toiminnan merkitystä ja sitä, että profiloituminen tapahtuu ensisijaisesti t&k-toiminnan painotuksilla. Kansainväliselle huipputasolle tavoittelevaa osaamista ja toimintaa TAMK kehittää seuraavilla alueilla:

- Hyvä elinympäristö: ympäristö, asuminen, energia, hyvinvointi
- Digitaaliset palvelut ja teknologiat: Digitaalinen media, ICT, sähköiset palvelut
- Tulevaisuuden koneet ja järjestelmät: teollisuuden mittaukset, älykkäät koneet.

Edelleen TAMK:n strategisissa tavoitteissa painotetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä t&k- ja muissa työelämäprojekteissa. T&k-toiminnan tuloksellisuus on myös tavoitteena. Vuosittain toteutuneet t&k-hankkeissa suoritettut opintopisteet ovat TAMK:n strateginen mittari.

TAMK:n itsensä laatiman auditointimateriaalin mukaisesti TAMK:n tutkimus- ja kehitystoimintaa ohjaavat TAMK:n strategia ja erillinen t&k-strate-

gia. Nykyisen t&k-strategian mukaan opiskelijoita halutaan osallistumaan t&k-projekteihin muun muassa opinnäytetöiden kautta. TAMKissa on valmistella uusi t&k-strategia, jota ohjaa keväällä 2008 hyväksytty TAMKin uusi strategia. Siinä tavoitteena on laajentaa opiskelijoiden osallistamista projekteihin, joissa on mukana ulkopuolisia rahoittajia ja kumppaneita, ja saada tällä tavoin opiskelijat suorittamaan t&k-opintopisteitä. Esimerkkeinä TAMKin vuoden 2008 t&k-hankkeista ovat mm. ESR-rahoitteiset hankkeet koskien yrittäjyyttä, innovaatioita, valmistusketjuja ja virtuaalista oppimisympäristöä. Yhteensä TAMK on toteuttanut ja parhaillaan toteuttaa lukuisia yksittäisiä hankkeita.

Auditointimateriaalissa esitetty malli projektityötorista on hyvä esimerkki opiskelijoiden, henkilökunnan sekä projekteissa tehtävien toimenpiteiden kohtaamisesta. Ideana on, että projektityötoriin ilmoitetaan projekteissa vapaana olevista tehtävistä, opiskelijaprojektityö- sekä päättötyömahdollisuuksista. Opiskelija voi halutessaan ottaa projektityötorista tehtävän itselleen. Opiskelija ja henkilökuntaan kuuluva voi ilmoittautua myös etukäteen ehdokkaaksi tuleviin projekteihin. Tätä yhteistä foorumia on TAMKissa valmisteltu reilun vuoden ajan, vaikkakin hankkeen eteneminen on tällä hetkellä valitettavasti keskeytyksissä mm. henkilöstöressurssipuutteiden vuoksi.

Sidosryhmävuorovaikutusta on hoidettu viime vuosina sidosryhmätapaamisin, jonka tulokset ovat olleet hyviä, sekä julkisin seminaarein, joiden tulokset eivät ole olleet riittävän hyviä seminaaritoiminnan jatkamiseksi. Vuonna 2005 järjestettiin neljästä eri aiheesta seminaari. Sidosryhmätapaamisissa on keskusteltu t&k-strategian pohjalta.

Vuonna 2005 TAMKin taloushallintopalveluyksikköön perustettiin projektipalveluyksikkö (Propa), jonka toiminnan lähtökohtana ovat projektien laadukas hallinnointi ja projektien yhtenäiset käytännöt. Projektipalveluyksikkö tuottaa projekteille taloushallintopalveluita ja neuvoo projektitoimijoita projektien hallintoasioissa. Projektihallintoa koskevat käytännöt on koottu TAMKin hallinnon projektiohjeistukseen.

Projektitietojärjestelmä on otettu käyttöön 1.5.2008 alkaen. Järjestelmään on koottu keskitetysti TAMKin projekteja koskeva aineisto. Projektitietojärjestelmää käytetään projektien työaikojen kirjaamisessa, työaikailmoitusten tekemisessä ja projektien dokumenttien sekä perustietojen hallinnassa. Laadunvarmistus t&k-toiminnassa tapahtuu Projektitietojärjestelmän avulla. Projektitietojärjestelmän muita moduuleita, mm. talousosio ja www-sivujen linkitys, otetaan käyttöön asteittain. Syksyllä 2008 on hankkeista ja projekteista alettu kerätä asiakaspalautetta.

Projektien asettamista ja projektisalkkua hallitaan prosessikuvauksien mukaisesti. Kaikki t&k-toiminta on projektoitu, varaukset opettajien työaika-

suunnitelmiin tehdään asettamislomakkeen tietojen pohjalta. Opetushenkilöstön ennakkovaraukset tehdään vuosittain maalís-huhtikuussa seuraavaksi lukuvuodeksi. T&k-toiminnan rahoituksen käytöstä päättää tutkimusjohtaja tai rehtori TAMKin toimintasäännön puitteissa. Projektien talousseurantaa tekevät projektitoimijat ja projektipalvelut. Projektipalvelujen tuottamista talousraporteista ja ajankohdista sovitaan projektikohtaisesti tehtävissä propa-sopimuksissa.

TAMK oli yksi kolmesta Suomen ammattikorkeakoulusta, joka läpäisi Teakesin arvioinnin uudenmuotoisen TULI (tutkimuksesta liiketoimintaa) -rahoituksen vuoden mittaisesta pilotoinnista (05/2007–04/2008). Tuloksena oli 25 tutkittavaa hankeaihiota. Innovaatioiden käsittely on TAMKissa oma aliprosessinsa, joka on myös tehty näkyväksi kaikille organisaation jäsenille. Innovaatioaihiolle muodostetaan kehittämisspolku ja sen tehtäviin etsitään osajia ja tekijöitä TAMKin opiskelijoista ja henkilökunnasta sekä tarvittaessa ulkopuolelta.

Auditointiaineiston ja vierailun perusteella voidaan todeta, että Tampereen ammattikorkeakoululla on tutkimus- ja kehittämistoiminnassaan monia hyviä innovatiivisia avauksia ja myös tutkimus- ja kehittämistoiminnassa mukana olevilla henkilöillä tuntuu olevan voimakas sitoutuminen laadun kehittämiseen. Erityisesti painotetaan ohjausta tutkimus- ja kehittämissprojekteissa ja projektijohtajiksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilla on hyvät edellytykset tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Myös opiskelijat osallistuvat t&k-hankkeisiin, joskin heidän osallistumismahdollisuuksiaan tulisi kehittää edelleen. Projektin toteutumisen jälkeen tilaajilta kerätään palaute, jota hyödynnetään toiminnan edelleen kehittämisessä. TAMKin matriisiorganisaatio näyttää tukevan laadunvarmistuksen toteutumista tutkimus- ja kehittämistoiminnassa.

Auditoinnissa käytettäviin kriteereihin suhteutettuna auditointikäynnin perusteella on saatu näyttöä siitä, että Tampereen ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuottamaa tietoa käytetään jossakin laajuudessa koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä ja että kerättävää palautetta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

TAMKin keskeinen kehittämisa-alue ja samalla haaste tutkimus- ja kehittämistoiminnan osalta tulee olemaan tutkimus- ja kehittämistoiminnan vahvempi yhteensovittaminen koulutuksen kanssa sekä samalla yhteistyön kehittäminen eri koulutusalojen kanssa. Esimerkiksi TAMKissa on kehitetty rakentamisen osaamisen alueella uusia tuotteita, joilla on mitä ilmeisimmin myös taloudellisia menestymismahdollisuuksia, jolloin luontevaa on laajentaa yhteistyötä liiketoiminta- ja yrittäjyyden osaamisen alueelle.

Kokonaisuutena auditointikäynti tukee ja vahvistaa TAMKin itsensä laatiman kirjallisen materiaalin perusteella saatua mielikuvaa Tampereen ammat-

tikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön laadunvarmistuksen toimivuudesta. Tämä osoittaa että TAMKin johdolla ja vastuuhenkilöillä on oikeansuuntainen ja realistinen mielikuva oman ammattikorkeakoulunsa laadunvarmistuksen nykytasosta.

Yhteenveto

- Tampereen ammattikorkeakoulun matriisiorganisaatio näyttää tukevan laadunvarmistuksen toteutumista tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueella. Vastuiden jakaantuminen vaikuttaa selkeältä ja kokonaisuuden koordinoinnista vastaavilla henkilöillä on selkeä käsitys oman toimialueensa toiminnasta.
- Palautetta päätyneistä tutkimus- ja kehittämishankkeista kerätään ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta ja saatu palaute myös pyritään hyödyntämään toimintojen edelleen kehittämiseksi.
- Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa korkeakoulu on tehnyt monia hyviä avauksia, mutta toiminta ei heijastu kuitenkaan riittävästi opetukseen. Opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia tutkimus- ja kehitystoimintaan tulisi lisätä.
- Auditointivierailulla saadun evidenssin perusteella t&k-toiminnalla on varsin ohut liittymäpinta alueen työelämään. Hankkeista saatava hyöty olisi suurempi jos yhteistyötä yritysten ja alueen elinkeinoelämän kanssa tiivistettäisiin. Lisäksi TAMKin monialaisuutta kannattaisi paremmin hyödyntää t&k-hankkeissa.
- TAMKin omien tutkimus- ja kehittämishankkeiden kansainvälistäminen ja osallistuminen nykyistä laajemmin kansainvälisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin eri muodoissaan on tulevaisuuden haasteena tällä alueella.

4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Tampereen ammattikorkeakoulun kulmakiviä yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa, vaikuttavuudessa ja aluekehitystyössä ovat työelämälähtöisyys sekä toimiminen alueellisena kehittäjänä ja vaikuttajana vuorovaikutuksessa keskeisten sidosryhmiensä ja yhteistyösapuoliensa kanssa.

Työelämälähtöisyys tutkintotavoitteisessa koulutuksessa on selkeästi näkyvissä TAMKin vision mukaisesti. Myös Tampereen ammattikorkeakoulun neuvotteluorganisaatioiden toiminta tukee koulutuksen työelämälähtöisyyttä, joskin eri koulutusohjelmien välillä on tässä suhteessa eroja. TAMKin matriisiorganisaatio ja toimintakulttuuri näyttävät edistävän uusien ideoiden syntymistä, mutta keskeiseksi ja tärkeäksi tulevaisuuden kehittämisalueeksi muodostuu ideoiden laajempi hyödyntäminen

ja kansainvälistäminen. Auditoinnissa käytettävän kriteeristön mukaisesti määritelty kriteeri kehittyvä todentuu selkeästi.

Tampereen ammattikorkeakoulun vision mukaan TAMK on kansallisesti arvostettu, kansainvälisesti toimiva ja menestyvä työelämän korkeakoulu. TAMKin toiminnan kulmakiviä ovat oppiminen ja opetus sekä työelämälähtöisyys ja toimiminen alueellisena kehittäjänä ja vaikuttajana. Edelleen TAMKin tavoitteena on tuottaa työelämän tarvitsemää osaamista, mikä edellyttää työelämälähtöisyyttä kaikessa toiminnassa. TAMKin henkilöstö osallistuu oman alansa aluekehitystoimintaan ja verkostoihin Pirkanmaalla. Myös opinnoissa on aktiivinen kytkentä työelämään harjoittelussa, projekteissa ja oppinäytetöissä.

TAMKin toiminnan kulmakiviä ovat oppimisen ja opetuksen ohella työelämälähtöisyys ja toimiminen alueellisena kehittäjänä ja vaikuttajana. TAMK on profiloitunut työelämäosaamisen korkeakouluksi. Opetussuunnitelmien ja oppimismenetelmien kehittämisessä TAMK tekee jatkuvaa yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. TAMKin strategian 2008–2010 mukaisesti TAMK on merkittävä kehittäjä Pirkanmaalla. Edelleen TAMK ilmaisee olevansa aktiivinen ja luotettava kumppani alueen työelämälle erilaisissa kehittämisprojekteissa ja täydennyskoulutuksen tarjoajana.

TAMKin tavoitteena on tuottaa työelämän tarvitsemää osaamista. Työelämän asiantuntijoita on mukana koulutuksen suunnittelussa ja heitä käytetään asiantuntijoina erityisalueiden opetuksessa. Samoin työelämän käytänteitä sovelletaan TAMKin omassa toiminnassa. Myös henkilöstön osaamista kehitetään t&k- ja muissa työelämäprojekteissa ja henkilöstö osallistuu oman alansa aluekehitystoimintaan ja verkostoihin Pirkanmaalla.

Auditointimateriaalin mukaan TAMK toimii yhteistyössä kansainvälisesti toimivien yritysten kanssa ja hankkii aktiivisesti ulkomaisia pitkäaikaisia partnereita.

Unipoli on tärkein korkeakoulujen välinen yhteistyömuoto Tampereella. Yhteistyötä tehdään erityisesti t&k-hankeyhteistyössä sekä kansainvälisen toiminnan ja avoimen korkeakouluopetuksen kehittämisessä. TAMK osallistuu myös kesken Suomen konsortion (JAMK, PIRAMK, TAMK) yhteistoimintaan.

Auditointivierailun perusteella voidaan todeta, että työelämälähtöisyys on tutkintotavoitteisessa koulutuksessa selkeästi näkyvässä TAMKin vision mukaisesti. Samoin neuvotteluorganisaatioiden toiminta tukee koulutuksen työelämälähtöisyyttä, joskin eri koulutusohjelmien välillä on tässä suhteessa eroja. TAMK on osoittanut aloitteellisuutta työelämän suuntaan. Työelämän edustajilta kysytään heidän näkemyksiään ja saatua palautetta myös hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä.

Vaikka työelämästä kerätään jo nykyisin palautetta keskeisten toimintamuotojen osalta ja palaute myös hyödynnetään toimintojen kehittämisessä, palautejärjestelmää voitaisiin edelleen kehittää yksityiskohtaisempaan ja yksilöidymppään suuntaan.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunvarmistuksen voidaan saatujen näyttöjen perusteella olevan saavutetun laatutason säilyttämiseen tähtäävää ja myös edistävän toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Samoin näyttöjen perusteella on ilmeistä että riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta, mutta samoin kuin tutkimus- ja kehittämistyön alueella, ideoiden jatkohyödyntäminen edellyttää vielä menettelytapojen ja rakenteiden kehittämistä.

Yhteenveto

- Tampereen ammattikorkeakoulu toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa sekä työelämän, sidosryhmiensä että omistajatahojensa kanssa ja kaikkien näiden osapuolten antamaa palautetta sekä kehittämisehdotuksia hyödynnetään TAMK:n toiminnan kehittämisessä.
- TAMK:n matriisiorganisaatio ja toimintakulttuuri näyttävät edistävän uusien ideoiden syntymistä, mutta keskeiseksi ja tärkeäksi tulevaisuuden kehittämisalueeksi muodostuu ideoiden laajempi hyödyntäminen.
- Vaikka työelämästä kerätään jo nykyisin palautetta keskeisten toimintamuotojen osalta ja palaute myös hyödynnetään toimintojen kehittämisessä, niin palautejärjestelmää voitaisiin edelleen kehittää yksityiskohtaisempaan ja yksilöidymppään suuntaan.

4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on toteutettu prosessijohtamisen lähtökohdista siten, että vastuut kustakin prosessista jakautuvat selkeästi. Järjestelmä kattaa suuren osan tuki- ja palvelutoiminnoista. Tuki- ja palvelutoiminnot eivät muodosta yhtenäistä hallinnollista kokonaisuutta, vaan niitä on hajasijoitettuna ydintoimintojen alaisuudessa sekä omina toimintayksikköinä. Tämä heikentää edellytyksiä laadunvarmistusmenettelyiden yhdenmukaisuudelle.

Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on pääosin hoidettu hyvin ja niistä kerätään järjestelmällisesti palautetta. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta. Jonkin verran kuitenkin esiintyy eroja toimintojen välillä. Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on kehittyvässä vaiheessa.

TAMK määrittelee tuki- ja palvelutoiminnoikseen seuraavat:

- Hallintopalvelut (Hankinnat, Asiakirjahallinto)
- Henkilöstöpalvelut
- Taloushallintopalvelut / Projektipalvelut
- Kiinteistöpalvelut
- Opiskelijapalvelut
- Viestintäpalvelut
- Tietohallintopalvelut
- Tietoverkkopalvelut / Tietokonekeskus
- Kansainväliset asiat
- Kirjasto- ja tietopalvelut

Näiden lisäksi tukipalveluita tuottaa opetusteknologiakeskus eEDU.

Tuki- ja palvelutoiminnot sisältyvät korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmään täysimittaisesti. Kymmenen tukiprosessia jakautuu 52 aliprosessiin, jotka kaikki on kuvattu. Sisäisiä auditointeja ja itsearviointeja toteutetaan vuosittain, jolloin löydetään prosessien vahvuudet ja parantamisalueet sekä prosessiin tehtävät parannukset ja niiden vastuut ja valtuutukset. Nämä on kuvattu hyvin konkreettisella tasolla.

Tukipalveluissa työskentelevät ovat osallistuneet laadunvarmistukseen laajasti siten, että sitoutuminen on luontevaa.

Palautetta kerätään kirjasto- ja tietopalveluista sekä tietohallinto- ja tietoverkkopalveluista. Myös saapuville vaihto-opiskelijoille tehdään kysely vaihdon päätyttyä. Tukipalveluista kerättävä palaute ei ole kattavaa eikä systemaattista kaikilla toiminta-alueilla. Palautteen keruun ja analysoinnin avulla olisi mahdollista tehostaa ja suunnata palveluita. Strategisissa mittareissa on mukana ainoastaan muutamia tuki- ja palvelutoimintojen tehokkuutta ja toimivuutta kuvaavia tunnuslukuja, vaikkakin näiden käytännön toimivuutta arvioidaan jatkuvasti.

TAMKin toimintakäsikirja on ylätasoinen strateginen dokumentti, jossa ei määritellä eikä kuvata yksittäisiä tuki- ja palvelutoimintoja eikä niihin kuuluvia prosesseja. Näihin liittyvä ohjeistus ja menettelytavat löytyvät kokonaisuudessaan intranetistä, jonne keskeinen aineisto on koottu asiakokonaisuuksittain.

Kansainvälisiä asioita johdetaan ja hallinnoidaan omana tukiprosessinaan, joka kattaa sekä tulevan että lähtevän opiskelija- ja henkilöstövaihdon.

Kiinteistöpalvelut muodostavat oman palvelukokonaisuutensa, joka sisältää tilajärjestelyt, irtaimistonhallinnan, turvallisuusasiat, kiinteistöjen hoidon ja kunnossapidon, vahtimestari- ja neuvontapalvelut ja jätehuoltopalvelut. Kiinteistöpalvelut saavat runsaasti välitöntä käyttäjäpalautetta, joka otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan.

TAMKilla on oma, itsenäisesti toimiva kirjasto- ja tietopalvelutoiminto, jonka keskeisenä asiakasryhmänä ovat korkeakoulun opiskelijat ja henkilökunta. Kirjaston tehtävänä on myös koordinoita ja ohjata julkaisutoimintaa. Kirjaston toimintaa ei ole integroitu tietohallintoon ja -tekniikkaan, opetusteknologiakeskukseen eikä opiskelija- ja kansainvälisiin palveluihin siten, että voitaisiin puhua *oppimiskeskuksesta*. Tässä kohden yhteistyön tiivistämisellä olisi mahdollista sekä parantaa oppimisympäristön laatua että tehostaa toimintaa.

Tietohallinto ja tietokonekeskus toimivat erillisinä vastuualueina. Laadunvarmistuksen kannalta tulisi harkita näiden toimintojen yhdistämistä. Tietohallinnossa on käytössä HelpDesk-toiminto sekä tehtävien ja projektien hallintajärjestelmät. Palautetta kerätään sähköisillä lomakkeilla. Samassa yhteydessä on syytä pohtia tietopalveluiden ja eEDU-toiminnan luontevat liittymät tietohallintoon prosessien tarkoituksenmukaisuuden ja laadunhallinnan parantamiseksi.

Opiskelijapalvelut toimivat keskitetysti eli yhdenmukaisesti kaikkien koulutusohjelmien opiskelijoiden kannalta. Niiden aliprosessit on kuvattu ja ohjeistettu yksityiskohtaisesti. Myös opiskelijapalveluiden lomakkeet on koottu keskitetysti yhteen paikkaan ja ne ovat samoja kaikille koulutusohjelmille. Opiskelijoilta saatua palautetta käsitellään yksikön viikkopalaverissa toimintojen kehittämiseksi. Opiskelijapalvelut laatii vuosittain työllistymis- ja uraseurantareportin, jonka avulla seurataan valmistuneiden tilannetta 2–5 vuotta valmistumisen jälkeen.

Keskitettyjen viestintäpalveluiden ohella jokaisella toiminnolla on nimetty viestintävastaava. Ulkoisten verkkosivujen sekä intranetin uudistus on toteutettu äskettäin. Viestintäpalvelut seuraa tavoitteidensa toteutumista imago-tutkimuksen ja työyhteisökyselyn avulla. Työyhteisökysely osoittaa sisäisen viestinnän parantuneen, mihin on vaikuttanut erityisesti henkilöstölehti Vä-lähdyksen perustaminen. Mediaseurannassa on käytössä ammattikorkeakoulukentän yhteisiä työvälineitä, joiden avulla on mahdollista seurata korkeakoulun medianäkyvyyttä.

Hallintopalvelut keskittyvät päätösvalmisteluun, asiakirjahallintoon sekä hankintoihin ja niihin liittyvään kilpailuttamiseen. Hallintopalveluiden itsearvioinnissa tulee esille runsaasti parantamisalueita ja konkreettisia parannuksia. Parantamisalueista esimerkkinä on puuttuva kokonaisvaltaisen asiakirjahallinnon toimintaohje yhtenäisten toimintatapojen ja selkeitten sääntöjen luomiseksi asiakirjahallinnolle.

Taloushallinnon prosesseja ovat ostolaskujen käsittely, myyntilaskutus ja perintä, maksuliikenne, projektipalvelut, taloussuunnittelu, taloussuranta sekä kirjanpito ja tilinpäätös. Koska taloushallinto on keskitetty, ei sisäiseen rahanjakoon ja yksikkökohtaiseen budjetointiin kulu resursseja. Projektien budje-

tointiin sen sijaan halutaan kiinnittää enemmän huomiota. Esimerkkinä ta-
lousseurannan parantamisalueet:

- SAP:in raportoinnin kehittymisen myötä sisäisen laskennan raporttien kehittäminen etenee
- ”Automatisoinnin” lisääminen
- Graafien, ennusteiden ym. jatkokehittäminen
- Laskentatunnisteiden parempi hyödyntäminen
- Raportointikoulutusten lisääminen
- Palautteen saanti poikkeamista (tuloraportilta).

Laboratoriotoimintoja TAMK ei miellä omaksi tukipalvelukokonaisuudekseen, vaan ne sisältyvät osaamiskeskuksien resursseihin. Kullakin laboratoriol-
la on omat työ- ja turvallisuusohjeensa. Laadunvarmistusmielessä olisi tarkoi-
tuksenmukaista pohtia, olisiko laboratorioilla sellaisia yhteisiä menettelytapo-
ja, joille olisi järkevää olla yhteiset perusohjeet. Näin turvattaisiin yhden-
mukaiset menettelyt eri alojen laboratorioissa ja helpotettaisiin opiskelua yli
koulutusalarajojen.

Yhteenveto

- Tuki- ja palvelutoimintojen prosessit on selkeästi määritelty ja vastuutet-
tu. Niiden organisatorinen sijainti on kuitenkin hajallaan, eikä niiden vä-
lillä ole yhteistoiminnallisia etuja tuottavia luontevia yhteyksiä.
- Kunkin toiminnon sisällä laadunvarmistuksen menettelyt ovat enimmäk-
seen toimivia, joskin esimerkiksi yhteisellä palautteen keruulla olisi mah-
dollista päästä nykyistä parempiin tuloksiin.
- Prosessikuvaukset tuovat selkeästi esille parantamiskohteet, ja toimiin nii-
den korjaamiseksi ryhdytään ripeästi.
- Tuki- ja palvelutoimintojen keskinäistä integrointia tulee kehittää muun
muassa tietohallinto- ja tietotekniikkapalveluissa, kirjasto- ja tietopalve-
luissa sekä eEDU-palveluissa. Resurssien ja prosessien integroinnilla on
saavutettavissa sekä toiminnallisen tehokkuuden että palveluiden laadun
paranemista.
- Laboratoriotoimintoihin liittyen tulisi harkita, ovatko laboratorioiden oh-
jeistukset yhtenäistettävissä. Voitaasiinko esimerkiksi perusmenettelyt kir-
jata yhtenäiseksi säännöstöksi, jonka lisäksi olisi paikalliset, yksityiskoh-
taiset ohjeistukset. Näin menetellen taattaisiin opiskelijoille laaja-alainen
pohjatieto myös työelämän riskeistä niin rakennetun ympäristön kuin
vaikkapa sähkö- ja kemiantekniikankin sovelluksissa.

4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

TAMKin laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät perustoiminnot. Henkilöstöllä on käytössään runsaasti materiaalia, joka liittyy näihin prosesseihin. Tietoa käytetään rekrytoinnin ja henkilöstön kehittämisen laadunhallinnan välineenä siten, että näitä prosesseja päivitetään ja kehitetään vuosittain. Opettajilla on mahdollisuus osallistua työharjoittelujaksoille ja kaikki haastatellut henkilöstön edustajat kokivat, että työnantaja on tukenut heitä tarpeeksi kannustamalla osallistumista koulutukseen, tukemalla henkilöstövaihtoa ulkomaille sekä myös kannustamalla opintojen jatkamiseen. Suuri osa kerätävästä palautteesta hyödynnetään. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistus on kehittyvässä vaiheessa.

TAMKin strategiassa on määritelty kriittisenä menestystekijänä, että TAMK on innostava, oivaltava ja yhteisöllisesti toimiva. Jotta tässä onnistutaan, TAMK on listannut strategiseksi tavoitteekseen sen, että se on hyvä työympäristö opiskelijoille ja henkilöstölle. TAMKin prosessikartassa rekrytointi ja perehdytys on kuvattu omana aliprosessinaan (7.1.) Henkilöstöpalvelut-prosessin (7) alla. Henkilöstöpalvelut-prosessista vastaa korkeakoulun hallintopäällikkö. Osaamisen johtaminen on myös määritelty yhdeksi TAMKin aliprosesseista (5.3).

TAMKin intranetissä on runsaasti henkilöstön saatavilla materiaalia, jotka liittyvät näihin kahteen prosessiin. Intranetissä on listattu lukuisia dokumentteja ja ohjeistuksia, jotka liittyvät seuraaviin teemoihin: rekrytointi ja perehdytys, palvelussuhteen hallinta, matkustamisen hallinta, henkilöstökoulutus, henkilöstöpalveluiden ohjeet, henkilöstöstrategia, henkilöstötutkimukset, liittojen ja järjestöjen materiaalit, sairauskassa, TAMKin YT-ryhmä, Tampere työnantajana, TAMKilaisen opas, osaamisen johtamisen prosessikuvaus, kehityskeskusteluohje, opettajien työelämäjaksot sekä osaamiskartoituksia. Kirjallista materiaalia henkilöstökäytännöistä ja osaamisen kehittämisestä on siten henkilöstön käytössä paljon. Henkilöstön edustajat kertoivat haastatteluisa, että materiaalia on runsaasti ja helposti saatavilla.

Vuonna 2007 suoritettussa prosessin itsearvioinnissa todetaan rekrytointi ja perehdytys -prosessin osalta, että prosessin kannalta oleellimmat parannukset liittyvät uuden henkilöstön perehdytykseen sekä ohjeistukseen. Myös työyhteisökyselyssä nousi esille, että uuden henkilöstön perehdytystä pitäisi parantaa ja että toimenpiteisiin on ryhdytty laatimalla perehdytysohjelman kuu-luva perehdytyskoulutus. Tämä perehdytysohjelma on kehityksen alla, koska sitä ei ole vielä käytetty montakaan kertaa.

Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti ja näissä käydään läpi henkilöstöltä tulevat ehdotukset niistä tarpeista, joita osaamisen kehittämisen osalta tulee esille. Näissä keskusteluissa tulee esille työyhteisötaitoihin liittyviä osaamistarpeita, jotka kootaan ja näiden perusteella laaditaan henkilöstölle yhteinen koulutussuunnitelma. Osallistuminen näihin sisäisiin koulutuksiin on hyvällä tasolla. AMKOTA-tilastointi seuraa myös henkilöstön tutkintojen suorittamista.

Opettajilla on mahdollisuus osallistua työharjoittelujaksoille ja kaikki haastatellut henkilöstön edustajat kokivat, että työnantaja on tukenut heitä tarpeeksi kannustamalla osallistumista koulutukseen, tukemalla henkilöstövaihtoa ulkomaille sekä myös kannustamalla opintojen jatkamiseen. Hyväksi käytännöksi voidaan mainita fysiikan opettajien sisäisen koulutuksen traditio, johon TAMK on antanut resursseja. Tämä pitää sisällään sen, että TAMK:n fysiikan opettajat kokoontuvat säännöllisesti ja käyvät kukin vuorollaan läpi uusia asioita, jotka voivat olla uusia mittalaitteita, opetusmenetelmiä jne. ja näin jakavat tietoa tiimissään.

Yhteenveto

- Rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät prosessit on kuvattu TAMK:n laadunvarmistusjärjestelmässä ja näitä prosesseja kehitetään jatkuvasti. Tietoa on runsaasti henkilöstön käytössä.
- Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti ja koko henkilöstön koulutussuunnitelma laaditaan näissä keskusteluissa ilmenneiden asioiden pohjalta. Nämä toimet tukevat laadunvarmistuksen tavoitteita. Osallistuminen koulutukseen on hyvällä tasolla ja henkilöstö kokee, että heillä on runsaasti mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

TAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä muodostaa yhdessä korkeakoulun johtamisen ja toiminnanohjauksen kanssa yhtenäisen toimintajärjestelmäkokonaisuuden. Järjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Poikkeamiin puututaan ja parantamistoimiin ryhdytään sekä välittömästi että vuosittaisen itsearvioinnin perusteella. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. TAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä on tämän kohteen osalta kehittyvässä vaiheessa.

Korkeakoulun tavoitteet ja niiden kytkeytyminen laadunvarmistukseen

TAMK:n strategiassa on määritelty kriittiset menestystekijät ja strategiset tavoitteet. Oppimisen, opettamisen ja niitä tukevan t&k-toiminnan tavoitteellisuus, työelämälähtöisyys, alueellisuus, kansainvälisyys, innostavuus, oivaltavuus, yhteisöllisyys ja tuloksellisuus ovat toiminnan peruspilareita. Laadunvarmistusjärjestelmä seuraa näistä useimpia strategisten mittareiden (26 kpl), itsearviointien, sisäisten auditointien ja palautteen keruun avulla. Laadunvarmistus ja toiminnan kehittäminen perustuu jatkuvan parantamisen periaatteeseen.

TAMK:n strateginen suunnitteluprosessi on kuvattu *Johtamisen vuosikellon* avulla. Eri tasot on määritelty neljällä kehällä, joista uloin on OPM:n, kaupungin ja TAMK:n välinen tavoitesopimus (TASO) –taso, seuraavat talous- ja vuosisuunnitelmataso sekä TAMK:n tavoitteiden ja toteutumisen seuranta ja analysointi –taso. Sisimpänä (4-taso) on TAMK:n strateginen johtaminen. Vuosikelloon on sijoitettu tärkeimmät operatiiviset toimet, joista esimerkkeinä (1-taso) TASO-ohjeet ja TASO-raportoinnit, (2-taso) vuosisuunnitelman hyväksyntä, kehysneuvottelu, välitilinpäätös ja tilinpäätös & toimintakertomus, (3-taso) tavoitteiden toteutuminen, toteutumien analyysi ja OPALA sekä (4-taso) kehityskeskustelut, opetushenkilöstön rekrytointi, lukuvuoden suunnittelu, analyysi & arviointi sekä raportointi.

Laadunvarmistuksen kytkeytyminen korkeakoulun johtamiseen

Korkeakoulun johto on sitoutunut laadunvarmistukseen ja järjestelmän kehittämiseen. Laatupäällikkö on johtoryhmän jäsen, ja johtoryhmä on päättänyt keskeisistä laadunvarmistusmenettelyistä. Pääprosesseista vastaavat johtajat analysoivat johdolle säännöllisesti vastuualueidensa toimintaa ja samalla sovitaan mahdollisista korjaavista toimenpiteistä. Prosessien vuosittaisessa auditoinnissa tai itsearvioinnissa ne käydään lävitse yksityiskohtaisesti ja samalla raportoidaan sekä parantamisalueista että toteutetuista ja suunnitelluista parannuksista. Parantamistoimenpiteitä on toteutettu tai suunniteltu lähes kaikissa toimintaprosesseissa.

Laadunvarmistus sisältyy johtamisjärjestelmään, ja suuri osa sen tärkeimmistä menettelyistä on kirjattu vuosikelloon. Esimerkkeinä ovat itsearviointit, tavoitteiden toteutumisen seuranta ja analyysi sekä raportointi ja arviointi. Palautteen keruuta ja analyysia ei vuosikellossa mainita.

Puhuttaessa toimintajärjestelmästä, toiminnanohjausjärjestelmästä ja laadunvarmistusjärjestelmästä niissä esiintyy osittaista päällekkäisyyttä. Tämän vuoksi näiden keskinäisten suhteiden hahmottaminen ei aina ole selkeää.

TAMK:n toimintajärjestelmä KOMPASSI kokoaa yhteen johtamisen ja toiminnanohjauksen sekä pääprosessit ja se sisältää myös palaute- ja laadunvarmistusjärjestelmän. Toiminnanohjausjärjestelmä ei perustu korkeakoulun si-

säisiin tavoiteneuvotteluihin, vaan toimintaa ohjataan toimintajärjestelmän kautta. Korkeakoulu on sitoutunut OPM:n ja Tampereen kaupungin asettamiin tulos- ja laatuavoitteisiin, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti strategisten indikaattoreiden avulla. Korkeakoulun sisällä toiminnanohjausta vastaavia menettelyitä sisältyy prosessien vuosittaiseen itsearviointiin ja sisäisiin auditointeihin.

Laadunvarmistuksen yhteys korkeakoulun sisäiseen johtamiseen tulee selkeästi esille. Prosessijohtamisen toimintamallissa pääprosesseille ja niiden aliprosesseille on nimetty prosessinomistajat, prosessivastaavat ja prosessiryhmä. Toisaalta matriisiorganisaatio on johtamisen kannalta ongelmallinen, koska vastuut jakautuvat usealle taholle. Vastuiden hahmottaminen vaikeutuu siitä huolimatta, että prosessit on selkeästi vastuutettu. Tulostavoitteiden saavuttamisesta sekä johtamisesta vastaavat ydinprosessien johtajat, osaaminen ja resurssit –yksikön johtaja ja osaamiskeskuspäälliköt vastaavat töiden toteutuksesta sekä henkilöstöresurssien käytöstä ja kehittämisestä. Tulostavoitteiden määrittäminen ja toteutumisen seuranta on matriisiorganisaation vuoksi josain määrin ongelmallista, mutta haastatteluiden perusteella syntyi kokonaiskuva hallitusta järjestelmästä.

Laadunvarmistusjärjestelmään keskeisenä osana sisältyvä palautejärjestelmä on monipuolinen ja useimmat toimintaprosessit kattava. Se tuottaa tietoa toiminnan kehittämisen pohjaksi. Palautetta kerätään opiskelijoilta, henkilökunnalta, työelämän edustajilta sekä rahoittajilta. Yksi tärkeä palautemuoto ovat vuosittain toteutettavat imago tutkimukset, jotka profiloivat TAMKia suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin.

Palautejärjestelmä on nykyisessä muodossaan varsin uusi eikä kaikista palautteenkeruun muodoista kuten opiskelijoiden sähköisestä opintojaksopalauttejärjestelmästä ole vielä ehditty saada riittävästi kokemuksia. Opiskelijapalautteen keruu perustuu edelleen osittain aiempaan, opettaja- ja opintojaksokohtaisesti vaihtelevaan järjestelmään.

Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa riittävästi tietoa korkeakoulun kokonaislaadusta. Sen jälkeen, kun palautejärjestelmän toimivuus on varmistettu, myös opiskelijapalautteen analysointi, sen perusteella tehtävät johtopäätökset ja siitä seuraavat toimenpiteet ovat kiinteä ja koko korkeakoulun kattava, yhdenmukainen osa laadunvarmistusjärjestelmää.

Yhteenveto

- Korkeakoulun johtamisjärjestelmää on kehitetty viime vuosina prosessi-johtamisen mallin mukaisesti. Se merkitsee samalla, että henkilöresurssija ja toimintoja johtavat eri vastuuhenkilöt. Korkeakoulun käyttämä matriisiorganisaatiomalli on toiminnanohjauksen ja laadunvarmistuksen kan-

nalta haastava, mutta mallin vahvuudet on pystytty tuomaan selkeästi esille.

- Korkeakoulun sisäinen toiminnanohjaus ei perustu vuosittain käytäviin tavoiteneuvotteluihin, vaan prosessien itsearviointeihin ja sisäisiin auditointeihin sekä niiden pohjalta tehtäviin parantamissuunnitelmiin ja -toimiin.
- Palautejärjestelmä on monipuolinen ja sen kehittämiseen on paneuduttu. Systemaattisen, yhdenmukaisen opiskelijapalautejärjestelmän kehitystyö on vielä kesken, mutta tämän hetken kokemukset antavat viitteitä kokonaisuudessaan toimivasta järjestelmästä.
- Matriisiorganisaatio tuo haasteita tulostavoitteiden määrittelylle. Vastuiden jakautuminen toisaalta resursseihin, toisaalta itse toimintaan on jossain määrin ongelmallista ja edellyttää selkeää vastuiden määrittelyä.

4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Tampereen ammattikorkeakoulun eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat laadunvarmistusjärjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on kehittyvässä vaiheessa.

Henkilökunnan ja opiskelijoiden osallistuminen

Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstöllä tuntuu auditointivierailun perusteella olevan hyvin voimakas sitoutuminen laadun kehittämiseen. Henkilöstö osallistuu laadunvarmistukseen prosessien kautta. Ammattikorkeakoulun laatutyössä on jokaiselle prosessille ja aliprosessille nimetty omistaja, vastaava ja 4–6 hengen prosessiryhmä, joiden toiminta prosessissa on resursoitu. Yksiköt järjestävät kerran kuussa yksikkökokouksia, joissa opettajat ja muu henkilöstö voivat vaikuttaa asioihin. Vuodesta 2005 alkaen ammattikorkeakoulu on tehnyt henkilöstölleen vuosittain työyhteisökyselyn, jossa seurataan mm. työyhteisön ilmapiiriä ja henkilöstön kokemusta kehityskeskustelujen vaikuttavuudesta. Henkilöstön osallistumista laadunvarmistukseen tukevat myös vuosittain toteutettavat itsearviointit sekä suunnitelmallisesti suoritettavat prosessien väliset sisäiset auditoinnit. Sisäisten auditointien vaikuttavuudesta toiminnan kehittämisessä ja hyvien käytänteiden levittämisessä on näyttöä.

Opiskelijat, opettajat ja muu henkilöstö sekä työelämäedustajat ovat ammattikorkeakoululain mukaisesti edustettuina TAMKIn hallituksessa. Opiske-

lijat ja opettajat ovat edustettuina myös opintotukilautakunnassa, tutkintolautakunnassa sekä useissa yksiköiden johtoryhmissä, kehittämissäryhmissä ja projekteissa. Opiskelijakunta TAMKO tapaa kerran kuussa ammattikorkeakoulun johtoa. Toimintajärjestelmä Kompassin 2–3 kertaa lukukaudessa kokoontuvassa tukiryhmässä on opiskelijoiden, opettajien ja muun henkilökunnan edustus. Tukiryhmän kokouksissa tuodaan materiaalin mukaan esille tärkeitä asioita, joiden kehittymistä seurataan laadittavien muistioiden kautta. Tampereen ammattikorkeakoululla on auditointimateriaalin perusteella syksyllä 2008 käyttöön otettu laaja ja kattava palautejärjestelmä. Palautetta kerätään opiskelijoilta, työelämltä ja henkilöstöltä useilla tavoilla.

Opiskelijoilta pyritään keräämään palautetta koko opintopolun ajan: ensimmäisen vuoden opiskelijoilla teetetään hakuprosessiin ja opiskelun aloitukseen liittyvä aloituskysely, toisen ja kolmannen vuoden opiskelijoille on seurantakysely, valmistuville valtakunnallinen OPALA-kysely sekä valmistuneille toisen ja viidennen vuoden jälkeen seurantakyselyt työllistymiseen ja opintojen hyödyllisyyteen liittyen. Lisäksi syksystä 2008 alkaen jokaisesta opintojaksototeutuksesta kerätään opiskelijoilta pakollinen palaute, johon opettaja on velvollinen vastaamaan tietyssä määräajassa. Opintojaksopalautejärjestelmän käyttöönottamisessa on kuitenkin ollut teknisiä ongelmia, eikä uuden järjestelmän toimivuutta pystytty vielä auditointivierailun aikana todentamaan. Haastatellut opiskelijat kuitenkin kokivat mahdollisuutensa vaikuttaa opintoihinsa ja opiskeluympäristöönsä pääasiallisesti hyväksi, joskin kehittämistoimenpiteet hyödyttivät useimmiten vasta seuraavaa vuosikurssia. Uusi pakollinen opintojaksopalaute herättää haastattelujen mukaan huolta siitä, kuinka paljon annettua palautetta todellisuudessa hyödynnetään ja onko sen antamisesta hyötyä.

Nuorten ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa jokaisella opiskelijaryhmällä on tuutoriopettaja tai vastaava, joka pyrkii vuosittain käymään kehityskeskustelun kaikkien ryhmän opiskelijoiden kanssa. Tuutoriopettaja tekee jokaisen ryhmän keskusteluista yhteenvedon, jonka lähettää osaamiskeskuksensa päällikölle, koulutuspäällikölle ja opinto-ohjaajalle. Aikuisopiskelijoilla ja ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavilla ryhmillä ei sen sijaan kaikilla ole tuutoriopettajaa, vaan koulutusohjelmasta vastaava opettaja toimii yhteyshenkilönä. Opiskelijan tai opiskelijaryhmän on mahdollista tehdä virallinen opiskelijavalitus, jonka koulutuspäällikkö käsittelee, mikäli kyseessä on vakava tapaus. Ammattikorkeakouluun tulevilta vaihto-opiskelijoilta kv-toimisto kerää palautetta vaihto-opiskelijajakson lopussa.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen

Auditointivierailulla ilmeni, että yksi keskeisistä menetelmistä työelämäyhteyden ylläpitoon on tuntiopettajien ja ulkopuolisten luennoitsijoiden laaja käyttö. Haastattelujen perusteella valittu malli vaikuttaa toimivalta ratkaisulta ammattikorkeakoulun itselleen asettaman tavoitteen koulutuksen työelämälähtöisyydestä saavuttamiseksi. Koska tämä näyttää merkittävältä voimavaralta, menetelmiä tuntiopettajien ja luennoitsijoiden kokemusten systemaattiseksi keräämiseksi voitaisiin edelleen kehittää. Auditointimateriaalissa keskeiseksi työelämäyhteydeksi on opetussuunnitelmien kehittämisessä kuvattu kaikki koulutusohjelmat kattava neuvottelukuntatyöskentely. Vierailulla kuitenkin ilmeni, että työskentelyn aktiivisuus ja käsiteltävät asiat vaihtelevat merkittävästi koulutusohjelmasta riippuen, toisissa ohjelmissa neuvottelukunnat kokoontuvat useita kertoja lukukaudessa, toisissa tuskin kerran vuodessa. Neuvottelukuntatyöskentelyssä voitaisiin hyödyntää myös yhteenvetotietoja koulutusohjelmasta eri toimijoilta kerätystä palautteesta.

Yhteenveto

- Organisaatiolla näyttäisi olevan hyvin voimakas sitoutuminen laadun kehittämiseen.
- Henkilöstön osallistumista laadunvarmistukseen tukevat myös vuosittain toteutettavat itsearvioinnit sekä suunnitelmallisesti suoritettavien prosessien väliset sisäiset auditoinnit. Sisäisten auditointien vaikuttavuudesta toiminnan kehittämisessä ja hyvien käytänteiden levittämisessä on näyttöä.
- Opiskelijapalautetta on systemaattisesti kerätty pitkään ja sen vaikuttavuudesta on näyttöä. Uuden opintojaksopalautejärjestelmän käyttöönottamisessa on kuitenkin ollut teknisiä ongelmia, eikä uuden järjestelmän toimivuutta pystytty vielä todentamaan.
- Neuvottelukuntatyöskentelyn aktiivisuus vaihtelee merkittävästi koulutusohjelmasta riippuen. Neuvottelukuntatyöskentelyssä voitaisiin hyödyntää myös yhteenvetotietoja koulutusohjelmasta eri toimijoilta kerätystä palautteesta.

4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Tietoa TAMKin toimintajärjestelmästä ja sen soveltamisesta eri toimintaprosesseissa on riittävästi saatavilla. Tiedon jäsentäminen oman toimintaympäristön mukaiseksi ei kuitenkaan hahmotu riittävästi varsinkaan opiskelijoille. Toimintajärjestelmän uutuus rajoittaa siitä kattavan ja tarkoituksenmukaisen tiedon jakamista myös henkilöstölle. Korkeakoulu on äskettäin uusinut intranettinsä, jonka kautta kaikki tarpeellinen tieto on sekä opiskelijoiden että henkilökunnankin saatavissa. Laadunvarmistustiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä on kehittyvässä vaiheessa.

Toimintajärjestelmä yhdistää TAMKin strategian, vision ja arvot, prosessit ja niiden aliprosessit sekä käytännön toimintaohjeet yhdeksi kokonaisuudeksi tehden tämän kokonaisuuden näkyväksi koko organisaatiolle.

TAMKin julkaisemat ulkoiset verkkosivut ovat monipuoliset ja siellä vastuut on määritelty selkeästi. Intranetiin on avoin pääsy kaikilla henkilökuntaan kuuluvilla sekä opiskelijoilla. Intranetiin on koottu laadunvarmistuksen keskeinen dokumentaatio helposti hahmotettavaan muotoon. Intranet laajentaa ja syventää toimintakäsikirjaa. Laatujärjestelmä on dokumentoitu, ja dokumentaatio muodostaa selkeästi jäsennetyn kokonaisuuden, joka rakentuu hierarkkisiin otsikkotasoihin. Sähköisiin palveluihin on panostettu, ja ne ovat melko kattavat ja hyvin toimivat.

Opiskelijoiden ei ole kovin helppoa löytää tietoa intranetistä, joskin sitä on viime vuosina kehitetty voimakkaasti. Nykyisen intranetin sisältö rakentuu prosessilähtöisesti eivätkä opiskelijat hahmota prosesseja riittävästi. Korkeakoulun matriisiorganisaatio ja prosessijohtamisen malli vaikeuttavat tiedon jäsentämistä varsinkin opiskelijoille.

Toimintajärjestelmä-käsite on varsin uusi, eikä se ole vielä täysin vakiintunut. Siten myös toimintajärjestelmän rakenne on osittain vieras. Laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysissä tämä samoin kuin prosessien keskinäisten yhteyksien riittämätön tuntemus, todetaan. Myös ohjeistuksessa on edelleen hiottavaa. Toisaalta yhdenmukainen järjestelmä itsessään tuottaa tietoa, joka hyvin hallittuna tukee yhtenäisiä menettelytapoja ja edistää laadutietoisuuden vahvistumista.

Uuden toimintajärjestelmän, prosessijohtamisen sekä matriisiorganisaation samanaikainen sisäänajo on tuottanut ongelmia tiedonvälitykselle. Tavoitteiden, vastuiden, laadunvarmistuksen menettelyiden ja korjaavien toimenpi-

teiden jäsentyminen toimivaksi kokonaisuudeksi ja sen kuvaaminen selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla on osoittautunut merkittäväksi haasteeksi.

Toimintajärjestelmään liittyviä asioita on käsitelty koko henkilökunnalle suunnatuissa tilaisuuksissa. Järjestelmällä on sidosryhmistä koottu tukiryhmä, joka kokoontuu säännöllisesti 3–4 kertaa vuodessa.

TAMK osallistuu säännöllisesti imago- ja mielikuvatutkimuksiin, joiden loppuraportit ovat saatavina intranetissä. Imagotutkimuksessa yhtenä kohtana on tiedonsaanti oppilaitoksen internet-sivuilta. Esimerkkinä monipuolisesta selvitysaktiviteetista, jonka tulokset löytyvät intranetistä, on tutkimus opintojen keskeyttämisestä TAMKissa. Tutkimusten ja selvitysten tulosten hyödyntämisen menettelytavat on kirjattu selkeästi ja johdonmukaisesti siten, että ne ovat helposti löydettävissä. Imagotutkimukset perustuvat palautetiedon keruuseen.

TAMKin palautejärjestelmä on varsin kattava ja hyvin organisoitu. Sen avulla kerätään tietoa opiskelijoilta, työ- ja elinkeinoelämältä sekä henkilöstöltä. Myös osasta tukipalvelutoimintoja kerätään palautetta. Vastuut palautteen keruusta on määritelty. Palautetiedon analyysistä ja tulosten hyödyntämisestä toiminnan kehittämiseksi ei ole yksityiskohtaista kuvausta. Tämä johtuu ainakin osittain siitä, että varsinkin opiskelijapalautteen keruussa käytetään edelleen jossain määrin opettaja- ja koulutusohjelmakohtaisesti eriytyviä menettelyitä. Henkilökohtaista suullista palautetta arvostetaan, eikä sen merkitystä tule väheksyä, vaikkakin siinä dokumentaatio helposti jää toteutumatta.

Strategisia indikaattoreita seurataan kuukausittain, kolmannesvuosittain ja vuosittain. Seurannan tulokset julkaistaan intranetissä.

Pää- ja aliprosessien sisäiset auditointi- ja itsearviointitulokset julkaistaan vuosittain intranetissä. Prosessien kuvaaminen ja analyysi on konkreettista ja tuottaa runsaasti tietoa kehittämisen pohjaksi. Tulokset palautejärjestelmän tuottamasta tiedosta käsitellään johtoryhmässä.

Opiskelijat saavat tietoa heitä koskevista laadunvarmistuksen osa-alueista intranetistä, Winha-opiskelutietojärjestelmästä, Moodle-oppimisympäristöstä, tuutoreilta sekä opettajilta sähköpostitse ja henkilökohtaisesti palautteen muodossa. Opiskelijoille tuotettavan tiedon jäsentämisessä on vielä parannettavaa.

Englanninkielistä tietoa on saatavissa sekä ulkoisilla Internet-sivuilla että intranetissä keskeisistä toiminnoista, myös toimintajärjestelmästä.

Yhteenveto

- Henkilökunnalla ja opiskelijoilla on saatavissa riittävästi tietoa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä, mutta tiedon jäsentämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla on vielä puutteita.

- Useiden muutosten samanaikaisuus on vaikeuttanut rakenteiden ja toimintatapojen hahmottamista.
- Korkeakoulun sisäistä viestintää on kehitetty voimakkaasti, ja tällä hetkellä sen koetaan toimivan huomattavasti paremmin kuin joitakin vuosia sitten. Erityisesti intranetin käytettävyys on parantunut.
- Korkeakoulun matriisiorganisaatio on sisäiselle tiedonkululle haasteellinen. Tavoitteiden, vastuiden, laadunvarmistuksen menettelyiden ja korjaavien toimenpiteiden jäsentyminen toimivaksi kokonaisuudeksi ja sen kuvaaminen selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla on keskeistä. Korkeakoulun tuleekin tehostaa tiedotusta tältä osin edelleen.

4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

Korkeakoulun ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niille välitetään tietoa eri viestintäkanavien kautta, pääasiassa internetin välityksellä. Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on aktiivista ja ulkoiset sidosryhmät on otettu osittain mukaan arvioinnin toimijoiksi. Neuvottelukuntien merkitys tärkeimpänä ulkoisena sidosryhmänä korostui. Tärkeimmäksi palautekanavaksi ulkoiset sidosryhmät ilmoittivat suoran suullisen palautteen, joka koetaan luontevimmaksi tavaksi antaa palautetta korkeakoululle. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta on kehittyvässä vaiheessa.

TAMK:n Intranetissä julkaistussa toimintakäsikirjassa on asiakkaat ja muut sidosryhmät määritelty siten, että TAMK:n asiakkaita ovat työ- ja elinkeinoelämä, opiskelijat sekä opetusministeriö. Strategisina yhteistyökumppaneina nähdään elinkeinoelämä ja erilaiset asiantuntijaverkostot. Erityisesti painotetaan Pirkanmaan alueen kansainvälisesti toimivien yritysten kanssa tehtävää kehitystyötä.

Tärkeimmäksi strategiseksi kumppaniksi TAMK määrittelee PIRAMK:n, jonka kanssa selvitetään toimintojen yhdistämistä. Keskeisen Suomen konsortion (JAMK, PIRAMK, TAMK) puitteissa tehtävä yhteistyö on myös mainittu yhtenä tärkeänä yhteistyömuotona. Unipoli on tärkein korkeakoulujen välinen yhteistyömuoto Tampereella. Yhteistyötä tehdään erityisesti t&k-hankeyhteistyössä, kansainvälisen toiminnan ja avoimen korkeakouluopetuksen kehittämiseksi. Studying in Tampere Region -hanke (SITR) toteuttaa osaltaan Pirkanmaan korkeakoulujen yhteistä aluestrategiaa 2007–2011 ja UNIPOLI Tampere -sopimuksessa määriteltyjä tavoitteita ja on Tampereen alueen yliopistojen ja korkeakoulujen yhteinen hanke, jolla pyritään lisäämään yhteistyössä Pirkanmaan alueen kansainvälistä osaamista ja aluetta kohtaan tunnettua kiinnostusta. Hankkeen tarkoituksena on koota verkkoon neljän korkea-

koulun yhteinen ulkomaalaisille vaihto-opiskelijoille suunnattu englanninkielinen opetustarjonta, kehittää sitä ja sitoutua sen jatkuvaan toteuttamiseen ja rahoittamiseen. Auditointikäynnillä esille nousi myös Unipoli-yhteistyön puitteissa tehtävä yhteistyö ura- ja rekrytointipalveluissa.

Auditointiryhmälle toimitetussa materiaalissa yhdeksi keskeisimmistä sidosryhmistä mainitaan myös Tampereen kaupunki, joka on korkeakoulun ylläpitäjä. Kaupungin Osaamis- ja elinkeinolautakunnalle esitetään hyväksyttäväksi keskeiset toiminnalliset suunnitelmat, jotka ovat tavoitesopimus, talousarvio ja vuosisuunnitelma. TAMK raportoi toiminnastaan lautakunnassa 3–4 kertaa vuodessa. Uuden toimintamallin myötä omistajaohjauksen roolin on tarkoitus entisestään selkiytyä. Ylläpitäjän haastattelussa tuli esille, että TAMKin viestinnän ulkoisille sidosryhmille tulisi lähteä siitä, että koulutus/tuote on laadukasta ja näkemys oli, että TAMKilla on hyvä maine ja brändi alueella.

Auditointikäynnillä haastattelussa eri henkilöstöryhmät mainitsivat lisäksi useita muita kuin yllämainittuja ulkoisia sidosryhmiä, kun heitä pyydettiin määrittelemään omat tärkeimmät sidosryhmänsä. Näitä olivat muun muassa järjestöt, ympäristökeskukset, toisen asteen oppilaitokset, ulkomaiset korkeakoulut, epäformaalit verkostot, sivutoimiset opettajat ja luennoitsijat, toisten koulujen opinto-ohjaajat, työvoimatoimistot, osuustoimintakeskus, kauppakamari, Tampereen messut ja tutkimuslaitokset, kuten VTT. Keskusteluissa korostui erityisesti neuvottelukuntien merkitys tärkeimpänä ulkoisena sidosryhmänä.

Ulkoisille sidosryhmille tiedotetaan pääasiassa TAMKin internet-sivuston kautta, jossa on julkaistu muun muassa toimintajärjestelmän yleiskuvaus ja TAMKin palautejärjestelmän kuvaus. Harjoitteluun, opinnäytetyöhön, opiskelijaprojekteihin, t&k-toimintaan sekä maksulliseen koulutus- ja palvelutoimintaan liittyvää tietoa on saatavilla TAMKin internet-sivustolla. Medianäkyvyyttä seurataan laadittujen ulkoisten tiedotteiden ja uutiskynnyksen läpäisemisen tiedotteiden määrinä. Lisäksi kohdennettua tietoa ulkoiset sidosryhmät saavat erilaisissa yhteistyöelimissä ja -tilaisuuksissa, muun muassa neuvottelukuntien ja projektien ohjausryhmien kautta. Neuvottelukuntien toiminnasta on laadittu intranetissä oleva ohjeistus, jossa on lueteltu neuvottelukuntien tehtävät.

Ulkoisilla sidosryhmillä on myös mahdollisuus antaa palautetta ja tehdä aloitteita internet-sivustolla olevan palautekanavan kautta. Tätä mahdollisuutta hyödynnetään haastattelujen perusteella melko vähän. Tärkeimmäksi palautekanavaksi ulkoiset sidosryhmät ilmoittivat suoran suullisen palautteen, joka koetaan luontevimmaksi tavaksi antaa palautetta korkeakoululle.

Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on aktiivista ja jatkuvaa. Korkeakoulun kannattaisi kuitenkin määritellä ja priorisoida sidosryhmänsä vielä tarkemmin ja tarkastella sitä, millä tavoin viestintää eri sidosryhmien kanssa voisi kehittää

ja miten sitä voisi paremmin kohdistaa kohderyhmien tiedontarpeiden pohjalta.

Yhteenveto

- Korkeakoululla on laaja ulkoisten sidosryhmien verkosto, jonka kanssa yhteistyö on tiivistä. Alakohtaisten neuvottelukuntien rooli korostui tärkeänä yhteistyön muotona.
- Pääasiallinen viestintäkanava ulkoisten sidosryhmien kanssa on TAMKin internetsivut, joilta löytyy paljon materiaalia korkeakoulun toiminnasta. Lisäksi kohdennettua tietoa ulkoiset sidosryhmät saavat erilaisissa yhteistyöelimissä ja –tilaisuuksissa.
- Korkeakoulun kannattaisi kuitenkin määritellä ja priorisoida sidosryhmänsä vielä tarkemmin ja tarkastella sitä, millä tavoin viestintää eri sidosryhmien kanssa voisi kehittää.
- Tärkeimmäksi palautekanavaksi ulkoiset sidosryhmät ilmoittivat suoran suullisen palautteen, joka koetaan luontevimmaksi tavaksi antaa palautetta korkeakoululle.

4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Korkeakoulun johdolla, henkilöstöllä ja myös opiskelijoilla on melko selkeä käsitys laadunvarmistusjärjestelmän eri osien toiminnasta ja sen vaikutuksista ja seurauksista korkeakoulun toimintaan. Toimintajärjestelmän ja sen sisältämän laadunvarmistusjärjestelmän kokoaminen intranettiin, jossa se on koko henkilöstön ja myös opiskelijoiden saatavilla on lisännyt tietoisuutta ja vahvistanut käsityksiä laadunvarmistuksen menettelytavoista. Organisaatiolla on auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella myös hyvin voimakas sitoutuminen laadunvarmistuksen kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on kuitenkin varsin laaja ja henkilöstöllä ja opiskelijoilla on vielä jonkin verran vaikeuksia laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden hahmottamisessa. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen on kehittyvässä vaiheessa.

Korkeakoulun johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden kokonaiskäsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja sen vaikutuksista

Auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella laadunvarmistusjärjestelmän eri osien toiminta on varsin hyvin erityisesti johdon, mutta myös henkilöstön ja riittävässä määrin myös opiskelijoiden tiedossa. Opettajien, muun henkilöstön ja opiskelijoiden haastattelut osoittivat, että he tuntevat oman toimintansa kannalta oleelliset laadunvarmistuksen prosessit ja menettelytavat.

Korkeakoulun toimintajärjestelmän kokoaminen intranetiin on selvästi lisännyt koko korkeakoulun, niin henkilöstön kuin opiskelijoidenkin tietoisuutta laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta kuin myös sen vaikutuksista korkeakoulun strategian toteuttamisessa.

Auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella korkeakoulun johdolla, opetushenkilöstöllä ja myös muulla henkilöstöllä näyttää olevan hyvin voimakas sitoutuminen laadun kehittämiseen ja myös laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmän erityinen vahvuus on, että hyvin suuri osa organisaatiosta ja toimijoista on selkeästi osallistunut järjestelmän rakentamiseen.

Erityisesti henkilöstö kokee, että toimintajärjestelmä ja sen sisältämä laadunvarmistusjärjestelmä on jäntevöittänyt laadunvarmistuksen menettelytapoja. Intranetin sisältämä toimintajärjestelmä näyttäisi toimivan erityisesti henkilöstölle arkisen laadunvarmistustyön apuvälineenä ja todellisena työkaluna.

Korkeakoulun toimintajärjestelmän ja sen sisältämän laadunvarmistusjärjestelmän muodostama kokonaisuus on varsin laaja. Ylimmän tason prosessien ja niihin liittyvien monien aliprosessien määrä on niin suuri, että laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden hahmottaminen on auditointihaastattelujen perusteella haasteellista. Toimintajärjestelmä on otettu käyttöön samanaikaisesti vuonna 2005 toteutetun organisaatiouudistuksen ja prosessijohtamiseen sekä tilaaja–tuottaja–malliin siirtymisen yhteydessä. Tämän haasteellisuuden korkeakoulu on tunnistanut myös itse laatimassaan SWOT-analyysissä, jossa todetaan, että henkilöstö ei tunne riittävästi omien prosessiensa liittymäpintaa muihin laadunvarmistusjärjestelmässä kuvattuihin prosesseihin.

Auditointihaastattelujen perusteella näyttäisi kuitenkin, että toimintajärjestelmän kokoaminen intranetiin ja myös organisaation sitoutuminen laatu-työhön ja laadunvarmistuksen kehittämiseen luo hyvän pohjan myös laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden hahmottamiselle seuraavien vuosien aikana.

Laadunvarmistusjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden ja järjestelmän toiminnan seuranta ja kehittäminen

Ammattikorkeakoulun toimintakäsikirjaan sekä auditointiryhmälle toimitettuun näyttöaineistoon on kirjattu korkeakoulun toiminnan ja myös sen laadunvarmistuksen jatkuvan kehittämisen tavoite ja periaatteet. Auditoinnin perusteella laadunvarmistuksen kehittämisellä on korkeakoulun toiminnassa vahva historia ja sen juuret ulottuvat yli kymmenen vuoden päähän. Korkeakoulu kertoo kehittäneensä laadunvarmistuksen kattavuutta 2000-luvun alkupuoliskolla ja laadunvarmistuksen piiriin liitettiin johtamisnäkökulma ja myös tuki-toimintojen laadunvarmistus.

Vuonna 2005 toteutetun organisaatiouudistuksen yhteydessä uusittiin myös toimintajärjestelmä ja sen osana laadunvarmistusjärjestelmä. Tuolloin korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on oleellisesti laajentunut kattamaan kaikki korkeakoulun perustoiminnot. Vuonna 2006 palkattiin kokopäiväinen laatupäällikkö, jonka vastuulla on toimintajärjestelmän kehittäminen. Organisaatiouudistuksen yhteydessä myös eri prosesseista vastaavat henkilöt vastuu- tettiin pitämään yllä omien prosessiensa kuvauksia ja ohjeistuksia.

Toimintajärjestelmän ja siihen liittyvän laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden seuranta ja kehittämistä ei ole kuitenkaan selkeästi kuvattu prosessina samalla tavalla kuin ydinprosessien ja sisäisten palveluprosessien toimintaa. Korkeakoulun johto on toki selkeästi sitoutunut asetettujen tavoitteiden ja laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan ja kehittämiseen. Samoin laatupäälliköllä on selkeästi määritelty vastuu laadunvarmistusjärjestelmän ylläpidosta, kehittämisestä ja laadunvarmistukseen liittyvän dokumentaation julkaisemisesta.

Laadunvarmistusjärjestelmänsä toimintaa ammattikorkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää ennen kaikkea palautejärjestelmällään, joka on muunkin toiminnan kehittämisen ensisijainen väline. Ammattikorkeakoulun henkilöstöllä ja opiskelijoilla on mahdollisuus intranetin etusivulla olevassa palaute- ja aloittelinkissä antaa palautetta intranetin toiminnasta ja siis myös toimintajärjestelmästä. Auditointiaineiston perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että palautetta ei nimenomaisesti yksilöidysti kerätä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, vaan yleisemmin intranettiin liittyen.

Toimintajärjestelmän ja sen sisältämän laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannassa ja kehittämisessä näyttäisi auditointimateriaalin perusteella sisäisistä sidosryhmistä kootulla tukiryhmällä olevan keskeinen rooli. Tukiryhmä kokoontuu säännöllisesti ja ryhmän työ on hyvin dokumentoitu laadunvarmistusjärjestelmässä intranetissä. Auditointivierailulla tehdyt haastattelut vahvistivat käsitystä toimintajärjestelmän tukiryhmän roolista laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan arvioimisessa ja kehittämisessä.

Strategian jalkauttamisessa keskeisten ydinprosessien, sisäisten palvelujen tukiprosessien ja kaikkien niihin liittyvien aliprosessien laadunvarmistuksen kehittämisessä on ammattikorkeakoulun itse toteuttamalla itsearvioinneilla ja sisäisillä auditoinneilla selkeästi keskeinen rooli. Itsearviointien sekä sisäisten auditointien toteuttamiselle on luotu ohjeistus, joka löytyy ammattikorkeakoulun intranetistä. Kaikille aliprosesseille tehdään vuosittain itsearviointi ja joillekin johtoryhmän valitsemille aliprosesseille tehdään lisäksi itsearviointia huomattavasti laajempi sisäinen auditointi. Näissä itsearvioinneissa ja sisäisissä auditoinneissa syntyneet parannustoimenpiteet laatupäällikkö kirjaa prosessikuvauksiin. Auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella monet

henkilöstöryhmät kokivat erityisesti itsearvioinnit hyödyllisiksi laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan kehittämiseksi.

Yhteenveto

- Korkeakoulun johdolla, henkilöstöllä ja myös opiskelijoilla on melko selkeä käsitys laadunvarmistusjärjestelmän eri osien toiminnasta, mutta laadunvarmistuksen kokonaisuuden hahmottaminen järjestelmän laajuuden vuoksi on vaikeaa. Toimintajärjestelmä otettiin käyttöön samanaikaisesti vuonna 2005 toteutetun organisaatiouudistuksen kanssa ja laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden hahmottaminen vaatii vielä lisää kokemuksia järjestelmän käytöstä.
- Korkeakoulun toimintajärjestelmän kokoaminen intranettiin on selvästi lisännyt koko korkeakoulun, niin henkilöstön kuin opiskelijoidenkin tietoisuutta laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta kuin myös sen vaikutuksista korkeakoulun strategian toteuttamisessa.
- Toimintajärjestelmän ja sen sisältämän laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannassa ja kehittämisessä sisäisistä sidosryhmistä kootulla tukiryhmällä on keskeinen rooli. Tukiryhmä kokoontuu säännöllisesti ja ryhmän työ on hyvin dokumentoitu.
- Kaikille laadunvarmistusjärjestelmässä kuvatuille aliprosesseille vuosittain tehtävällä itsearvioinnilla on selkeästi keskeinen merkitys laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä.

4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

Tampereen ammattikorkeakoulun toimintajärjestelmä ja sen sisältämä laadunvarmistusjärjestelmä on varsin laaja ja se kattaa käytännössä kaikki korkeakoulun perustoiminnot. Laadunvarmistusjärjestelmänsä kokonaisuudella korkeakoulu kytkee onnistuneesti yhteen strategiansa ja niiden toteuttamisessa keskeiset prosessit sekä käytännön toimintaohjeet. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta on selkeää ja osin systemaattistakin näyttöä. Kuitenkin laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden toimeenpano ja jalkauttaminen kaikille organisaation tasoille on osittain kesken ja kaikki osin näyttöä järjestelmän vaikuttavuudesta ei auditoinnissa saatu. Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on kehittyvässä vaiheessa.

Laadunvarmistusjärjestelmän kattavuus

Laadunvarmistusjärjestelmän muodostava toimintajärjestelmä määriteltyine prosesseineen ja aliprosesseineen on hyvin laaja ja se kattaa kaikki ammattikorkeakoulun perustoiminnot niin opetus- ja oppimisprosessit, tutkimus- ja

kehitystoiminnan prosessit kuin johtamisen ja tukitoiminnan palveluprosessitkin. Laadunvarmistusjärjestelmä on selkeästi kuvattu Kompassi-toimintajärjestelmän sisältävään toimintakäsikirjaan ja dokumentoitu kattavasti Tampereen ammattikorkeakoulun intranettiin. Toimintajärjestelmä on läpinäkyvä ja avoin kaikille korkeakoulu yhteisön jäsenille.

Laadunvarmistusjärjestelmässä on nähtävissä Tampereen ammattikorkeakoulun strategiassa vähintäänkin implisiittisesti määritelty suuntautuminen korkeakoulun koulutustehtävään ja tutkintoon johtavan koulutuksen toteuttamiseen. Koulutukseen liittyvät prosessit on hyvin seikkaperäisesti ja laajasti kuvattu toimintajärjestelmässä. Auditointivierailulla tehdyissä haastatteluisa oli myös selvästi nähtävissä niin johdon, henkilöstön, opiskelijoiden kuin ulkoisten sidosryhmienkin haastatteluisa, että laadunvarmistusjärjestelmä kattaa varsin hyvin koulutukseen liittyvät toiminnot.

Sen sijaan tutkimus- ja kehitystoiminnan osalta ammattikorkeakoulun toiminta ja niin muodoin myös laadunvarmistusjärjestelmä on huomattavasti koulutuksen laadunvarmistusta ohuempi. Auditointivierailulla kävi ilmi, että Pirkanmaan alueella tutkimus- ja kehitystoiminnassa Tampereen teknillisen yliopiston rooli on keskeinen. Tampereen ammattikorkeakoulun luontaiseksi rooliksi omalla toiminta-alueellaan on muodostunut painotus koulutustehtävään ja tämä näkyy myös laadunvarmistusjärjestelmän erilaisessa kattavuudessa korkeakoulun perustehtävien osalta.

Laadunvarmistusjärjestelmän sisältämä palautejärjestelmä on niin ikään monipuolinen ja se kattaa hyvin korkeakoulun toiminnan laadunvarmistuksen eri osa-alueet. Palautejärjestelmissä oli auditointiryhmän käsityksen mukaan selkeästi nähtävissä korkeakoulun itselleen määrittelemä tavoite työelämälähtöisyydestä. Työelämältä ja myös valmistuneilta opiskelijoilta kerätään systemaattisesti ja jatkuvasti palautetta koulutuksen ja korkeakoulun toiminnasta.

Opiskelijoilta kerättävässä palautteessa uusi sähköinen opintojaksopalaute on otettu käyttöön juuri ennen auditointia syksyllä 2008 ja sen toiminta kaipa vielä kehittämistä. Opintojaksopalautejärjestelmän teknisessä toimivuudessa oli haastattelujen perusteella selkeästi ongelmia ja opiskelijoilla ei uudessa järjestelmässä ole mahdollisuutta kattavasti antaa palautetta saamastaan opetuksesta.

Laadunvarmistusjärjestelmän laajuus muodostaa ammattikorkeakoululle myös haasteen järjestelmän ylläpidossa ja kehittämisessä. Hyvin moniportainen ja monimuotoinen järjestelmä monine prosessikuvauksineen ja toiminnalle asetettuine tavoitteineen muodostaa kattavan, mutta myös ylläpidoltaan ja kehittämiseltään raskaan kokonaisuuden. Omassa SWOT-analyysin itsearvioinnissaan korkeakoulun johtoryhmä tunnistaa selkeästi järjestelmän

laajuuden ja kattavuuden muodostaman riskin ja uhkatekijät. Riskien tunnistaminen antaa auditointiryhmän käsityksen mukaan kuitenkin hyvät mahdollisuudet laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden edelleen kehittämiseksi.

Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuus ja kokonaisuuden dynaamisuus Tampereen ammattikorkeakoulun toimintajärjestelmän ja sen sisältämän laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta korkeakoulun laadun kehittämisessä on monilla osa-alueilla selkeää näyttöä. Erityisesti korkeakoulun itselleen asettamien strategisten tavoitteiden, niiden mittaamisen ja mittauksen perusteella tehtyjen korjaavien toimenpiteiden toteuttamisesta on monissa korkeakoulun perustoiminnoissa selkeää näyttöä.

Ammattikorkeakoulun palautejärjestelmä on oleellinen osa laadunvarmistusjärjestelmää. Sekä auditointiaineistossa että auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa oli selvästi viitteitä palautejärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä toiminnan laadun kehittämisessä ja kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden suorittamisessa.

Erityisesti työelämältä joko neuvottelukunnissa tai muilla palautteen keruutavoilla saatu palaute koulutuksen ja myös joiltakin osin tutkimus- ja kehitystoiminnan laadusta on monien saatujen evidenssien perusteella johtanut todellisiin kehittämistoimenpiteisiin ja sitä kautta toiminnan laadun parantamiseen. Opiskelijoilta kerättävässä, opetuksen laatua mittaavassa palautejärjestelmässä on vielä kehittämisen varaa ja syksyllä 2008 käyttöön otetun sähköisen palautejärjestelmän vaikuttavuudesta ei ole vielä näyttöä.

Auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa niin korkeakoulun johto, opettajat, muu henkilöstö ja omalta osaltaan myös opiskelijat toivat selkeästi esille käsityksensä siitä, että laadunvarmistusjärjestelmä ja erityisesti sen kokoaminen intranettiin on vaikuttanut korkeakoulun toiminnan laadun parantamiseen. Samoin laadunvarmistusjärjestelmän kokoaminen kaikille saatavissa olevaan sähköiseen järjestelmään näyttää edesauttaneen laadun kehittämiseksi otollisen organisaatiokulttuurin syntyminen, minkä seurauksena koko organisaatio tuntuu hyvinkin vahvasti sitoutuneen laadun ja myös laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen.

Kuitenkin auditointiryhmälle syntyi erityisesti auditointivierailulla käsitys siitä, että laadunvarmistusjärjestelmän toimeenpanossa ja jalkauttamisessa on positiivisesta kokonaisuudesta ja selkeistä järjestelmän vaikuttavuudesta kertovista evidensseistä huolimatta puutteita. Laadunvarmistuksen jalkauttaminen kaikkiin organisaation osiin ei ole onnistunut sellaisella tavalla kuin mitä ammattikorkeakoulu on toimintajärjestelmässään ja auditointiryhmälle toimittamassaan kirjallisessa aineistossa kuvannut.

Auditointivierailulla ryhmälle kävi selväksi, että jotkut organisaation osat kuten esimerkiksi opettajakorkeakoulu ja yrittäjyyteen kouluttava ProAkateemia toimivat laadunvarmistuksen mielessä melko erillisinä osina organisaatiota. Vaikka oma identiteetti palvelisikin näiden organisaation osien perustehtävien toteuttamista ja loisi yhteisöllisyyttä ja innostavaa ilmapiiriä Tampereen ammattikorkeakoulun itselleen määrittelemän strategian mukaisesti, laadunvarmistuksen näkökulmasta tällaisen erillisen oman identiteetin ylläpitäminen ei välttämättä tue koko korkeakoulun laadun kehittämistä kokonaisuutena eikä myöskään tue sitoutumista korkeakoulun yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Auditointiryhmän mielestä hyvän pohjan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmälle ja sen vaikuttavuuden toteutumiselle luo se, että tekevänsä SWOT-analyysissä korkeakoulun johtoryhmä tunnistaa yhdenmukaisuuden puutteen laadunvarmistusjärjestelmässään. Laadunvarmistusjärjestelmän yhdeksi uhkatekijäksi johto katsoo, että toimintajärjestelmän yhtenäisiä toimintatapoja ei oteta käytäntöön, vaan jokainen toimii omalla tavallaan. Tämä antaa viitteitä siitä, että korkeakoululla on mahdollisuuksia toimintajärjestelmässä kuvaamiensa menettelytapojen laajempaan sitouttamiseen organisaatiossa.

Toimintajärjestelmän ja sen sisältämien menettelytapojen dynaamisuudesta muodostui auditointiaineiston ja auditointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella hieman ristiriitainen kuva. Toisaalta toimintajärjestelmän ja laadunvarmistuksen kehittämisessä hyvin suuri osa organisaatiota on sitoutunut laadunvarmistuksen kehittämiseen ja laadunvarmistuksen vaikuttavuuden lisäämiseen ammattikorkeakoulussa. Toisaalta kuitenkin erityisesti auditointiaineistossa ja korkeakoulun laadunvarmistuksen tavoitteiden asettelussa on luettavissa viitteitä laadunvarmistusjärjestelmän itsetarkoituksellisuudesta ja itseään ruokkivasta toiminnasta.

Korkeakoulun toimintajärjestelmän jatkuva kehittäminen on asetettu yhdeksi korkeakoulun toimintakäsikirjassa kuvatuksi keskeiseksi tavoitteeksi. Tavoitteen toteutumista mitataan erityisesti sillä, että ammattikorkeakoulun toimintajärjestelmä läpäisee Korkeakoulujen arviointineuvoston auditoinnin. Toimintajärjestelmän kehittämisen tavoite ja sen mittaaminen tällä tavalla ei anna kovin selkeää kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden dynaamisuudesta.

Yhteenveto

- Toimintajärjestelmän kokonaisuus ja siihen sisältyvä laadunvarmistusjärjestelmä on varsin laaja ja kattava. Järjestelmä kattaa hyvin kaikki korkeakoulun toiminnot. Erityisesti korkeakoulun koulutustehtävän sekä joh-

tamis- ja tukitoimintojen laadunvarmistuksen osalta toimintajärjestelmä on vakuuttava, joskin tutkimus- ja kehitystoiminnan laadunvarmistus jää tätä ohuemmaksi.

- Toimintajärjestelmän laajuudessa on omat riskinsä, jotka myös korkeakoulu tunnistaa omassa SWOT-analyysissään. Laajan järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen laadunvarmistuksessa saattaa muodostua korkeakoululle haasteelliseksi tehtäväksi.
- Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä, mutta laadunvarmistuksen toimeenpanossa ja jalkauttamisessa kaikkiin organisaation eri osiin on ammattikorkeakoulun johdolle edelleen haastetta.
- Organisaatiossa on laajasti vallalla laadun kehittämiseksi myönteinen ilmapiiri ja henkilöstö ja myös opiskelijat tuntuvat olevan hyvin sitoutuneita toiminnan laadun ja laadunvarmistuksen kehittämiseen.
- Korkeakoulun laadunvarmistuksen tavoitteissa on luettavissa jonkin verran itsetarkoituksellisuutta ja laadunvarmistuksen mieltämisestä toimintaa itseään palvelevaksi harjoitukseksi. Korkeakoulun johdon SWOT-analyysi antaa kuitenkin viitteitä siitä, että johto tunnistaa tähän liittyvät riskit ja näin laadunvarmistuksen edelleen kehittämiseksi dynaamiseksi kokonaisuudeksi on hyvät lähtökohdat.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Tampereen ammattikorkeakoulun toimintajärjestelmä ja sen sisältämä laadunvarmistusjärjestelmä kattaa hyvin korkeakoulun kaikki perustoiminnot ja laadunvarmistuksen tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut on selkeästi ja konkreettisesti määritelty.
- Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta on monilta osin selkeää näyttöä ja korkeakoulun organisaatio on monilta osin sitoutunut laadun ja myös laadunvarmistuksen kehittämiseen.
- Laadunvarmistuksen keskeinen dokumentaatio on koottu sähköiseen muotoon korkeakoulun intranettiin, joka on parantanut laadunvarmistukseen liittyvän tiedon saatavuutta ja laadunvarmistuksen läpinäkyvyyttä organisaatiossa.
- Korkeakoulun strategiassaan itselleen asettama velvoite työelämälähtöisyydestä tutkintotavoitteisessa koulutuksessa on selkeästi nähtävissä itse toiminnan tasolla.

Hyvät käytänteet

- Toimintajärjestelmä ja sen sisältämä laadunvarmistusjärjestelmä on suurimmalta osaltaan paitsi henkilöstön myös opiskelijoiden saatavilla.
- Opiskelijapalautetta on kerätty pitkään ja palautteen vaikuttavuudesta on näyttöä.
- Korkeakoulun laadunvarmistuksen kehittämisessä käyttämät prosessien itsearvioinnit ja sisäiset auditoinnit näyttävät palvelevan hyvin korkeakoulun laadun kehittämistä.
- Neuvottelukuntien toiminta tukee hyvin toiminnan työelämälähtöisyyttä, vaikka neuvottelukuntien toiminnassa eri koulutusohjelmien välillä on paljon eroja.
- Studying in Tampere Region -hanke (SITR) on Tampereen alueen yliopistojen ja korkeakoulujen yhteinen hanke, jonka tarkoituksena on koo-

ta verkkoon neljän korkeakoulun yhteinen ulkomaalaisille vaihto-opiskelijoille suunnattu englanninkielinen opetustarjonta, kehittää sitä ja sitoutua sen jatkuvaan toteuttamiseen ja rahoittamiseen.

- Palautetta päätyneistä tutkimus- ja kehittämishankkeista kerätään ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta ja saatu palaute myös pyritään hyödyntämään toimintojen edelleen kehittämiseksi.

5.2 Kehittämissuosituksset

- Laadunvarmistusjärjestelmän laajuus ja toiminnanohjauksessa kuvattujen prosessien suuri määrä asettaa korkeakoululle haasteita laadunvarmistuksen aidossa ylläpitämisessä ja myös laadunvarmistuksen ja sen vastuunjaon toiminnalle käytännössä.
- Toimintajärjestelmän ja laadunvarmistusjärjestelmän toimeenpano ja jalkauttaminen kaikkiin organisaation osiin vaatii johtoryhmältä vielä paljon panostusta.
- Uuden opintojaksojen laatua mittaavan palautejärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta ei ole näyttöä. Palautejärjestelmän kehittäminen näiltä osin edellyttää vielä järjestelmän teknisen toimivuuden varmistamista ja myös järjestelmän jalkauttamista opetushenkilöstölle.
- Tutkimus- ja kehitystyössä korkeakoulu on tehnyt monia hyviä avauksia, mutta toiminta ei heijastu kuitenkaan riittävästi opetukseen. Opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia tutkimus- ja kehitystyöhön tulisi lisätä.
- Matriisiorganisaatio tuo haasteita tulostavoitteiden määrittelylle. Vastuiden jakautuminen toisaalta resursseihin, toisaalta itse toimintaan on jossain määrin ongelmallista ja edellyttää selkeää vastuiden määrittelyä.
- Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on aktiivista ja jatkuvaa, mutta korkeakoulun kannattaisi kuitenkin määritellä ja priorisoida sidosryhmänsä vielä tarkemmin ja tarkastella sitä, millä tavoin viestintää eri sidosryhmien kanssa voisi kehittää ja miten sitä voisi paremmin kohdistaa kohde-ryhmien tiedontarpeiden pohjalta.
- Vaikka työelämästä kerätään jo nykyisin palautetta keskeisten toimintamuotojen osalta ja palaute myös hyödynnetään toimintojen kehittämisessä, niin palautejärjestelmää voitaisiin edelleen kehittää yksityiskohtaisempaan ja yksilöidämpään suuntaan.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä

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

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 18.2.2009 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Tampereen ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistuksen kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

Maanantai	24.11.2008	
9.00–9.30	Auditointiryhmän oma kokous	
9.30–10.00	Laadunvarmistusjärjestelmän esittely	
10.00–11.00	Korkeakoulun johdon haastattelu	
11.15–12.15	Koulutuspäälliköiden haastattelu (jaettuna kahteen ryhmään)	
12.15–13.15	<i>Lounas</i>	
13.15–14.00	Ydinprosessien omistajien haastattelu (ei ammatillinen opettajakoulutus)	
14.15–15.00	Osaaminen ja resurssit -yksikkö: Osaamiskeskuspäälliköt	
15.15–16.15	Opiskelijoiden haastattelu	
	Ryhmä 1	Ryhmä 2
	Nuorten koulutuksessa opiskelevat perustutkinto-opiskelijat	Aikuiskoulutuksessa opiskelevat perustutkinto-opiskelijat, ylemmät AMK-tutkinnon opiskelijat
16.30–17.30	Tukiprosessien vetäjien haastattelu	
17.30–	Auditointiryhmän kokous	
Tiistai	25.11.2008	
8.30–9.00	Auditointiryhmän kokous	
9.15–10.30	Yksikkökohtaiset arviointikäynnit	
	Ryhmä 1	Ryhmä 2
	1. ProAkatemia	2. Taide- ja viestintä – osaamiskeskus - painopisteenä täydennyskoulutuksen ja yrityspalveluiden laadunvarmistus
11.00–12.15	Teemakeskustelut	
	Ryhmä 1	Ryhmä 2
	3. Teknologiaeteollisuus – osaamiskeskus - painopisteenä tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus	4. Ammatillinen opettajakorkeakoulu
12.30–13.30	<i>Lounas</i>	
13.30–14.45	Teemakeskustelut	
	Ryhmä 1	Ryhmä 2
	5. Kansainvälinen toiminta	6. Tutkimus- ja kehitystoiminta
15.00–16.15	Yksikkökohtaiset arviointikäynnit	
	Ryhmä 1	Ryhmä 2
	7. Opetusteknologiakeskus eEDU	8. Opiskelijapalvelut ja opinto-ohjaus
16.30–17.30	Korkeakoulun sidosryhmien edustajien haastattelu	
17.30–	Auditointiryhmän kokous	
Keskiviikko	26.11.2008	
8.30–10.00	Ammattikorkeakoulun ylläpitäjän edustajien haastattelu	
10.15–11.15	Teemakeskustelut	
	Ryhmä 1	Ryhmä 2
	9. Alumnitoiminta	10. Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
11.30–12.00	Johdon haastattelu	
12.00–14.00	<i>Lounas</i> ja auditointiryhmän kokous	
14.00–14.30	Palautetilaisuus ammattikorkeakoulun johtoryhmälle	

LIITE 2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

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

KOhteet	Puuttuva	Alkava	Kriteerit	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytymisen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusta ei ole kytketty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset	Laadunvarmistusjärjestelmän yhdyntä toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näytettyä.	Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhteyksiä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näytettyä.	Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
4. Korkeakoulun henkiökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	Korkeakoulun henkiökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.	Jokin seuraavista toimijaryhmiä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät	Jokin seuraavista toimijaryhmiä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät	Edellä mainitut henkiöstoryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.	Eri henkiöstoryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi.
5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon taroituksenmukaisuus ja saatavuus	Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto on puutteellista ja saatavuus on alhainen.	Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.	Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.	Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkiöstoryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.	Korkeakouluilla on systemaattisia menettelytapoja eri henkiöstoryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.

KOhteet	PUUTTAVA	ALKAVA	KRITTEERIT	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 suunnattua ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.	
6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	Korkeakoululla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.	Korkeakoululla on heikko kokonaisnäkyvyys 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 erillisistä 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 selkeää näyttöä.	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.	Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Anneli Pirttilä, Päivi Keränen, Hannu Pirnes, Anne-Mari Tiilikka, Aimo Virtanen, Hannele Seppälä

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

- 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.

Auditointi perustui Tampereen ammattikorkeakoulun ennalta toimittamaan auditointiaineistoon ja auditointivierailuun, joka toteutettiin 24.–26.11.2008.

Auditointiryhmä toteaa, että Tampereen ammattikorkeakoulun toimintajärjestelmä ja sen sisältämä laadunvarmistusjärjestelmä kattaa hyvin korkeakoulun kaikki perustoiminnot ja laadunvarmistuksen tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut on selkeästi ja konkreettisesti määritelty. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta on monilta osin selkeää näyttöä ja korkeakoulun organisaatio on monilta osin sitoutunut laadun ja myös laadunvarmistuksen kehittämiseen. Laadunvarmistuksen keskeinen dokumentaatio on koottu sähköiseen muotoon korkeakoulun intranettiin, joka on parantanut laadunvarmistukseen liittyvän tiedon saavuutta ja laadunvarmistuksen läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Korkeakoulun strategiassaan itselleen asettama velvoite työelämälähtöisyydestä tutkintotavoitteisessa koulutuksessa on selkeästi nähtävissä myös toiminnan tasolla.

Arviointiryhmä esittää Tampereen ammattikorkeakoululle seuraavia kehittämissuosituksia:

- Laadunvarmistusjärjestelmän laajuus ja toiminnanohjauksessa kuvattujen prosessien suuri määrä asettaa korkeakoululle haasteita laadunvarmistuksen aidossa ylläpitämisessä ja myös laadunvarmistuksen ja sen vastuunjaon toiminnalle käytännössä.
- Toimintajärjestelmän ja laadunvarmistusjärjestelmän toimeenpano ja jalkauttaminen kaikkiin organisaation osiin vaatii johtoryhmältä vielä paljon panostusta.
- Uuden opintojaksojen laatua mittaavan palautejärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta ei ole näyttöä. Palautejärjestelmän kehittäminen näiltä osin edellyttää vielä järjestelmän teknisen toimivuuden varmistamista ja myös järjestelmän jalkauttamista opetushenkilöstölle.
- Tutkimus- ja kehitystyössä korkeakoulu on tehnyt monia hyviä avauksia, mutta toiminta ei heijastu kuitenkaan riittävästi opetukseen. Opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksia tutkimus- ja kehitystyöhön tulisi lisätä.
- Matriisiorganisaatio tuo haasteita tulostavoitteiden määrittelylle. Vastuiden jakautuminen toisaalta resursseihin, toisaalta itse toimintaan on jossain määrin ongelmallista ja edellyttää selkeää vastuiden määrittelyä.
- Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on aktiivista ja jatkuvaa, mutta korkeakoulun kannattaisi kuitenkin määritellä ja priorisoida sidosryhmänsä vielä tarkemmin ja tarkastella sitä, millä tavoin viestintää eri sidosryhmien kanssa voisi kehittää ja miten sitä voisi paremmin kohdistaa kohderyhmien tiedontarpeiden pohjalta.
- Vaikka työelämästä kerätään jo nykyisin palautetta keskeisten toimintamuotojen osalta ja palaute myös hyödynnetään toimintojen kehittämisessä, niin palautejärjestelmää voitaisiin edelleen kehittää yksityiskohtaisempaan ja yksilöidymppään suuntaan.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 18.2.2009 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Tampereen ammattikorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulut, ammattikorkeakoulu

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Tammerfors yrkeshögskola

Författare

Anneli Pirttilä, Päivi Keränen, Hannu Pirnes, Anne-Mari Tiilikka, Aimo Virtanen, Hannele Seppälä

Abstrakt

Målet för den av Rådet för utvärdering av högskolorna genomförda auditeringen av Tammerfors yrkeshögskolas kvalitetssäkringssystem var att bedöma

- med vilka förfaranden och processer högskolan upprätthåller och höjer kvaliteten på utbildningen och sin övriga verksamhet, samt
- om kvalitetssäkringen vid högskolan fungerar som den ska, om högskolans kvalitetssäkringssystem tar fram ändamålsenlig information med tanke på utvecklingen av verksamheten och om systemet ger upphov till effektiva, kvalitetshöjande utvecklingsåtgärder.

Auditeringen grundade sig på det auditeringsmaterial som Tammerfors yrkeshögskola hade lämnat in på förhand och på ett auditeringsbesök 24.–26.11.2008.

Auditeringsgruppen konstaterar att verksamhetssystemet vid Tammerfors yrkeshögskola och dess kvalitetssäkringssystem omfattar högskolans alla grundläggande funktioner och att målen, funktionerna, aktörerna och ansvarsfördelningen med avseende på kvalitetssäkringen har definierats klart och konkret. Det finns många tydliga bevis på att kvalitetssäkringssystemet fungerar och högskolans organisation har i många avseenden förbundit sig till att utveckla kvaliteten och kvalitetssäkringen. De centrala dokumenten för kvalitetssäkringen har samlats i elektroniskt format i högskolans intranät, vilket har förbättrat tillgången till information och gett organisationen större insyn i kvalitetssäkringen. Högskolan har i sin strategi ålagt sig att beakta arbetslivets intressen i den examensinriktade utbildningen, och detta åtagande realiseras också i praktiken.

Auditeringsgruppen framlägger följande utvecklingsrekommendationer för Tammerfors yrkeshögskola:

- Omfattningen av kvalitetssäkringssystemet och det stora antalet processer som beskrivits i verksamhetsstyrningen gör det utmanande för högskolan att de facto upprätthålla kvalitetssäkringssystemet samt att verkställa kvalitetssäkringen och organisera ansvarsfördelningen i praktiken.
- Styrgruppen måste satsa ytterligare på att införa verksamhetssystemet och kvalitetssäkringssystemet och att integrera dessa i hela organisationen.
- Det finns inga bevis på hur det nya responssystemet för mätning av studieperiodernas kvalitet fungerar eller på dess effekt. Utvecklingen av responssystemet kräver till dessa delar att systemets tekniska funktion säkerställs och att också undervisningspersonalen sätter sig in i systemet.
- Högskolan har tagit många bra initiativ inom FoU-utvecklingen men de avspeglas inte tillräckligt i undervisningen. De studerande bör ges mer möjligheter att delta i forskning och utveckling.
- På grund av matrisorganisationen uppstår utmaningar för fastställandet av resultatmålen. Att ansvaren fördelas dels på resurserna, dels på den egentliga verksamheten är i viss mån problematiskt och förutsätter en tydlig ansvarsfördelning.
- Högskolan har ett aktivt och fortgående samarbete med olika intressenter. Högskolan bör ändå noggrannare definiera och prioritera sina intressenter och studera hur kommunikationen med dem kunde utvecklas och riktas in bättre utgående från intressenternas informationsbehov.
- Respons från arbetslivet samlas redan in för de centrala verksamhetsformerna och responsen tas tillvara i utvecklingen av funktionerna, men responssystemet kunde ändå göras mer detaljerat och individualiserat.

Rådet för utvärdering av högskolorna fastslog på auditeringsgruppens förslag och utifrån auditeringsrapporten vid sitt sammanträde den 18 februari 2009 att kvalitetssäkringssystemet vid Tammerfors yrkeshögskola fyller de kriterier som har ställts upp för kvalitetssäkringssystemet som helhet och för kvalitetssäkringen av de grundläggande åliggandena. Auditeringen gäller i sex år.

Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetssäkring, utvärdering, yrkeshögskola

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Audit of the Quality Assurance System of Tampere Polytechnic (Tampere University of Applied Sciences)

Authors

Anneli Pirttilä, Päivi Keränen, Hannu Pirnes, Anne-Mari Tiilikka, Aimo Virtanen, Hannele Seppälä

Abstract

The aims of the audit of the Tampere polytechnic (TAMK, Tampere University of Applied Sciences) quality assurance system were:

- to evaluate the processes and methods that the polytechnic uses to maintain and develop the quality of its education and other operations
- to evaluate whether the quality assurance system functions as intended, produces appropriate information in terms of developing operations and leads to effective development measures that improve quality.

The audit was based on the preliminary auditing material provided by the TAMK and an auditing visit that took place in Tampere from 24 to 26 November 2008.

The auditing group finds that the operative system of the TAMK and the quality assurance system included in it cover all the basic functions of the polytechnic and the objectives, operations, actors and the division of responsibilities have been clearly and substantially defined. There was clear evidence of the effectiveness of the quality assurance system in many respects and the polytechnic's personnel is largely committed to the improvement in quality as well as to the quality assurance system itself. The central quality assurance documentation is available in electronic format on the polytechnic's Intranet, which has improved the accessibility of information related to quality assurance and increased the transparency of the quality assurance activities within the organisation. In its strategy, the polytechnic has set itself an obligation of working-life orientation in all its degrees studies. This was clearly evident in the practical level of the polytechnic's operations.

The auditing group proposes the following development recommendations to the TAMK:

- The extent and large number of the processes described as part of the steering of operations creates challenges for the polytechnic in terms of genuinely maintaining quality assurance as well as the practical quality assurance and division of responsibilities.
- The implementation and practical realisation of the operative system and the quality assurance system to cover all parts of the organisation requires additional effort from the management team
- There is no evidence of the feasibility of the new feedback system measuring the quality and impact of study units. In this respect, the development of the feedback system requires that the technical functioning of the system is ascertained and that the teaching staff adopts the system.
- In research and development, the polytechnic has undertaken several promising ventures, but the activities are not sufficiently reflected in the teaching. The opportunities for students to participate in research and development should be improved
- The matrix organisation creates challenges in defining objectives. The division of responsibilities into resources, on the one hand, and into operations, on the other, is to some extent problematic and requires detailed specification of responsibilities.
- Collaboration with various stakeholders is active and continuous, but the polytechnic would benefit from a clearer definition and prioritisation of its stakeholders and from examining how communication with them could be improved and how it could be better targeted to meet their specific needs.
- Although feedback is gathered from the world of work on key forms of operations and the feedback is also used in developing operations, the feedback system could be further improved by gathering more detailed and personal information.

In its meeting on 18 February 2009, the Finnish Higher Education Evaluation Committee (FINHEEC) decided, based on the presentation and report of the auditing group, that the quality assurance system of the TAMK meets the criteria set by FINHEEC on quality assurance systems and the quality assurance of its basic tasks. The auditing certificate is valid for six years.

Keywords

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

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

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

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi
- 2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku
- 4:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2001–2003
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2001–2003
- 8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi
- 11:2000** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003
- 12:2000** Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
- 13:2000** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2000
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
- 15:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic
- 18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
- 20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- 21:2000** Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic
- 1:2001** Valtonen, H.: Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa
- 2:2001** Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi
- 3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopintojen akkreditointi
- 4:2001** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Ekspertiza obrazovanija i nauc'no-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)
- 5:2001** Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle
- 6:2001** Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kielenopetuksen kehittämisessä
- 7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
- 8:2001** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen 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.): Terveysalan 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 jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi
- 2:2002** Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?

- 3:2002** Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: *Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi*
- 4:2002** Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: *Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajakoulutuksen arviointi*
- 5:2002** Toikka, M. & Hakkarainen, S.: *Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut*
- 6:2002** Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: *Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti*
- 7:2002** Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: *Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland*
- 8:2002** Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: *Mahdollinen korkeakoulu yhteisö. Lahden korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi*
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: *With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic*
- 10:2002** Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L.: *Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking*
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): *Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen*
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2002–2003*
- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): *Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä*
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): *Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics*
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: *Ammattikorkeakoulun kielenopetus tienhaarassa. 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. Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi*
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): *Laatua ammattikorkeakouluihin*
- 8:2003** Parjanen, M.: *Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaiseen yliopistoon*
- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H. (toim.): *Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi*
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: *Follow-up review of the Helsinki University of Technology*
- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: *Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities*
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: *Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuysiköt 2003–2004*
- 13:2003** Cavallé, C., de Leersnyder, J.-M., Verhaegen, P. & Nataf, J.-G.: *Follow-up review of the Helsinki School of Economics. An EQUIS re-accreditation*
- 14:2003** Kantola, I. (toim.): *Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking*
- 15:2003** Ala-Vähälä, T.: *Hollannin peili. Ammattikorkeakoulujen master-tutkinnot ja laadunvarmistus*
- 16:2003** Goddard, J., Teichler, U., Virtanen, I., West, P. & Puukka, J.: *Progressing external engagement. A re-evaluation of the third role of the University of Turku*
- 17:2003** Baran, H., Toivakka, P. & Järvinen, J.: *Slavistiikan ja baltologian koulutuksen ja tutkimuksen arvioinnin seuranta*
- 1:2004** Kekäle, T., Heikkilä, J., Jaatinen, P., Mylly, H., Piilonen, A.-R., Savola, J., Tynjälä, P. & Holm, K.: *Ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi*
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: *NOVA ARCADÄ – Sammanhällning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003*
- 3:2004** Hautala, J.: *Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta*

- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** 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 arviointimenetelmät vuosina 1996–2003
- 11:2004** Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laatu, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi kirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007
- 1:2006** Dill, D. D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M. A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Iloakso, A., Katjavuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2006** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007
- 5:2006** Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2006** Hämäläinen, K., Kantola, I., Marttinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2006** Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2007–2009
- 9:2006** Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi
- 10:2006** Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa
- 11:2006** Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi
- 12:2006** Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.: Avoimen yliopiston arvioinnin seurantaraportti
- 13:2006** Käyhkö, R., Hakamäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlais-ta sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuysiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolornas 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 laadunvarvioinnissa.
- 17:2006** Pyykkö, R., Keränen, P., Lahti, M., Mikkola, A., Paasonen, S. & Holm, K.: Media- ja viestintäalan seuranta
- 1:2007** Karppanen, E., Tornikoski, E., Töytäri, R., Urponen, H., Uusitalo, T., Holm, K.: Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2007** Liljander, J.-P., Heikkilä, J., Lappalainen, M., Nystén, P., Sulameri, T. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2007** Wahlbin, C., Heikkilä, J., Hellberg, M., Lindroos, P., Nybom, J. & Cornér, S.: Auditering av Svenska handelshögskolornas 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** Ståhle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: Sosiaalityön ja sosiaalialan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen seuranta-arviointi
- 4:2008** Leppisaari, I., Ihanainen, P., Nevgi, A., Taskila, V.-M., Tuominen, T. & Saari, S.: Hyvässä kasvussa – Yhdessä kehittämällä ammattikorkeakoulujen laadukasta verkko-opetusta
- 5:2008** Hiltunen, K. & Kekäläinen, H.: Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä – Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti
- 6:2008** Rauhala, P., Liljander, J.-P., Mulari, O. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 7:2008** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2008–2009
- 8:2008** Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M.-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K.: Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2008** Rekilä, E., Heikkilä, J., Kääpä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K.: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 10:2008** Luoma, M., Daniel, H.D., Kristensen, B., Pirttilä, A., Vaisto, L., Wahlén, S., Mustonen, K. & Seppälä, H.: Audit of the quality assurance system of Helsinki School of Economics
- 11:2008** Stenius, M., Ansala, L., Heino, J., Käyhkö, R., Lempa, H., Niemelä, J., Holm, K. & Seppälä, H.: Turun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2009** Helander, E., Ahola, J., Huttunen, J., Lahtinen, M., Okko, P., Suomalainen, H., Virtanen, I., Holm, K. & Mustonen, K.: Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi. Yliopistokeskusten arviointi
- 2:2009** Saarela, M., Jaatinen, P., Juntunen, K., Kauppi, A., Ojala, L., Taskila, V.-M., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen 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 kauppatieteiden korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi