

Ragnar Lundqvist • Erika Löfström  
AnneSophie Hokkanen • Eric Lindesjö  
Carl-Magnus Westermarck • Arild Raaheim  
Kenneth Lundin

# Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi



PUBLIKATIONER AV  
RÅDET FÖR UTVÄRDERING  
AV HÖGSKOLORNA

4:2010

*ISBN 978-952-206-138-6 (tryckt)*

*ISBN 978-952-206-139-3 (pdf)*

*ISSN 1457-3121*

*Utgivare: Rådet för utvärdering av högskolorna*

*Pärm: Juha Ilonen*

*Layout: Pikseri Julkaisupalvelut*

*Tammerprint Oy*

*Tammerfors 2010*

# Förord

Rådet för utvärdering av högskolorna auditerar alla finländska högskolors kvalitetssäkringssystem före utgången av 2011. Den centrala målsättningen är att stöda högskolorna i deras arbete för att utveckla sina kvalitetssäkringssystem i enlighet med de europeiska kvalitetssäkringsprinciperna<sup>1</sup> och påvisa att kvalitetssäkringen på högskolenivå är både kompetent och konsekvent i Finland. En avsikt med auditeringarna är således också att förstärka de finländska högskolornas konkurrenskraft på den globala utbildningsmarknaden. På det nationella planet är målsättningen att samla och sprida god praxis, samt att främja dess spridning i högskolorna och därmed utveckla högskoleutbildningen i sin helhet.

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

Auditeringsmodellens utvecklingskedde förverkligades 2005–2007. I november 2007 publicerade Rådet för utvärdering av högskolorna en ny upplaga av auditeringshandboken<sup>2</sup>. I handboken har man definierat auditeringens mål, objekt, metoder, kriterier och följder. Handboken följer de allmänna principer och förfaringsätt som fastställdes i den gamla handboken men med vissa preciseringar på basen av den respons som samlats från högskolorna och utvärderarna samt på basen av utvärderingsrådets egna erfarenheter. Respons insamlas också i framtiden från alla som deltagit vid en auditering och efter ungefär tre år från auditeringen arrangeras ett uppföljnings- och utvecklingsseminarium för de auditerade högskolorna. År 2009 inleds också utvecklingen av den metod som skall användas i auditeringens andra omgång.

Enligt responsen från högskolorna och auditeringsrapporterna har auditeringarna klart satt fart på kvalitetssäkringssystemens systematiska utveckling

---

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

<sup>2</sup> Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 7:2007. En svensk version publicerades samma år (9:2007).

och förfaringssätt. Kvalitetssäkringen förefaller ha gett både verktyg för den interna ledningen och styrt högskolorna till att utveckla sina aktiviteter som helhet. Man kan med fog säga att auditeringsprocesserna och den offentliga rapporteringen om högskolornas system har ökat och fördjupat diskussionen om kvalitet samt högskolornas och deras intressegruppers ömsesidiga växelverkan.

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

*Riitta Pyykkö, professor*

Ordförande för Rådet för utvärdering av högskolor

# Innehåll

<b>Auditeringsgruppen</b>	<b>7</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>9</b>
1.1 Mål för auditeringen	9
1.2 Objekt för auditeringen	9
<b>2 Auditeringsprocessen</b>	<b>11</b>
2.1 Auditeringsavtalet	11
2.2 Auditeringsmaterialet	11
2.3 Auditeringsbesöket	12
2.4 Auditeringsrapporten	13
<b>3 Åbo Akademi och dess kvalitetssäkringssystem</b>	<b>14</b>
3.1 Organisation och administration	14
3.2 Uppgift, strategiska linjeval och verksamhet	16
3.3 Kvalitetssäkringssystemet och dess delar	18
<b>4 Auditeringsresultat</b>	<b>21</b>
4.1 Definition och dokumentation av målen, funktionerna, aktörerna och ansvarsfördelningen med avseende på högskolans kvalitetssäkringssystem	21
4.2 Omfattningen och effekten av kvalitetssäkringen av högskolans grundläggande uppgifter	24
4.2.1 <i>Den examensinriktade utbildningen</i>	24
4.2.2 <i>Forskning</i>	33
4.2.3 <i>Samhällelig växelverkan, genomslagskraft och regionutvecklingsarbete</i>	36
4.2.4 <i>Stöd- och servicefunktioner</i>	39
4.2.5 <i>Rekrytering och utveckling av personalen</i>	42
4.3 Kvalitetssäkringssystemets anknytning till ledning och styrning av verksamheten	46
4.4 Högskolepersonalens, studenternas och externa intressegruppers medverkan i kvalitetssäkringen	52
4.5 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av den information som kvalitetssäkringssystemet tar fram	56
4.5.1 <i>Ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen inom högskolan</i>	56
4.5.2 <i>Ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen med avseende på högskolans externa intressegrupper</i>	59
4.6 Uppföljning, utvärdering och fortgående utveckling av kvalitetssäkringssystemets funktion	61
4.7 Kvalitetssäkringssystemet som helhet	63

<b>5</b>	<b>Konklusioner</b>	<b>68</b>
5.1	Styrkor och god praxis i kvalitetssäkringssystemet	68
5.2	Utvecklingsrekommendationer	69
5.3	Auditeringsgruppens helhetsutvärdering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi	71
5.4	Beslut fattat av Rådet för utvärdering av högskolorna om auditeringens resultat	71

## **Bilagor**

1:	Auditeringsbesökets program 17–19.11.2009	72
2:	Auditeringskriterier	74

# Auditeringsgruppen

## Ordförande

TkL **Ragnar Lundqvist** är sedan 2005 rektor för Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Oy. Dessförinnan var han anställd vid Foster Wheeler Energia Oy från år 1984. Han har haft uppgifter inom FoU, affärsutveckling, försäljning och verkade åren 2000–2005 som teknologi- och planeringsdirektör inom företaget. Under åren 1987–1992 verkade han vid företagens dotterbolag i USA. Han har verkat som medlem i diverse nationella FoU-ledningsgrupper inom energiteknikområdet. Från 1982 till 1984 verkade han som assistent vid Åbo Akademi, Institutionen för värmeteknik. I egenskap av rektor leder Ragnar Lundqvist arbetet med uppdateringen av kvalitetssäkringssystemet vid Kymenlaakson ammattikorkeakoulu och inom företagslivet har han erfarenhet av ISO-baserade kvalitetssäkringssystem.

## Medlemmar

FD **Erika Löfström** är docent och lektor i universitetspedagogik vid Helsingfors universitet. Till hennes uppgifter hör att genomföra och utveckla den universitetspedagogiska utbildningen för universitetets lärare samt att bedriva forskning inom området. Hennes centrala intresseområden är universitetspedagogik, lärarutbildning och utbildningspolitik. Löfströms verksamhet har internationellt fokus. Hon har arbetat vid Tallinns universitet för att utveckla undervisningen och forskningen inom lärarutbildningen och har två gånger varit Fulbright-stipendiat vid nord-amerikanska universitet. Löfström är medlem i styrelsen för nätverket Teacher Education Policy in Europe. Hon har deltagit i utvärderingar och utredningar koordinerade av RUH vid olika högskolor och arbetat med kvalitetsfrågor i samband med den nätbaserade undervisningen vid Helsingfors universitet. Erika Löfström valdes till gruppens viceordförande.

Studerande **AnneSophie Hokkanen** studerar vid Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet (SSKH). Hon har statskunskap med förvaltning som huvudämne. Hon har varit aktivt med i sin ämnesförening och i Studentkåren vid Helsingfors universitets verksamhet. Hon är medlem av HUS delegationen och 2008 satt hon med i studentkårens styrelse. Hon har även varit aktivt med som studentrepresentant i SSKH:s

förvaltning och suttit med i bland annat HU:s Svenska verksamhetsnämnd och Svenska projektgruppen som granskat den svenska verksamheten vid HU inför det nya lagförslaget. Hon deltog i intervjugrupper i samband med den internationella utvärderingen vid HU.

FD, **Eric Lindesjö** är utredare vid Högscoleverket sedan 2001. Lindesjö har i första hand varit ansvarig för utvärderingarna av naturvetenskapliga och tekniska ämnen och program, såsom utvärderingen av ingenjörsutbildningen i Sverige. År 2008 ansvarade han för utvärderingen av 16 nationella doktorskolor. Sedan 2008 koordinerar Lindesjö den tredje rundan av kvalitetsauditeringar av universitet och högskolor och har nyligen deltagit i en internationell jämförande studie om systematiskt kvalitetsarbete vid fyra nordiska lärosäten. Studien koordinerades av det nordiska nätverket för kvalitetssäkring (NOQA). Eric Lindesjö deltog i auditeringen och den förnyade auditeringen av Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2006 respektive 2009.

EM **Carl-Magnus Westermarck** verkar som arbetande styrelseordförande och rådgivare i ledarskapsfrågor för näringsliv och offentlig sektor. Från 1992 till 2008 fungerade han som VD för Mercuri Urval och dessförinnan som chefskonsult i samma bolag sedan år 1979. Mellan åren 1975 och 1979 arbetade Westermarck som t.f. lektor vid Institutionen för företagsledning och organisation vid Svenska Handelshögskolan. Förutom nationella och internationella styrelseuppdrag inom näringslivet kan bland förtroendeuppgifter nämnas medlemskap i Delegationen för svenskspråkiga ärenden vid Helsingfors Universitet sedan år 2004.

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

## Sekreterare

Projektplanerare **Kenneth Lundin**, RUH.

# 1 Inledning

## 1.1 Mål för auditeringen

Auditeringen av högskolornas kvalitetssäkringssystem avser att:

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

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

## 1.2 Objekt för auditeringen

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

Auditeringsobjekten är:

1. Definition och dokumentation av målen, aktiviteterna och aktörerna samt ansvarsfördelningen med avseende på högskolans kvalitetssäkringssystem
2. Omfattningen och effekten av kvalitetssäkringen av högskolans grundläggande uppdrag
  - a) Examensinriktad utbildning<sup>3</sup>
  - b) Forskning/forsknings- och utvecklingsarbete samt konstnärlig verksamhet

---

<sup>3</sup> Examensinriktad utbildning avser utbildning som leder till examen inom första, andra och tredje cykeln.

- c) Samhällelig växelverkan, genomslagskraft och regionutvecklingsarbete<sup>4</sup>
  - d) Stöd- och servicefunktioner (bl.a. biblioteks- och informationstjänster, karriär- och rekryteringstjänster samt internationella tjänster)
  - e) Rekrytering och utveckling av personalen
3. Kvalitetssäkringssystemets anknytning till ledning och styrning av verksamheten
  4. Högskolepersonalens, studenternas och de externa intressegruppernas medverkan i kvalitetssäkringen
  5. Ändamålsenligheten och tillgängligheten av den information som kvalitetssäkringssystemet tar fram
    - a) inom högskolan
    - b) med avseende på högskolans externa intressegrupper
  6. Uppföljning utvärdering och fortgående utveckling av kvalitetssäkringssystemets funktioner
  7. Kvalitetssäkringssystemet som helhet.

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

---

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

## 2 Auditeringsprocessen

### 2.1 Auditeringsavtalet

Auditeringsavtalet mellan Rådet för utvärdering av högskolorna och Åbo Akademi undertecknades 16.6.2009. I avtalet fastställdes utöver auditeringsobjekten även tidtabellen för auditeringsprocessen, auditeringsgruppens nationalitet och språket för auditeringen, auditeringsbesökets längd, ansvaret för kostnaderna för auditeringen samt högskolans samtycke till förnyad auditering ifall auditeringen inte blir godkänd. Man beslöt att auditeringsgruppen skulle bestå av medlemmar från Finland och från två nordiska länder, Sverige och Norge.

### 2.2 Auditeringsmaterialet

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

Följande basmaterial levererades av Åbo Akademi:<sup>5</sup>

- en kort beskrivning om Åbo Akademi
- principerna för Åbo Akademis kvalitetshanteringssystem
- Åbo Akademis kvalitetshandbok
- Åbo Akademis utvecklingshistoria gällande kvalitetshandboken
- kvalitetshandbokens anknytning till ledningen

---

<sup>5</sup> Åbo Akademi använder begreppet kvalitetshanteringssystem i sin dokumentation av kvalitetssäkringssystemet. I denna rapport används begreppet kvalitetshanteringssystem då texten är direkt tagen ur högskolans dokumentation. I övrigt används begreppet kvalitetssäkringssystem. Se närmare om begreppen som anknyter sig till auditeringen i Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandboken för åren 2008–2011, Publikationer av rådet för utvärdering av högskolorna, 9:2007, Bilaga 1.

- SWOT-analys för kvalitetshanteringssystemet
- sammanfattning över resultat av kvalitetshanteringen
- utvecklingsplan.

Utöver detta levererade Åbo Akademi 54 belägg rörande kvalitetssäkringssystemets funktion. Materialet levererades kontraktsevenligt den 21.9.2009 till RUH och det vidareändades omedelbart till auditeringsgruppen. Auditeringsgruppen hade också tillgång till akademins intranet från den 1.10.2010.

Auditeringsgruppen bad om följande tilläggsmaterial:

- flera exempel på resultatförhandlingsdokument mellan rektor och enheterna
- flera exempel på kursutvärderingssystemet/ använda blanketter
- handbok om projekthantering
- delar av styrelseprotokoll
- mötesprotokoll för Ledningsgruppen för uppföljning och utveckling från 2009
- grafisk bild av Åbo Akademis organisation
- kommunikationsenhetens verksamhetshandbok
- Åbo Akademis strategi och utvärdering av IT.

Åbo Akademis kvalitetskoordinator Ole Karlsson presenterade akademins kvalitetssäkringssystem samt auditeringsmaterialet som levererats på förhand vid gruppens möte den 19.10.2009.

## 2.3 Auditeringsbesöket

Auditeringsgruppens ordförande Ragnar Lundqvist och projektplanerare Kenneth Lundin (RUH) besökte Åbo Akademi vid ett informations- och diskussionstillfälle den 12.10.2009. Temat för tillfället var auditeringens mål, kriterier och förverkligande. Utöver Lundqvists och Lundins presentationer höll även rektor Jorma Mattinen ett inledningstal. En lärar- och studentrepresentant höll ett anförande. Tillfället avslutades med diskussion och frågor. Campus Vasa och enheten i Jakobstad deltog via videoförbindelse.

Det egentliga auditeringsbesöket ordnades 17–19.11.2009 (program, bilaga 1). Målet för auditeringsbesöket var att fastställa och komplettera den bild man fått av högskolans kvalitetssäkringssystem utgående från materialet för auditeringen. Programmet för besöket gjordes upp enligt den modell som beskrivs i auditeringshandboken. Under den första dagen intervjuades ledningen, dekaner, föreståndare för fristående institutioner, forskande och undervisande personal, doktorander och personal, representanter för stödfunktionerna samt representanter för akademins externa intressegrupper.

---

Under den andra dagen intervjuade auditeringsgruppen lärare, studerande och administratörer från akademin samtliga fakulteter inkluderande akademins internationella magisterprogram. Den tredje dagen bestod av intervjuer med Centret för livslångt lärande och öppna högskolan samt med prorektorerna och studentkårens högskolepolitiska sekreterare som alla ingår i ledningsgruppen för uppföljning och utvärdering. Som jokerobjekt valdes Arbetsforum, akademins karriärcenter för studerande och nytutexaminerade. Dagen avslutades med en intervju och slutplädering med ledningen.

## 2.4 Auditeringsrapporten

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

## 3 Åbo Akademi och dess kvalitetssäkringssystem

*I detta kapitel beskrivs organisationsstrukturen, administrationen, verksamhetsidén och kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi utgående från auditeringsmaterialet som levererats.*

### 3.1 Organisation och administration

Åbo Akademi inledde sin verksamhet år 1918, året efter att Stiftelsen för Åbo Akademi beslutat att i Åbo för en donerad förmögenhet grunda och upprätthålla ett universitet med svenskan som undervisningsspråk. Universitetets funktion är att fylla behovet av universitetsutbildning på svenska i Finland. Åbo Akademi har i dag 7 fakulteter: humanistiska, matematisk-naturvetenskapliga, ekonomisk-statsvetenskapliga, tekniska, teologiska, pedagogiska och samhälls- och vårdvetenskapliga fakulteten. Akademin har verksamhet i Vasa genom den pedagogiska och den samhälls- och vårdvetenskapliga fakulteten. I Jakobstad verkar barnpedagogiken och en viss, främst pedagogisk och vårdvetenskaplig utbildning ges även i Helsingfors.

Fakulteterna – som är självständiga resultatenheter – leds av ett fakultetsråd och en dekanus. Dessa enheter indelas i ämnen, ledda av ämnesansvariga. Verksamheten följs upp i samband med rektors årliga resultatförhandlingar och redovisas i årsberättelse, examensstatistik, personalbokslut och ekonomiska bokslut.

Förutom fakulteterna har akademien inrättat nio fristående institutioner och ett förvaltningsämbete. Institutionerna är engagerade i såväl kärnverksamheten som direkta stödfunktioner. Fem av dem är gemensamma enheter med andra universitet och högskolor. Förvaltningsämbetet är uppdelat i sju förvaltningsområden, sju fakultetskanslier och ett tryckeri.

Åbo Akademi har 1250 anställda, 7000 studerande och 900 forskarstuderande. Av studerandena har ca 18 % finska som huvudspråk och 6 % något utländskt språk som modersmål.

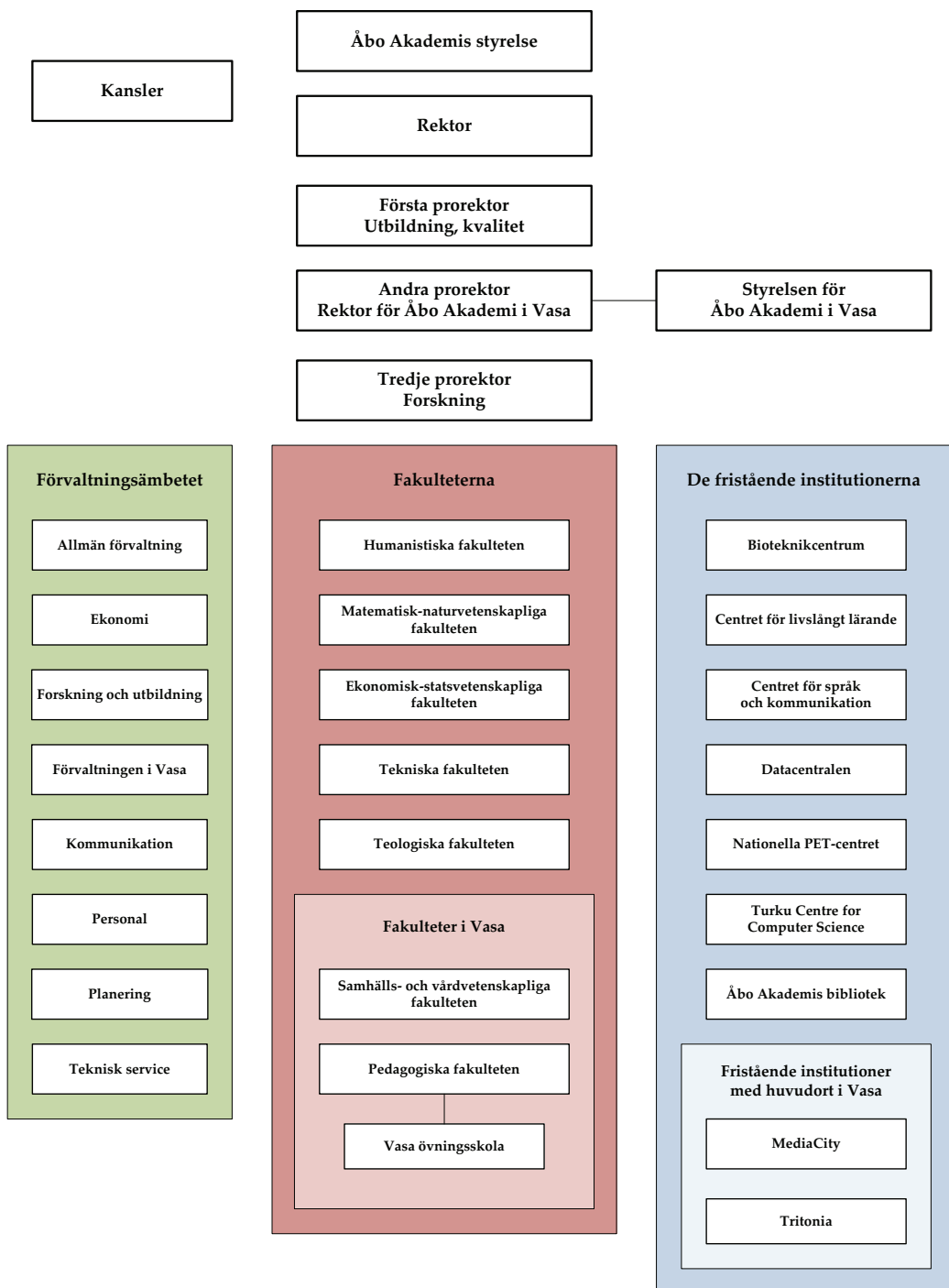


Bild 1. Åbo Akademis organisationsschema 2009

Åbo Akademi kommer att omstrukturera sin organisation fr.o.m. 2010. I den nya organisationen kommer den akademiska verksamheten att skötas av 12 resultatansvariga institutioner som leds av en prefekt. Institutionerna grupperas i tre fakultetsområden som leds av en prorektor. Prorektor och prefekterna bildar en ledningsgrupp för varje fakultetsområde. Vid institutionen finns ett institutionsråd som har motsvarande uppgifter som dagens fakultetsråd. De fristående institutionerna hör antingen direkt under en prorektor (externt inriktad verksamhet), direkt under en institution (akademiska samarbetsenheter) eller under en nyinrättad nämnd (stödfunktioner).

Reformen medför att Åbo Akademi måste förnya större delen av de interna instruktioner som styr verksamheten. Instruktionerna kommer att godkännas av styrelsen under 2009 och 2010.

Denna auditering riktar in sig på den år 2009 existerande organisationsmodellen.

## 3.2 Uppgift, strategiska linjeval och verksamhet

I Åbo Akademis kvalitetshandbok (godkänd av rektor 21.9.2009) och i dess strategi för åren 2007–2011 (styrelsen antagit strategin 25.10.2007) fastställer akademien sin uppgift enligt universitetslagens 4 § och utgående från denna lag har Åbo Akademi fastställt en verksamhetsidé som konkretiserar akademins uppgift.

Enligt verksamhetsidén definieras Åbo Akademi som det finlandssvenska universitetet, vars centrala mål är högklassig forskning och på forskningen baserad utbildning av hög kvalitet. Åbo Akademis särskilda mission är att tillgodose den svenskspråkiga befolkningens behov av universitetsutbildning och forskning.

Enligt universitetslagen skall Åbo Akademi särskilt tillgodose den svenskspråkiga befolkningens behov av utbildning och forskning samt i sin verksamhet beakta landets tvåspråkighet. Inom ramen för sitt helhetsansvar skall akademien erbjuda valfrihet och yrkeskarriärer jämbördiga med de finska studenternas samt sörja för att det finns akademiskt utbildad personal på centrala samhällsområden för att betjäna den finlandssvenska befolkningen.

Åbo Akademis strategiska linjeval är dragna ur tre centrala frågeställningar:

- Vilket är Åbo Akademis finlandssvenska ansvar på 2010-talet och framöver och vad innebär det för Åbo Akademi att ansvara för den svenskspråkiga befolkningens behov av utbildning och forskning?
- Hur kan Åbo Akademi bibehålla sin position som ett attraktivt och högklassigt universitet? Finns det skäl att ompröva antagningsvolymen och utbildningsstrukturer? Hur kan kvaliteten upprätthållas och utvecklas?

- Hur kan sådana ekonomiska och administrativa ramar skapas som tillåter en dynamisk och målmedveten utveckling av Åbo Akademi?

Strategin tar fasta på demografiska undersökningar som visar på en successiv minskning av de svenskspråkiga studenternas antal efter 2015. Konkurrenten om de svenskspråkiga studenterna antas bli hårdare i framtiden men samtidigt diversifieras studentgruppen; andelen utländska studenter och vuxenstudenter av olika kategorier ökar kontinuerligt. Det är viktigt att akademien utarbetar en större beredskap att rekrytera bland en allt mer heterogen studentpopulation samt att tillgodose de speciella behov dessa studentgrupper har.

För Åbo Akademi är det centralt att även i fortsättningen vara ett tillräckligt attraktivt alternativ för goda studerande. Detta kan uppnås genom satsningar på kvalitet, samarbete och genom att lyfta fram Åbo Akademis kulturbärande funktion.

Enligt strategin ska utbildningens och forskningens kvalitet förstärkas genom en ändamålsenlig utvärdering. Vidare ska utbildning och forskning med hög kvalitet prioriteras framom bredd i utbildning och forskning, även om de innebär svåra avgöranden med tanke på akademiens särskilda mission att tillgodose den svenskspråkiga befolkningens behov. På sådana utbildningsområden där kvaliteten, på grund av Åbo Akademis ansvar för ett mångsidigt utbud kan bli ifrågasatt, bör övervägas olika slag av samverkan med närliggande utbildningsområden eller -enheter inom eller utanför akademien. I strategin ses att ytterligare målinriktade satsningar på internationaliseringen förstärker utbildningens och forskningens kvalitet. Internationalisering bör dock ske så att den inte äventyrar möjligheterna att avlägga grundexamen på svenska.

Ett djupare och mångsidigare samarbete mellan svenska utbildningsenheter, där Åbo Akademi är en aktiv, förtroendeingivande och ansvarsfull part, bidrar till att stärka den svenska högskoleutbildningen enligt strategin. Samarbetet siktar också på att avskaffa dubbleringar. Akademien stävar också att på ett målinriktat sätt utveckla relationerna i närmiljön och samhället.

Som den största enskilda finlandssvenska institutionen bör akademien även i framtiden värna om sitt kulturbärande ansvar genom att förvalta det kulturarv som finns deponerat vid akademien och genom att utveckla nya verksamhetsformer som är av kulturell och social betydelse för den finlandssvenska befolkningen.

Ytterligare upptas i strategin samarbetet mellan Åbo Akademi och de svenska yrkeshögskolorna, den regionala utvecklingen, ledningssystem, förvaltning och ekonomistyrning, strukturomvandlingar, studenterna och personal.

### 3.3 Kvalitetssäkringssystemet och dess delar

Strukturen för Åbo Akademi kvalitetsäkringssystem bygger på fyra grundprinciper:

- Aktiv styrning
- Identifierat ansvar
- Fortgående utveckling
- Dokumentation.

#### Aktiv styrning

Åbo Akademi identifierar tre styrningsmekanismer för att skapa bestående förändring: strategisk, operativ och kvalitativ styrning. Den strategiska styrningen avser att förändra och förbättra verksamheten ur ett helhetsperspektiv som förverkligas genom följande faser: visionsarbete, strategiarbete och verksamhetsplanering. Med operativ styrning avser Åbo Akademi den verksamhet som strävar till att förverkliga de målsättningar som fastställs i visioner, strategier och verksamhetsplaner med årsplanering, förverkligande och uppföljning. Den kvalitativa styrningen strävar till att förstärka en gemensam modell för hur man fungerar vid universitetet. Utgångspunkten är att endast enskilda beslut kan genomföra förändringar i praktiken. En kvalitetskultur skapas på basen av etik, omtanke och individuell vilja som kan härledas ur demokrati, utbildning, förankring och uppföljning.

#### Identifierat ansvar

Åbo Akademi har identifierat tre former av ansvar: ansvar för uppgift, individuellt ansvar och ledningsansvar. Ansvaret för uppgift är en central del av Åbo Akademi kvalitetshantering. Med ansvar för uppgift avser akademien att för varje arbetsuppgift finns det en namngiven person i organisationen som har ett uttalat och dokumenterat ansvar för att se till att uppgiften förverkligas. Det individuella ansvaret definieras både som en rättighet och skyldighet för varje individ i högskolesamfundet att bete sig lagenligt, omtänksamt och professionellt. Utgående från lagar och förordningar samt akademins interna instruktioner fastställs förvaltningsorganens och personers med chefsroll rättigheter och skyldigheter att övervaka verksamheten. Med övervakning avses ett övergripande ansvar att analysera individers och enheters situation för att så effektivt som möjligt kunna stöda verksamhetens utveckling. Åbo Akademi ser ledningsansvaret som en inbyggd säkerhetsmekanism som antingen bekräftar att den valda modellen/arbetsmetoden fungerar eller ingriper då verksamheten inte fungerar ändamålsenligt.

## Fortgående utveckling

Akademien eftersträvar att för alla processer och arbetsmoment följa en cyklisk utvecklingsmodell och tar fasta på att modellen förutsätter att samtliga arbetsmoment planeras och återkommande processer dokumenteras. Ett system för att följa upp verksamheten finns inrättat, enligt auditeringsdokumentationen.

## Dokumentation

Kvalitetssäkringssystemets fjärde princip – dokumentation – ses som en förutsättning för att Åbo Akademi på ett trovärdigt ska kunna visa att verksamheten är av hög internationell kvalitet. Akademien indelar dokumentationen i fem nivåer som arkiveras enligt en speciell systematik:

- *Policydokument* där akademins utvecklingspolitik och målsättningar fastställs i visioner, strategier, verksamhetsprogram och -planer
- *Övergripande beskrivningar* inbegriper verksamhetshandböcker i tre nivåer: Universitetets kvalitetshandbok, verksamhetshandböcker för enskilda fakulteter/fristående institutioner/områden inom förvaltningsämberet samt verksamhetshandböcker (frivilliga) för enskilda ämnen/enheter
- *Generella dokument* inkluderar övergripande bestämmelser i lagstiftningen, förvaltningsinstruktionen och motsvarande normer
- *Detaljerade dokument* såsom processbeskrivningar, rutiner, instruktioner och konkreta åtgärdsplaner
- *Redovisande dokument* inkluderar rapporter och protokoll som visar vilka resultat som uppnåtts.

## Kvalitetssäkringens organisation

Åbo Akademi har bildat organ och utsett ansvarspersoner vars uppgift är stöda och garantera att kvalitetssäkringen fortgår på alla nivåer och betonar i dokumentationen att kvalitetsarbetet ankommer på alla. Första prorektor ansvarar för akademins kvalitetsarbete. Kvalitetsenheten stöder prorektorn och utvecklar akademins kvalitetssäkring utgående från den av styrelsen fastställda utvecklingsplanen. Nämnden för kvalitetssäkring och utvärdering övervakar kvalitetsutvecklingen vid akademien och stöder prorektorn i planeringen av utvärderings- och uppföljningsprojekt. Ledningsgruppen för uppföljning och utveckling (LUPP) utgör den centrala länken mellan enheterna och ledningen i kvalitetsärenden. I gruppen behandlas ärenden gällande det praktiska arbetet med att utveckla kvaliteten vid universitetet. Vid fakulteterna ansvarar prodekanus för kvalitetsarbetet och vid de fristående institutionerna finns ansvarspersoner för detta ändamål. En utvecklingsgrupp för studerande har etablerats med stöd av kvalitetsenheten och studentkåren. Avsikten med denna grupp är att utreda ärenden som speciellt berör studerandenas vardag.

## Kvalitetshanteringsystemets beståndsdelar

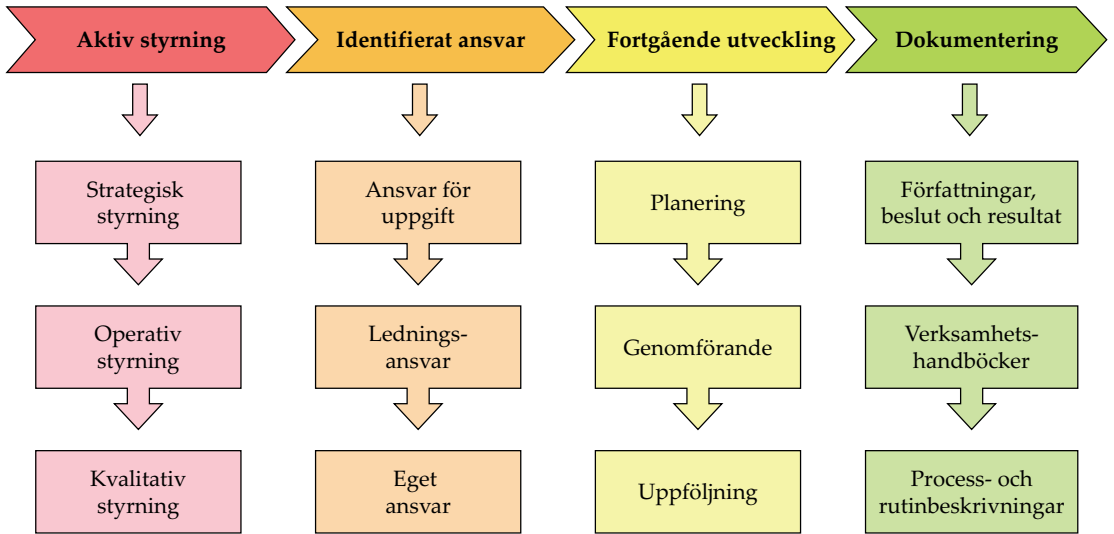


Bild 2. Kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi

## 4 Auditeringsresultat

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

*Målen, funktionerna, aktörerna och ansvaret har definierats och dokumenterats i universitetets handböcker eller andra styrdokument. Det finns ett utvecklat nätverk av ansvarspersoner för de olika delarna av kvalitetssäkringssystemet. De uppsatta målen för kvalitetssäkringssystemet kan dock tydligare lyftas fram i resultatenheternas verksamhetshandböcker. Även ansvariga för kvalitetssäkringssystemets olika komponenter vid de olika enheterna kan tydligare identifieras och namnges. Kvalitetssäkringssystemet är under utveckling.*

Åbo Akademi bygger upp sitt kvalitetssäkringssystem runt fyra grundläggande principer, *aktiv styrning, identifierat ansvar, fortgående utveckling* och *dokumentation*. Enligt universitetet ska kvalitetssäkringssystemet inte definieras som en separat verksamhet utan det ska ingå som en integrerad och självklar del i akademiens ledningssystem och i varje individs dagliga verksamhet.

Med *aktiv styrning* avses bl.a. att kvalitetshanteringen ingår i akademiens allmänna strategi, verksamhetsplan och verksamhetsberättelse. Beslut om detta tas av styrelsen liksom principer och utvecklingsplan för kvalitetssäkringssystemet. Verksamhetens kvalitet ingår som en punkt i rektors resultatförhandlingar med resultatenheterna vilka sker varje höst. Den strategiska styrningen avser hur universitetet förhåller sig till samhällsutvecklingen. Den operativa styrningen avser hur man förverkligar sin verksamhet utifrån fastställda målsättningar. Den kvalitativa styrningen avser den verksamhet som strävar till att förstärka en gemensam modell för hur man fungerar vid akademin. Målen för kvalitetssäkringssystemet har formulerats i ”Plan för utvecklingen av kvalitetshanteringssystemet 2007–2010”.

Gällande det identifierade ansvaret så ansvarar första prorektor för kvalitetsfrågorna. Till prorektorns hjälp finns en kvalitetskoordinator som har det huvudsakliga ansvaret för framställande av informationsmaterial, utvecklingsförslag och föredragningar för att administrativt driva processen. Kvalitets-

koordinatorn ingår i kvalitetsenheten tillsammans med prorektor och tillfälliga projektanställda. En ledningsgrupp för uppföljning och utveckling (LUPP), är en permanent del av kvalitetsstyrningssystemet, och består av prodekanerna och utsedda ansvarspersoner för de fristående institutionerna samt en representant från studentkåren. Ledningsgruppen har ett ansvar att framställa dokumentering om verksamheten vid respektive fakultet och institution. Till sin hjälp med detta arbete utses arbetsgrupper bestående av personal och studerande vid de olika resultatenheterna. De studerande har skapat en egen ansvarsenhet i form av en utvecklingsgrupp. Vid akademien finns en namngiven person i organisationen som har ett uttalat och dokumenterat ansvar för de olika uppgifterna. Till detta kommer ytterligare en grupp, nämnden för kvalitetsstyrning och utvärdering, som finns som stöd för kvalitetsarbetet. I nämnden ingår professorer, lärare, administratörer och studerande.

Gällande den fortgående utvecklingen så upprätthåller kvalitetsenheten en aktiv dialog mellan rektoratet och resultatenheterna, främst genom dialogen mellan LUPP och prorektor. Akademiens ledning begär in en rapportering från resultatenheterna om hur de behandlat utvärderingsrapporter och vilka krav på åtgärder dessa visar. Alla processer och arbetsmoment ska följa en cyklisk utvecklingsmodell inklusive system för att följa upp verksamheten.

Den strategiska målsättningen för Åbo Akademi bygger på tre särskilt viktiga frågeställningar:

- det finlandssvenska ansvaret
- att behålla sin position som ett attraktivt och högklassigt universitet
- hur ekonomiska och administrativa ramar kan tillåta en dynamisk och målmedveten utveckling av Åbo Akademi.

Åbo Akademi har valt att integrera sitt kvalitetsstyrningssystem som en väsentlig del i akademiens ledningssystem och i varje individs dagliga verksamhet. Enligt auditeringsgruppen är det en bra strategi då akademien har en väl utvecklad inneboende kvalitetskultur. Målet, resultatet och nyttan av kvalitetsstyrningssystemet har definierats i "Plan för utvecklingen av kvalitetsstyrningssystemet 2007–2010". Av de fyra principer som ingår i kvalitetsstyrningssystemet har utvecklingen av den centrala kvalitetshandboken och verksamhetshandböckerna vid resultatenheterna varit den del i arbetet som tycks ha tagit mest tid i anspråk och är den som har varit mest påtaglig för alla berörda parter. Som en anställd uttryckte sig så har det som tidigare "varit tyst kunskap" i kvalitetsarbetet nu dokumenterats. Det är tydligt att detta arbete har varit en viktig del för att sätta fokus på kvalitetsstyrningssystemet och att göra de olika komponenterna kända för personal såväl som för studenter. Innehållet i handböckerna följer en gemensam princip för de olika resultatenheterna men upplägget kan variera mellan de olika enheterna. Handböckerna ger länkar till vidare information på hemsidor och de är till

en stor del en redovisning av organisation och olika regelverk för verksamheten. I en avslutande del beskrivs metoder för uppföljning, utvärdering och utveckling. Denna del borde kunna få en mer framträdande plats i handböckerna då de ingående avsnitten beskriver metoderna för den kontinuerliga kvalitetssäkringen.

Målen för kvalitetssäkringssystemet finns formulerade samt även beskrivningen av akademins strategi. Strategin visavi det finlandssvenska ansvaret tycks vara väl känt bland ledning och personal. Både mål och strategier lyfts dock inte fram så tydligt i verksamhetshandböckerna som kan förväntas och då speciellt ”Mål, resultat och nytta” som är separat formulerade i akademins plan för 2007–2010.

En definition av kvalitetssäkringssystemets funktioner, aktörer och ansvar finns beskriven i verksamhetshandböckerna. Centrala grupper med ansvar för kvalitetsarbetet är beskrivna enligt ovan. Ett tydligt definierat ansvar och en tydlig beslutsordning är helt avgörande för ett väl fungerande kvalitetssäkringssystem. Det finns även ett utvecklat nätverk av ansvarspersoner för de olika delarna av kvalitetssäkringssystemet och dessa är väl förtrogna med sina uppgifter. I dokumentationen lyfts även fram att det ska ”finnas en namngiven person i organisationen som har ett uttalat och dokumenterat ansvar för de olika uppgifterna”. Detta ansvar skulle dock kunna förtydligas utåt genom att ange namnen på berörda personer till exempel i ett klickbart webbaserat organisationsschema för berörda delar. Detta skulle även möjliggöra ett ytterligare förtydligande av ansvaret för den kontinuerliga kvalitetssäkringen även in i kärnverksamheten bl.a. i form av utbildningsutvärderingar, kursutvärderingar etc. Informationen om dessa ansvarspersoner drunknar annars lätt i den rika dokumentation som presenteras i verksamhetshandböckerna. Angående Nämnden för kvalitetssäkring och utvärdering så är det oklart vilken funktion denna har jämfört med Ledningsgruppen för uppföljning och utveckling. Den överbyggande funktion som dessa grupper har mellan den högsta ledningen och de olika resultatenheter skulle kunna förtydligas eller sammanslås.

Då kvalitetssäkringssystemet är infört helt nyligen i och med färdigställandet av de sista verksamhetshandböckerna strax innan denna auditering, går det inte att uttala sig om hur dokumenteringen och ansvarsfördelningen fungerar i praktiken. Om verksamhetshandböckerna ska fylla sin funktion är det viktigt att de blir levande genom att de ständigt uppdateras och förbättras genom kvalitetsdialoger. Åbo Akademi har själva identifierat en svaghet i systemet som ”detaljerat och som helhet svårbeskrivet”. Dessa möjliga svagheter går givetvis att åtgärda efter de erfarenheter man fått efter en tids tillämpning av systemet.

### Sammandrag:

- Målen, funktionerna, aktörerna och ansvaret har definierats och dokumenterats i akademins handböcker eller andra styrdokument.
- Det finns ett utvecklat nätverk av ansvarspersoner för de olika delarna av kvalitetssäkringssystemet.
- Ansvariga för kvalitetssäkringssystemets olika komponenter vid de olika enheterna kan tydligare identifieras och namnges på den interna hemsidan.
- Rollfördelningen mellan LUPP, Nämnden för kvalitetssäkring och utvärdering kunde förtydligas.

## 4.2 Omfattningen och effekten av kvalitetssäkringen av högskolans grundläggande uppgifter

### 4.2.1 Den examensinriktade utbildningen

*Åbo Akademis kvalitetssäkringssystem täcker till stora delar den examensinriktade utbildningens funktioner. Processerna för de centrala funktionerna är beskrivna och roll- och ansvarsfördelningen är väl utarbetade. Den undervisande personalen är medveten om den examensinriktade utbildningens centrala funktioner och kvalitetssäkringssystemets anknytning till dessa funktioner. Den examensinriktade utbildningens funktioner utvecklas aktivt, men det finns ytterligare potential att utveckla regelbundenheten, dokumentationen och uppföljningen så att de optimalt stöder kontinuerlig säkring av utbildningarnas kvalitet. Det finns utrymme för att utveckla indikatorer för lärande i förhållande till de uppsatta målen. Kvalitetssäkringssystemet är under utveckling.*

### Organisation och strategiska målsättningar

Åbo Akademis examensinriktade utbildning styrs på nationell nivå av universitetslagen, universitetsförordningen, statsrådets och undervisningsministeriets förordningar och konkretiseras genom universitetets examensstadga och institutionella instruktioner och direktiv. Akademins styrelse fastställer övergripande målsättningar för grundutbildningen. Rektor har ansvaret för uppföljning och utveckling av verksamheten. För den gällande mandatperioden har ansvaret delegerats och fördelats mellan prorektorerna. Fakulteterna ansvarar för att deras utbildningar följer regler, planer och når målsättningarna.

Enligt akademins strategi 2007–2011 är Åbo Akademi ”det finlandssvenska universitetet, vars centrala mål är högklassig forskning och på forskning baserad undervisning” (ÅA Strategi 2007–11, 3). I strategin betonas det finlandssvenska ansvaret. För att kunna upprätthålla en hög kvalitet som att-

raherar ett gott studentunderlag till universitetet, satsar Åbo Akademi på kvalitet, samarbete och den kulturbärande funktionen. I praktiken ser man förvaltning av kulturarvet och utveckling av nya verksamhetsområden av kulturell och social betydelse, internationalisering samt samarbete mellan enheter och avskaffning av dubbleringar som svar på de strategiska målen och linjevalen. I den examensinriktade utbildningen betonas det finlandssvenska ansvaret särskilt genom utbildning (och forskning) inom lärarutbildningen och det svenska språket. Dessutom har Åbo Akademi det övergripande svenskspråkiga utbildningsansvaret för psykologi, teologiska ämnesområden, vissa tekniska och matematisk-naturvetenskapliga ämnesområden samt vårdvetenskapen. I strategin konstateras att fakultetsöverskridande studier bör underlättas och uppmuntras. Vid sidan om toppforskningsenheterna föreslås det i strategin att kvalitetsenheter för utbildning introduceras.

Internationaliseringen önskas det ännu kraftigare satsningar på. I praktiken innebär det bl.a. att antalet studenter och lärare som tillbringar studie- och arbetsperioder vid ansedda universitet utomlands ska ökas och det nordiska samarbetet främjas. Samarbetet mellan enheter och avskaffning av dubbleringar önskas leda till konkurrenskraftigare studie- och forskningsmiljöer. Även på denna punkt betonas flexibla övergångar mellan utbildningarna men också synergieffekter då det gäller resursanvändningen. Gällande huvudansvaret för den svenskspråkiga examensinriktade utbildningen inom de samhällsvetenskapliga ämnesområdena poängteras i Åbo Akademis strategi att viss profilerings bland de svenskspråkiga utbildningsinstitutionerna kunde utvecklas.

I Verksamhets- och ekonomiplanen 2009–2012 nämns som allmänna målsättningar för den examensinriktade grundutbildningen säkringen av undervisningens och examinas kvalitet, förbättrandet av genomströmningen, förkortandet av studietiderna, stärkande av den internationella konkurrenskraften, pedagogisk fortbildning av lärare samt systematisk studievägledning genom hela studiegången. Som kvantitativa målsättningar har ställts 578 högre grundexamina (2007–2009), 390 lägre examina, samt 70 doktorsexamina.

### Kvalitetssäkring i utbildning för kandidat-, magister- och doktorsexamen

*I det följande granskas den examensinriktade utbildningen i ljuset av målen för högre högskoleexamen samt akademins fyra grundprinciper för kvalitetssäkringssystemet, d.v.s. aktiv styrning, identifierat ansvar, fortgående utveckling och dokumentation.*

#### *Utbildning för kandidat- och magisterexamen*

Ansvarsfördelningen för grundutbildningen på institutionell nivå finns dokumenterad i Åbo Akademis kvalitetshandbok. Substansinnehållets kvalitet och

aktualitet inom den examensinriktade utbildningen försäkras genom att man i undervisningsplanerna beaktar bl.a. utvecklingen inom forskning, studentrespons och arbetslivets önskemål. I kvalitetshandboken ges en beskrivning av ansvarsfördelningen och planeringen av utbildning (5.3.5.10.2 Planering inom en existerande utbildning). De ämnesansvariga ansvarar för att utbildningarna är vetenskapligt relevanta och aktuella samt pedagogiskt uppbyggda. Åbo Akademis kvalitetssäkringsprinciper om aktiv styrning, identifierat ansvar och fortgående utveckling verkar förverkligas väl på denna punkt. Av intervjuerna framgick att samarbetet mellan ämnesansvariga och den undervisande personalen i allmänhet upplevts fungera väl. Ämnesrådslagen, i vilka lärare och huvudämnesstuderande deltar, nämndes vid ett flertal av intervjuerna som ett viktigt forum för planering och utveckling av undervisningen. Samtidigt framkom även motsatta åsikter, varav man kan dra slutsatsen att där ämnesrådslagen fungerar har de en viktig funktion i utvecklingsfrågor som gäller undervisningen.

Undervisningens och forskningens samband betonas i akademins dokument för styrning och verksamhet. Undervisningens och forskningens samband förstås som att lärarna forskar och forskarna undervisar (enligt intervjuerna) och som att akademins hela verksamhetsidé bygger på att föra vidare kunskapen som fås fram genom forskning (5.3.5.7.1 Undervisning. Kvalitetshandboken). Det tycks dock finnas olika kutymer vid institutionerna, och något enhetligt system för uppföljning av forskningens och undervisningens samband i praktiken existerar inte. För undervisningspersonalens del gäller antalet publikationer som ett mått på forskningsaktivitet. De mera kvalitativa aspekterna av forskningens möjligheter att berika undervisningen observeras inte. Forskarna har dock tillträde till universitetspedagogisk utbildning, vilket utgör ett viktigt led i realiseringen av kopplingen mellan forskning och undervisning. På samma sätt utgör det faktum att undervisningsförmågan tas i beaktande då akademiska tjänster tillsätts (5.3.5.7.1 Undervisning. Kvalitetshandboken) ett led i att försäkra att denna koppling förverkligas i praktiken. Med tanke på den betoning undervisningens och forskningens samband har vid akademien vore det önskvärt att den fick mera tyngd även inom kvalitets-säkringssystemet.

Visavi målen för högre högskoleexamen, konstateras i Kvalitetshandboken (s. 61) att utbildningen ger den studerande ”goda kunskaper i huvudämnet eller en helhet som jämförs med huvudämnet”, gör henne ”förtrogen med grunderna i ämnena” och ger ”goda kunskaper i de fördjupade studier som hör till utbildningsprogrammet.” Antagning till forskarutbildning kan ses som ett mått på studentens färdigheter för vetenskaplig påbyggnadsutbildning (mål nr 4 för högre högskoleexamen). Examensarbetena utgör ett mått på stu-

dentens förmåga att tillämpa vetenskaplig kunskap och vetenskapliga metoder (mål nr 2 för högre högskoleexamen).

Av intervjuerna framgick att Åbo Akademi i främsta hand uppfattas som ett finlandssvenskt framom ett internationellt universitet. Med tanke på akademins prioritering av den kulturbärande funktionen kan studentrekrytering ses som ett viktigt steg i ledet direkt kopplat till den examensinriktade utbildningen. De svenskspråkiga studenterna i Finland utgör det huvudsakliga rekryteringsunderlaget och flera ansatser att rekrytera i denna grupp görs på regelbunden basis, bl.a. genom annonsering, abiturientdagar och medverkande i studiemässor (nationellt och internationellt). Marknadsföringsstrategin betonar vikten av målinriktat tänkande på denna punkt. I syfte att stöda en levande tvåspråkighet satsar Åbo Akademi på särskilda kurser i svenska och i akademiskt skrivande på svenska. Kulturverksamheten inbegriper bl.a. utveckling av museer, arkiv och samlingar. Som framgick av intervjuerna, upplevs det inte att betoningen på internationalisering och det finlandssvenska utsluter varandra. Man har t.ex. kunnat erbjuda tvärvetenskapliga program i vilka utbytesstuderande lär sig om finlandssvenskhet.

En marknadsföringsplan och en årlig aktivitetsplan styr rekryteringen av och verksamheten för utländska examensstuderande. Enligt kvalitetshandboken satsas det på internationalisering genom forskarutbildningen och de nordiska forskarskolorna, språkkurser samt engelskspråkiga magisterprogram. Fortsatta utvecklingsåtgärder för internationalisering styrs in på att stimulera studentutbytet, tillgodoräknandet av studieprestationerna avlagda utomlands, samt ökning av engelskspråkigt kursutbud inom större programhelheter.

Kvalitet inom utbildningen ökas genom studievägledning och student-service. Som stöd för studierna, bl.a. angående påverkningsmöjligheter och planering av studierna, ger Åbo Akademi ut MinGuide-handboken. ”Praktiska för forskarstuderande vid Åbo Akademi” torde utgöra ett nyttigt och konkret men kanske dock inte i alla avseenden heltäckande stöddokument för forskarstuderande.

Studieplaneringsprocessen stöds av MinPlan-projektet. Inom ramarna för projektet har man utarbetat processbeskrivningar för studieutbud och årsplanering, rekrytering och vägledning, ansökan och antagande, utexaminering och slutintyg, fortbildning och komplettering, inskrivning och årsanmälan samt studiernas gång under läsåret. I processbeskrivningarna finns olika aktörers ansvar och roller specificerade. Ett gott arbete för att försäkra kvaliteten inom den examensinriktade utbildningen har gjorts i och med projektet. Ytterligare koppling till MinPlan-planeringsverktyget och möjligheterna att följa upp processerna i verkligheten vore önskvärt med tanke på att dokumentering är en viktig princip i kvalitetssäkringen och som sådan, även en

uttalad princip i Åbo Akademis kvalitetssäkringssystem. Med tanke på den examensinriktade utbildningen är egenlärarna, studenttutorerna samt den elektroniska studieplanen och studieplaneringsverktyget MinPlan åtgärder som stärker stödet och kan bidra till att förkorta studietiderna då studierna planeras individuellt och med sikt på studierna som helhet.

Ytterligare utveckling förväntas ske inom överskådlig framtid då all studierelaterad administrativ verksamhet och service kommer att integreras. Den personliga studieplaneringen med hjälp av egenlärare och tutorer är ett potentiellt betydande stöd som direkt kan påverka studiernas kvalitet och förverkligandet av de uppsatta kvantitativa målen. Av intervjuerna framgick dock att egenlärar- och tutorsystemet inte ännu fungerar för alla studenter. Fakultetsadministrationen följer årligen studieresultat via MinPlan, vilket således utgör ett verktyg som producerar information om t.ex. studietider och fakultetsbyten. Dessa utgör viktig information, som kunde utnyttjas effektivare speciellt med tanke på att förkortandet av studietiderna är en av de allmänna målsättningarna för den examensinriktade grundutbildningen (se Verksamhets- och ekonomiplanen 2009–2012).

Studiernas kvalitet ökas också genom satsningar på studiesociala och tillgänglighetsaspekter och för detta syfte har arbetsgrupper tillsatts och utredningar genomförts. Studentspegeln 2008 utgör en mätare på hur första årets studenter upplevt studerandet vid akademien och i vilken grad de utnyttjat olika stödfunktioner. Det finns planer på att utvidga enkäten även till studenter från andra årskullar. Insamling av data om studenternas upplevelser av och lärande under studierna är en väsentlig kvalitetsindikator för enstaka kurser å ena sidan och hela utbildningsprogram å den andra sidan. I fortsatta Student- spegel- och andra utredningar är det viktigt att ta in också forskarstuderande. Om den här typens statistiska information kan kopplas ihop med utredningar av den typ som Studentspegeln representerar har man kommit en bra bit på vägen i utvärderingen och dokumenteringen av den examensinriktade utbildningens kvalitet i sin helhet.

En utredning år 2007 över utbildnings- och arbetshistoria och belåtenhet med studierna bland utexaminerade som varit ett år i arbetslivet utgör exempel på uppföljning av den examensinriktade utbildningen i relation till arbetslivets krav. År 2008 gjordes en utredning bland de år 2003 utexaminerade studenterna som varit fem år i arbetslivet. I utredningen 2007 identifierades flera utvecklingsobjekt inom varje fakultet. Med tanke på kvalitetssäkringens dokumenterande funktion är det önskvärt att det fanns uppföljning av hur man vid fakulteterna tillgodogjort sig utredningens resultat och hurdana förändringar i utbildningsprogrammen utredningen gett upphov till. Utredningarna 2007 och 2008 utgör uppföljande dokument på t.ex.

det tredje målet för högre högskoleexamen, d.v.s. att utbildningen ska ge den studerande "förutsättningar att vara verksam i arbetslivet som sakkunnig inom sitt område och på ett sätt som utvecklar området" (Kvalitetshandboken, s 61). Arbetsforum har 2008 ingått i nationellt samarbete där en gemensam enkät gör det möjligt för de medverkande universiteterna att jämföra resultat sinsemellan. I denna utredning ingår även utexaminerade doktorer.

I strategin omnämns behovet att införa feedback- och andra utvärderingssystem. Hur feedback- och andra utvärderingssystem knyter an till utvecklandet av den examensinriktade utbildningen är en viktig fråga eftersom olika metoder och instrument för uppföljning, utvärdering och återkoppling tjänar olika syften. Som det nu förhåller sig så verkar det finnas rätt varierande praxis för insamling av studentfeedback vid fakulteterna. För kurs-evaluering har olika enheter och utbildningsprogram sina egna formulär. I allmänhet anses insamling av kursutvärdering vara ett viktigt redskap för lärarna och de flesta samlar in feedback från studenterna i en eller annan form. Feedbacken är ofta muntlig, vilket synes naturligt med tanke på att enheterna ofta är små och kommunikationen mellan lärare och studenter fungerar väl. De mindre institutionernas kutymer och behov kan avvika från de större enheternas, och vi ser att det är viktigt att en del av feedbacken kan ges och fås genom informella kanaler och via dialog lärare och studenter emellan. Samtidigt vore det önskvärt att feedbacken, vare sig skriftlig eller muntlig, utnyttjas på ett mera systematiskt sätt.

Det är fullkomligt motiverat att det tillämpas parallella kurs- och programutvärderingssystem, men det är önskvärt att man följer upp hur väl de olika utvärderingssystemen täcker undervisningens kärnfunktioner och de strategiskt viktiga målsättningarna. Ett heltäckande system finns inte, men kursutvärderingen utvecklas vid Åbo Akademi i syfte att skapa systematik. Även om man utgår från ett enhetligt kursutvärderingssystem är det viktigt att de individuella behoven av viss typs data fortfarande uppfylls. Det är särskilt viktigt att det finns en förståelse om vilken information som ska samlas in och varför, det vill säga att alla, lärare, administratörer och studenter har en uppfattning om vilka aspekter det är viktigt att fästa sig vid i insamlingen av feedback (d.v.s. vilken information universitetet, fakulteterna, institutionerna och lärarna behöver) samt på vilka fora feedbacken ska behandlas. En gemensamt delad insyn behövs för att inte kursutvärderingsapparaturen ska bli för tung antingen genom att man har ett stort antal olika utvärderingar eller för att det system som skapats i sig blir väldigt omfattande. Det vore önskvärt att med lärarsamarbete över kursgränser få utvecklingen att ske på ett programövergripande plan och inte enbart på kursnivå, och framförallt inte på ett sätt som ser kurserna som isolerade enheter.

Fortsatta initiativ för utvecklandet av kursutvärdering vid akademien bör fästa uppmärksamhet vid vilken typs information som gagnar vilka intressenter (enskilda lärare, institutionen, lärarkollegiet, fakulteterna, universitetet). En del av informationen bör naturligtvis vara kvantitativ, men dessutom behövs även kvalitativa indikatorer. Hur till exempel lärarna förverkligar principen om forskningsbaserad undervisning i sitt arbete kunde utgöra viktig information på universitetsnivå, speciellt då frågan har strategisk tyngd. Därför bör speciell tonvikt fästas vid dokumenteringen som en av grundprinciperna för Åbo Akademi kvalitetsåtergångssystem.

Det är önskvärt att dokumentation finns gällande åtgärder som kursutvärderingen gett upphov till. Auditeringsgruppen föreslår att kursutvärdering kopplas ihop med MinPlan-studieplaneringsverktyget. Den vägen kunde Åbo Akademi ha tillgång till information om hur studenternas upplevelse av studierna förhåller sig till studiernas avancering och studieframgång. Insamling av data om studenternas upplevelser av och lärande under studierna är en väsentlig kvalitetsindikator för enstaka kurser å ena sidan och hela utbildningsprogram å andra sidan.

En faktor som kan påverka studenternas upplevelse av sina studier, lärandet samt de studiesociala aspekterna är utbildningsprogrammets dimensionering. Enligt kvalitetshandboken (kap. 5.3.5.10.2 Planering inom en existerande utbildning) bedöms arbetsmängden vid kursutveckling. Vissa flaskhalsar i studieprocesserna har identifierats (kap. 5.3.5.7.5 Rådgivning), vilket lett till att särskilda stödkurser erbjudits. Vid intervjuerna framkom att ämnesrådslagen fungerar som forum där utbildningsprogrammets uppläggning och problem kunnat diskuteras.

Förfaringssätt och ansvar då det gäller att initiera nya utbildningar har beskrivits i kvalitetshandboken (5.3.5.10.1 Planering av en ny utbildning). Tre nya utbildningar som uppkommit mellan 2005–2009 är exempel på växelverkan mellan Åbo Akademi och samhällets behov. Av intervjuerna framkom att det finns även bland studenterna de som har kunskap om processerna relaterade till initiering av nya utbildningsprogram.

### *Forskarutbildningen*

En god grundexamen är en förutsättning för fortsatta studier som doktorand. Speciellt viktiga frågor på den här nivån är handledning, finansiering och nätverk. Som satsningar på forskarutbildningen nämns de nationella och nordiska forskarskolorna, lokalt samarbete samt egna forskarutbildningsprojekt. Ansvarsfördelningen för forskarutbildningen på institutionell nivå finns dokumenterad i Åbo Akademi kvalitetshandbok. Forskarutbildningens upplägg, mål, antagning, studieprocesser, undervisning och handledning samt

examination och disputation finns beskrivna i kvalitetshandboken, och dessa torde utgöra de centrala elementen i forskarutbildningen.

Det finns olika modeller för hur studerande kan finansiera studierna, vilket åtminstone i princip ger bredare möjligheter att bedriva fortsatta studier. Det finns dock risk för att studerande med olika utgångslägen i praktiken ställs i ojämlika positioner då de gäller forskningsområde och resurser för t.ex. handledning och konferensresor. Enligt kvalitetshandboken har forskarskolornas system överförts till att gälla doktorander oberoende finansieringsform. Det finns systematik i handledningen särskilt i forskarskolorna, men systemet är inte heltäckande på universitetsnivå. Att det finns variation framgår också av intervjuerna.

Vid antagning till forskarstudier görs en studieplan upp och fakulteten utser en handledare för varje doktorand och säkerställer därmed att varje antagen doktorand har en ansvarig handledare. Akademiens grundprincip om identifierat ansvar förverkligas väl på denna punkt. Däremot framgår inte hur till exempel just handledningens kvalitet i praktiken säkerställs, och då det vid intervjuerna framgick att det finns variation, vore det ett nyttigt tillägg i kvalitetssäkringssystemet om Åbo Akademi utvecklade systematiken och uppföljningen kring handledningen. Överlag är forskarutbildningens processer dock rätt väl kända bland personal och studenter, vilket också framgick av intervjuerna.

#### *Undervisningspersonalens pedagogiska kompetens*

Satsning på undervisningens pedagogiska aspekter i den examensinriktade utbildningen kan inte betonas nog. Lärarnas pedagogiska fortbildning omnämns i strategin och är en betydande kvalitetsindikator med tanke på att lärarens pedagogiska kompetens påverkar hur kursens mål förverkligas i praktiken och hur de uppföljs genom utvärdering samt vilka undervisningsmetoder som väljs för undervisningen av substansinnehållet. I sista hand är det frågan om en hurdan lärandeupplevelse studenten får och hur och vad hon lär sig. I och med att universitetens studentunderlag ökat såväl i kvantitet som i heterogenitet, krävs det av universitetsläraren bred förståelse för lärandeprocesser och insikt i undervisningsplanering, bägge med direkt koppling till utformningen av utbildningen i praktiken. Därför är det speciellt viktigt att kvalitetssäkringssystemet har klara indikatorer vars realisering följs upp och dokumenteras. Den universitetspedagogiska utbildningen samt projektet Alcuin är åtgärder som hjälper till att säkerställa utbildningarnas kvalitet i pedagogisk bemärkelse. Under intervjuerna framkom att undervisningspersonalen varit nöjd med utbudet och möjligheterna att delta i universitetspedagogisk utbildning, men det är oklart vilka de kvalitativa och

kvantitativa målen för lärarnas pedagogiska fortbildning är, hur dessa uppföljs, och hur systematiskt universitetspedagogisk kompetens i lärarkollegiet dokumenteras.

#### Sammandrag:

- Kvalitetssäkringssystemet täcker till stora delar den examensinriktade utbildningens funktioner.
- Processerna för centrala funktioner, så som studietutbud och årsplanering, rekrytering och vägledning, ansökan och antagande, utexaminering och slutintyg, fortbildning och komplettering, inskrivning, årsanmälan och studiegången har beskrivits. Roll- och ansvarsfördelningen för dessa processer är väl utarbetade.
- Personalen är medveten om den examensinriktade utbildningens centrala funktioner och kvalitetssäkringssystemets anknytning till funktionerna angående både den examensinriktade grundutbildningen och forskarutbildningen.
- På många håll har ämnesrådslagen haft en viktig funktion i utvecklingsfrågor som gäller undervisningen och det finns skäl att fortsätta med denna praxis där den fungerat.
- Med tanke på den betoning undervisningens och forskningens samband har vid akademien är det önskvärt att den fick mera tyngd även inom kvalitetssäkringssystemet.
- Den examensinriktade utbildningens funktioner utvecklas aktivt, men det finns ytterligare potential att utveckla dokumentation och uppföljning så att de optimalt stöder kontinuerlig säkring av utbildningarnas kvalitet.
- Forskarutbildningens processer är rätt väl kända bland personal och forskarstuderande, men systematiken och uppföljningen kring handledningen kunde ytterligare utvecklas för att säkerställa utbildningens kvalitet oberoende av om studenten blivit antagen till forskarskola eller inte.
- Regelbundenhet i de viktigaste kvalitetssäkringsfunktionerna kunde utvecklas ytterligare eftersom uppföljning och utnyttjande av data, kursutvärdering och studentfeedback producerat av kvalitetssäkringssystemet i viss grad verkar ske sporadiskt.
- Det finns utrymme för att utveckla indikatorer för studenternas lärande med vars hjälp man kan evaluera utbildningens kvalitet i förhållande till de för utbildningarna uppsatta målen. Dylika kvalitativa indikatorer kompletterar de kvantitativa indikatorerna (genomströmning, studietid).

## 4.2.2 Forskning

*Forskningens kvalitetssäkring bygger till stora delar på redan existerande system inom ramarna för Finlands Akademi och övriga finansiärers verksamhet. Forskningens kvalitetssäkring vid Åbo Akademi stöder sig även långt på forskargemenskapens etablerade kutymmer och förfaringssätt, vilket i sig torde vara en garant för att kvaliteten håller hög nivå. Samtidigt kunde processerna och förfaringssätten vara mera explicit uttalade inom akademiens eget kvalitetssäkringssystem. Forskarna identifierar sig i främsta hand med den internationella forskargemenskapen och Åbo Akademiens kvalitetssäkring upplevs som ett separat system som inte nämnvärt tjänar forskarna. Samtidigt kunde forskningens kvalitativa indikatorer bearbetas inom akademiens kvalitetssäkringssystem som i synergi med externa finansiärers kvalitetssäkringssystem skulle bilda ett vältäckande kvalitetssäkringssystem. Kvalitetssäkringssystemet är på inledande nivå.*

### Organisation och strategiska målsättningar

Akademiens styrelse, rektor och enhetens beslutsfattande organ följer upp forskningsverksamheten och kan initiera utvärderingar av forskningen. Rektor har överfört ansvaret för utveckling av forskningssektorn och dess administration på tredje prorektor. Alla forskningsprojekt har en utsedd, ansvarig ledare till vars uppgifter hör bl.a. övervakning av forskningens kvalitet, forskningsetik, rapportering och resursanvändning.

Strategiska målsättningar för forskningen är beskrivna i verksamhets- och ekonomiplanen. Åbo Akademi vill stimulera såväl grundforskning som tillämpad forskning och lägger samtidigt stor vikt på det finlandssvenska ansvaret. Akademin är det enda svenskspråkiga mångvetenskapliga universitetet i Finland och säger bl.a. följande om sin särskilda uppgift: ”akademin har som målsättning att se till att det fortgående finns tillräckligt med högskoleutbildade, flerspråkiga personer för samhällets behov”. Detta innebär bl.a. att akademien ser det som viktigt att föra fram och förmedla forskningsresultat som gagnar det finlandssvenska och tvåspråkiga samhället. Mot denna bakgrund lägger man också vikt på att popularisera forskning och forskningsresultat. Publikationen Meddelanden från Åbo Akademi används för detta ändamål. I tillägg arrangerar akademien olika tillställningar där forskare presenterar egna projekt och diskuterar centrala teman inom olika samhällsdiscipliner. Kvalitetshandboken nämner ett antal åtgärder, t.ex. innovationsverksamheten, genom vilka man önskar skapa ett mervärde för samhället.

På grund av den speciella uppgiften som ett svenskspråkigt mångvetenskapligt universitet har Åbo Akademi flera små ämnesområden. Samtidigt eftersträvar man att stöda starka forskningsmiljöer. De starka forskningsmiljöerna upprätthålls genom konkurrens om statlig och extern

finansiering samt tilldelning av interna medel från Åbo Akademi. Akademien har i tillägg gått in som aktieägare i fem av TEKES' sex strategiska center för vetenskap, teknologi och innovation (SHOK). Man strävar att stå vid den internationella forskningens frontlinje inom utvalda profilmråden. Åbo Akademi tar också sikte på att vidareföra och stärka det nordiska forsknings-samarbetet.

### Kvalitetssäkringssystemets koppling till strategin och verkligheten

I akademins strategi 2007–2011, lyfts särskilt forskningens plats fram. Man vill fortsätta satsningen på ett visst antal toppforskningsenheter bl.a. för att förbättra forskningsmiljöernas möjligheter att skaffa extern finansiering. Ett eget program för denna process finns utarbetat. Detta program inkluderar tidsplan för när olika delprocesser ska vara avslutade, samt en beskrivning av ansökningsprocessen. År 2008 genomfördes en internationell extern utvärdering som visade att Åbo Akademis satsning på sina spetsenheter har burit frukt med hänsyn till antalet vetenskapliga publikationer, forskningssamarbete och antalet utexaminerade doktorer. Vid ett mångvetenskapligt universitet som Åbo Akademi, som dessutom har en viktig samhällselig uppgift (det finlands-svenska ansvaret), är det viktigt att kvalitetssäkringssystemet inbegriper också sådana ämnen och vetenskapliga områden som inte bedriver forskning under spetsenheterna. Det är med andra ord fortsättningsvis skäl att utveckla kvalitetssäkringssystemet så att det omfattar även sådan forskning som inte är direkt finansierad av nationella och internationella organ som tillämpar etablerade kvalitetssäkringssystem.

För att försäkra forskningens kvalitet har Åbo Akademi infört ett system som garanterar alla forskare en sammanhängande tid till forskning under årets lopp och stöder resor till nationella och internationella konferenser i likhet med andra forskningsinstitutioner. Publicerade artiklar finns tillgängliga via bibliotekets databas, Alma. Eftersom antalet publikationer inverkar på finansieringen från ministeriet, följer akademien upp antalet publikationer.

I Åbo Akademis kvalitetshandbok beaktas forskningens kvalitetssäkring genom anvisningar och beskrivningar om ansvarsfördelning, profilering, spetsforskningsenheterna och strategiska center, forskningsetik, planering och genomförande av forskningsprojekt, resursanskaffning, publicering, skapande av mervärde för samhället, samt utvärdering av forskning. Enligt kvalitetshandboken är processerna kring forskning ”mindre standardiserade än annan verksamhet”. Motiveringen för detta ligger i att forskningen är individuell och att läroprocesserna och forskandet som verksamhet tar lång tid i anspråk. Samtidigt kunde dessa processer vara mera explicit beskrivna inom akademins eget kvalitetssäkringssystem. Detta är speciellt viktigt med tanke på akademins

motivering att forskandets lärprocesser och forskandet som verksamhet tar lång tid i anspråk. Kvalitetssäkringen får inte bli en individuell fråga, även om det i sista hand är fråga om individens ansvar i forskarsamfundet.

Av intervjuerna framgick att den forskande personalen och forskarstuderande identifierar sig starkt med forskargemenskapen och dess etablerade traditioner för kvalitetssäkring. De externa finansiärernas kvalitetssäkringssystem ger en struktur som de flesta känner väl till och förlitar sin verksamhet och dess kvalitet på. De externa finansiärernas kvalitetssäkring beaktas också i kvalitetshandboken som ett viktigt led i Åbo Akademis kvalitetssäkring. Auditeringsgruppen ställer sig dock frågan hur den forskande personalen och forskarstuderande kan få en bättre förankring till kvalitetssäkringssystemet. Det faktum att forskarna primärt identifierar sig med den internationella forskargemenskapen för med sig många positiva drag och möjligheter. Med tanke på Åbo Akademis strategiska mål finns det dock en risk att forskarnas samhörighet med akademien och dess kvalitetssäkringssystem förblir lös. Kvalitetshandboken tar väl i beaktande forskarnas behov, till exempel avseende de externa finansiärerna. Däremot ser man bland forskarna inte riktigt kopplingen mellan akademins kvalitetssäkringssystem och de etablerade traditionerna inom forskargemenskapen. Vi påstår dock att genom att förstärka kopplingen mellan dessa och involvera forskarna i Åbo Akademis kvalitetssäkring kan man utveckla ett kvalitetssäkringssystem som stöder den institutionella verksamheten, fyller de nationella och internationella behoven och skapar gemenskap och samhörighet bland de olika personalgrupperna vid akademien.

De fästs mycket uppmärksamhet vid forskningens kvantitativa indikatorer. Det vore önskvärt att man fäste uppmärksamhet även vid forskningens kvalitativa indikatorer. För att involvera hela den forskande personalen i kvalitetssäkringen, föreslår vi att såtillvida man vill utveckla kvalitetssäkringen gällande kvalitativa indikatorer så skulle dessa byggas upp i samråd med forskarna. Detta kunde också vara ett sätt att reducera det i personalens uppfattningar tydligt existerande glappet mellan Åbo Akademis och de externa finansiärernas kvalitetssäkringssystem.

#### Sammandrag:

- Åbo Akademis kvalitetssäkring anknyter sig starkt till de externa finansiärernas kvalitetssäkringssystem, vilket i sig säkrar en god kvalitet.
- Forskningens kvalitetssäkring bygger till stora delar på etablerade traditioner och praxis inom den internationella forskargemenskapen. Samtidigt kunde dessa traditioner och förfaringsätt vara mera explicit uttalade inom kvalitetssäkringssystemet.

- Det är skäl att utveckla kvalitetssäkringssystemet så att det omfattar även sådan forskning som inte är direkt finansierad av nationella och internationella organ som tillämpar etablerade kvalitetssäkringssystem.
- Forskarna identifierar sig i främsta hand med den internationella forskargemenskapen och är väl bekanta med de etablerade traditionerna inom forskargemenskapen. Däremot upplevs Åbo Akademis kvalitetssäkringssystem som ett separat system som inte nämnvärt tjänar forskarnas syften. På denna punkt är en förstärkning av kopplingen mellan forskningens etablerade traditioner, externa finansiärers kvalitetssäkringssystem och Åbo Akademis kvalitetssäkringssystem önskvärd.
- Utveckling av forskningens kvalitativa indikatorer föreslås som en åtgärd för att utveckla ett solitt och omfattande kvalitetssäkringssystem för akademien som i synergi med externa finansiärers kvalitetssäkring gör att akademins kvalitetssäkringssystem för forskning tillfredsställer institutionella, samhälleliga, nationella och internationella samt disciplinspecifika behov.

#### 4.2.3 Samhällelig växelverkan, genomslagskraft och regionutvecklingsarbete

*På grund av Åbo Akademis breda verksamhetsfält såväl innehållsmässigt som geografiskt, är den samhälleliga växelverkan både mångdimensionell och mångfasetterad. Detta faktum ställer givetvis stora krav på ett heltäckande kvalitetssäkringssystem. Auditeringen bekräftar det faktum att kvalitetssäkringssystemet bara delvis täcker de olika delområden av samhällelig växelverkan man beskrivit i sin strategi. De delvis diffust definierade fokusområden samt ställvis bristande riktlinjerna och operationella målsättningarna gör det svårt att bedöma kvalitetssäkringssystemets effekt och hur man uppnår de övergripande målsättningarna visavi Åbo Akademis samhälleliga interaktion. Kvalitetssäkringssystemet är på inledande nivå.*

Vid sidan av Åbo Akademis kärnverksamhet utgör den samhälleliga interaktionen ett i universitetslagen uttalat uppgiftsområde. I sitt strategidokument (Åbo Akademis strategi 2007–11) poängteras att akademins centrala ansvar är att tillgodose den svenskspråkiga befolkningens behov samt att utveckla akademien som en kulturbärande institution i Svenskfinland. Ytterligare konstateras att internationaliseringen bör vara starkt framträdande i akademins verksamhet.

Den samhälleliga växelverkan förverkligas huvudsakligen enligt kvalitetshandboken genom universitetssamarbete, regionsamarbete, näringslivssamarbete samt genom samhällspåverkan via forskningsresultat, beställningsuppdrag och expert- samt sakkunniguppdrag. Ytterligare konstateras att Åbo

Akademis alumner utgör den viktigaste kontaktlänken till det omkringliggande samhället.

Sitt regionala ansvar definierar akademien (Åbo Akademi strategi 2007–11) som att det i princip omfattar samtliga delar av Svenskfinland, där en speciell betoning legat på Åboland, Österbotten och västra Nyland medan ett större engagemang förväntas i framtiden också i de övriga regionerna, särskilt Åland.

I enlighet med Åbohöskolornas strategi för regional utveckling 2006–2012, har Åbo Akademi förbundit sig att tillsammans med de övriga höskolorna i regionen arbeta för en hög livskvalitet, en förstärkning av det sociala kapitalet, generering av ny företagsverksamhet samt för att öka regionens attraktivitet och internationella konkurrenskraft. I sin strategi poängterar akademien dock ytterligare att ”mål för forskningens industrisamarbete kunde med fördel fastställas”.

Åbo Akademi har också genom att ingå i Vasa Höskolekonsortium åtagit sig att i samarbete verka för regionens utveckling där verkan uppstår genom den egna och gemensamma utbildningen de ger och forskningen de bedriver. Med dessa resurser höjer höskolorna kompetens- och utbildningsnivån i regionen och svarar på regionens utvecklingsbehov. Höskolorna deltar också i utvecklingen av regionens innovationssystem, näringsliv och offentliga sektor (Vasa Höskolekonsortium Regionstrategi 2006–2009). Fortbildningscentralerna har en betydande roll som regionala aktörer och upprätthållare av omfattande nätverk inom vuxenutbildningen.

Samarbete med näringslivet befrämjas, enligt akademins strategi, genom forskning och utbildning. För att underlätta och uppmuntra enheternas medverkan i samarbetsprojekt har akademien under de senaste åren gjort flera strategiska satsningar. Dels har Åbo Akademi gått in som aktieägare i strategiska centra grundade av Tekes och Finlands Akademi i syfte att knyta samman forskning vid universitet och företag, och dels har akademien själv varit en av initiativtagarna till att bilda regionala centra med målet att förutom samarbete inom forskning och utbildning även förbättra överföringen av innovationer från forskningen till näringslivet.

De övergripande målen och ambitionerna för den samhälleliga växelverkan och regionutvecklingsarbetet är såväl höga som mångfasetterade. Akademins styrelse har i sitt strategidokument konstaterat att Åbo Akademi samhällsuppgifter och regionala strategier för närvarande är splittrade och att gemensamt överenskomna riktlinjer saknas samt att tydliga resultatmål för de närmaste åren bör definieras. Detta konstaterande reflekteras också i den förhållandevis begränsade omfattning kvalitetsssäkringssystemet är kopplat till akademins strategiska mål visavi samhällelig växelverkan. Ett klart undantag

utgör dock all den verksamhet där vedertagen (extern) kvalitetspraxis gäller eller där målen formuleras och kvalitetskraven ställs i samråd med extern finansierare, uppdragsbeställare eller annan extern intressent. De styrande dokumenten för kvalitetsprocesserna och därtill relaterade redovisande dokumenten är begränsade att innefatta Vasa högskolekonsortiums strategi, strategin för livslångt lärande och reglementet för Aronia.

Inom Vasa högskolekonsortium har man klart definierat sin uppgift, sin verksamhetsstruktur och regional verkan d.v.s. vision, strategiska verksamhetsriktlinjer, åtgärder och uppföljning (Regionstrategi 2006–2009). Resultaten och effekterna är väl dokumenterade i konsortiets verksamhetsberättelse.

Fortbildningscentralen vid Åbo Akademi, Fortbildningscentralen vid Österbottens högskola och Novia Fortbildning bildar sedan augusti 2009 en gemensam och fristående institution, benämnd Centret för livslångt lärande vid Åbo Akademi och Yrkeshögskolan Novia (CLL).

Centrets uppgift och struktur är väl dokumenterade. Det i auditeringsmaterialet presenterade evidensmaterialet som redovisande dokument, täcker dock bara delvis den nya strukturens sammantagna verksamhetsresultat, presenterade i form av avslutade projekt. Orsaken är givetvis den nyss fastställda strukturen.

Centret för livslångt lärande vid Åbo Akademi ansvarar för vuxenutbildningen vid akademien. Vuxenutbildning ges i form av fortbildning och Öppen universitetsutbildning.

En väsentlig del av akademins vuxenutbildning förverkligas i lokal och regional utvecklingsverksamhet (Strategi för livslångt lärande vid Åbo Akademi 2008–2011).

I Fortbildningscentralens kvalitetshandbok (version 1.0) beskrivs styrmekanismerna för vuxenutbildningen ingående. Fortbildningscentralernas (FC) uppgift är att i samarbete med akademins fakulteter och institutioner ansvara för och utveckla vuxenutbildningen på sådana områden som finns representerade vid akademien eller som annars bedöms som viktiga för akademien och det finlandssvenska samhället. Huruvida den för övrigt välbeskrivna kvalitets-säkringsprocessen för FC omfattar CLL i dess nuvarande struktur är oklart. Enligt ovan nämnda kvalitetshandbok utvärderar FC sin verksamhet på flera olika nivåer. Såväl utvärderingsmetoden som verksamhetens utvecklingsprocess är väl dokumenterad.

Åbo Akademis alumner utgör den viktigaste kontaktlänken till det omkringliggande samhället (Kvalitetshandbok 2009). Via alumnerna och alumnföreningarna får akademien gästföreläsare, mentorer, praktikplatser och information om samhällets behov. Ur dokumenten och intervjuerna framgår dock inte närmare hur alumnverksamheten i sin helhet är kopplad till akademins kvalitetssäkringssystem.

### Sammandrag:

- Åbo Akademis ambitioner relaterade till den tredje uppgiften är såväl höga som utmanande.
- För att säkerställa att kvalitetssäkringssystemets mål uppfylls krävs klarare riktlinjer i, och måldefinieringar av akademin samhällsuppgifter och regionala strategier.
- En klarare definiering och beskrivning av de externa intresseområdena och -grupperna där akademien vill uppnå genomslagskraft skulle vara till fördel.
- Till vissa delar av den externa växelverkan fungerar kvalitetssäkringssystemet väl; därur genererad information utnyttjas för att utveckla verksamheten, otillräcklig kvalitet identifieras o.s.v.

#### 4.2.4 Stöd- och servicefunktioner

*Stöd- och servicefunktionerna är en viktig del av kvalitetssäkringen för Åbo Akademis grundfunktioner. Kvalitetssäkringssystemet är beskrivet i verksamhetshandböcker. Vissa enheter och institutioner genomför ett systematiskt kvalitetsarbete särskilt gällande utvärdering och uppföljning. Samtidigt finns det också potential att fördjupa enheternas samarbete och utveckla processerna. Kvalitetssäkringssystemet är under utveckling.*

Åbo Akademis stödfunktioner består enligt kvalitetshandboken av service- och samarbetsenheter. Ansvar är fördelat på förvaltningsämnet och fristående institutioner. Enligt en presentation som gjorts av kvalitetsenheten, ”Åbo Akademi, verksamheten och dess kvalitetshantering i ett nötskal” ses stöd- och servicefunktionerna som en viktig garant för en effektiv kärnverksamhet.

Enligt akademien skall förvaltningsämnet bereda, föredra och verkställa de beslut som fattas av styrelsen, rektor och styrelsen för Österbottens högskola samt de allmänna förvaltningsärenden som avgörs av fakultetsråden och dekanerna. Förvaltningsämnet leds av förvaltningsdirektören. Dess organisation och uppgifter har slagits fast i den interna arbetsordningen. Förvaltningsämnet är delat i sju olika ansvarsområden.

Ekonomi, planering och de tekniska områdena stöder centralförvaltningen. Personalavdelningen handhar uppgifter som åligger Åbo Akademi som arbetsgivare och fungerar som rådgivare för personalen i olika frågor. Avdelningen är också ansvarig för arbetsklimatundersökningen.

Kommunikationsavdelningen stöder ledningen i intern och extern informationsförmedling. Avdelningen ansvarar också för Åbo Akademis kommunikationsstrategi. Utöver detta publicerar kommunikationsavdelningen tidningen Meddelanden från Åbo Akademi. Under förvaltningsämnet finns

också avdelningen för forskning och utbildning (FoU) som ansvarar för studieförvaltningen. Avdelningen är delad i enheter som ansvarar för centrala uppgifter som t.ex. studieärenden, rådgivning för sökande och studerande samt det internationella lärar- och studentutbytet. Studieförvaltningen handhar centralt alla studieärenden enligt Åbo Akademis egen definition. En del av funktionerna sköts vid Åbo Akademi i Vasa.

När det gäller studentrådgivning fördelas ansvaret mellan centralförvaltningen och fakulteterna. Arbetsfördelningen fungerar bra och centralförvaltningen kan koncentrera sig på hur rådgivningen fungerar som helhet. På fakultetsnivå ansvar fakultetskanslierna för ärenden som gäller enskilda fakulteter eller ämnen. Av intervjuerna framgick att de studerande upplevde att studentrådgivningen och informationsförmedlingen vid fakulteterna fungerar bra.

Internationella enheten har hand om de internationella avtalen, antagningarna och stipendieprogrammen och som helhet ansvarar enheten för student-, lärar- och personalutbyten. Enheten har alltså ett stort ansvar i att uppfylla akademins internationella strategiska mål.

Arbetsforum handleder både studerande och personal i arbetslivsfrågor. Arbetsforum är en viktig länk till externa grupper genom sitt samarbete med arbetslivet. Arbetsforum producerar bland annat undersökningar om var utexaminerade från akademien placerar sig på arbetsmarknaden och kan på detta sett även tillföra mycket till utbildningarnas kvalitetssäkring. Under intervjuerna framkom att förvaltningsenheterna samarbetar med varandra men att ett ytterligare ökat samarbete kunde medföra en större synergi mellan enheterna samt utbyte av god praxis.

Varje område har sin egen budget som fastställs i samband med resultatförhandlingar med rektorn. Resultatförhandlingarna sågs som en viktig informationsförmedlingskanal. Verksamhetsberättelsen utgör ett viktigt dokument i beskrivningen och utvärderingen av hur de uppsatta målen nåtts. Förvaltningsämnetets olika avdelningar och enheter har egna verksamhetshandböcker där lednings- och verksamhetsprocesser samt uppföljnings- och utvecklingsprocesser identifierats ingående. På basis av intervjuerna drar auditeringsgruppen den slutsatsen att alla enheter är väl förankrade i kvalitetssäkringen. I en del enheter hade respondenterna dock svårt att identifiera vilka mätare som används för att evaluera verksamhetens kvalitet. Det ansågs dock att målluppsättningen och de tilldelade resurserna utgjorde viktiga element i kvalitetssäkringen. Under intervjuerna framkom att en viss systematik fanns i utvärderingen av verksamheten. Regelbundna utredningar om bl.a. utexaminerade studenters placering i arbetslivet och personalens arbetsklimat har upplevts som viktiga.

På akademien litar man på en fungerande muntlig kommunikation mellan personal, ledning och studerande. Denna information är enligt intervjuerna ett viktigt redskap för utvecklande och säkring av verksamhetens kvalitet. Bland annat personalens utvecklingssamtal sågs som viktiga bland förvaltningsenheten och institutionerna. Förvaltningsenhetens avdelningar producerar information (t.ex. utredningar) för kvalitetssäkring för hela akademins behov men hur denna information används för fortlöpande utvärdering och utveckling av verksamheten kunde vara bättre dokumenterad.

Vid Åbo Akademi finns nio fristående institutioner, vars verksamhet avviker från varandra. Institutionerna för Bioteknikcentrum, Nationella PET-centret, Mediacity i Vasa och Åbo datatekniska forsknings- och utbildningscentrum (TUCS) koncentrerar sig främst på att bistå forskning och utbildning. Centret för Livslångt Lärande (CLL) i Åbo och Vasa koncentrerar sig på fortbildning och det öppna universitetet. CLL har en viktig uppgift när det gäller fortbildning på svenska i Finland och uppfyllandet av universitetets s.k. tredje uppgift. De fristående institutionerna som främst producerar stöd- och servicefunktioner för alla olika delar av Åbo Akademi är Centret för språk och kommunikation, Datacentralen, Åbo Akademis bibliotek och Vasa vetenskapliga bibliotek Tritonia.

Centret för språk och kommunikation har till uppgift att erbjuda undervisning i språk och kommunikation för alla studenter oberoende av studieinriktning. Till språkcentrets uppgifter hör även att anordna språkprov och -tester och att sköta språkgranskningen av skrivprov och avhandlingar. På institutionen insamlas regelbundet feedback från all undervisning vilken sedan används för att vidareutveckla undervisningen. Även på CLL används kursfeedback systematiskt för att förbättra undervisningen. Feedback från uppdragsgivare samlas också in. Denna information används aktivt för att förbättra undervisningen. Datacentralens uppgift är att främja utnyttjandet av informationsteknik i forskningen, undervisningen och förvaltningen vid Åbo Akademi. Man har bl.a. genomfört en utredning om personalens IT-kunskaper vilken lett till ett åtgärdsprogram.

Åbo Akademis bibliotek är enligt kvalitetshandboken ett vetenskapligt bibliotek som ansvarar för tillgången till källor och litteratur. Biblioteket har också ett särskilt nationellt ansvar för de finlandssvenska alstren. I Vasa fungerar Vasa vetenskapliga bibliotek Tritonia, som är ett samarbetsorgan mellan flera högskolor i Vasa. Biblioteken använder sig sedan 2008 av samma feedbacksystem som andra vetenskapliga bibliotek i Finland. Detta underlättar jämförandet av tjänsternas kvalitet med andra bibliotek i Finland. Enligt intervjuerna utnyttjas informationen men svarsprocenten på enkäten är inte så hög.

Institutionerna har egna instruktioner som styr verksamheten. Resultatförhandlingarna med rektorn fastställer de mål de fristående institutionerna skall uppfylla. Resultatförhandlingarna med rektorn sågs som en viktig del av informationsgången för institutionerna. Även om mätarna som användes vid resultatförhandlingarna var kvantitativa upplevde några institutioner att förhandlingarna också behandlade kvalitativa mål.

Kvalitetssäkringen styrs av Åbo Akademis kvalitetshandbok. Institutionerna har dessutom egna verksamhetshandböcker för eget behov. I institutionernas verksamhetshandböcker identifieras klart lednings-, verksamhets-, uppföljnings och utvecklingsprocesser för institutionerna.

En del av institutionerna hör inte under akademins kvalitetssäkringssystem, dessa är PET-centret och Bioteknikcentret samt TUCS. Deras kvalitetssäkringssystem är inte uppbyggda på samma sätt som övriga institutioners system vid akademien och de har inte utarbetat verksamhetshandböcker. Däremot har de en stark kvalitetssäkringserfarenhet från en längre tid tillbaka och upplever sig ha fungerande system som grundar sig på kvalitetskrav som ställs av forskningsrådet. Dessa institutioner upplevde, trots sina egna system, att de kan delta i kvalitetssäkringen vid Åbo Akademi om behov uppkommer.

#### Sammandrag:

- Stöd- och serviceenheterna har tydligt identifierat sina uppgifter.
- Några av enheterna och institutionerna utvärderar sin verksamhet på ett utvecklat och systematiskt sätt och kan fungera som exempel på god praxis.
- Enheterna kunde samarbeta i en högre grad för att uppnå synergi.
- Utnyttjandet av informationen som kvalitetssäkringssystemet tar fram i utvärderingen och utvecklandet av verksamheten kunde dokumenteras noggrannare.

#### 4.2.5 Rekrytering och utveckling av personalen

*Åbo Akademi har ett personalpolitiskt program, en personalstrategi och personalplaner och dessa följs till en stor utsträckning. Det anses viktigt att arbetsförutsättningarna och -miljön är goda för att upprätthålla god kvalitet, arbetstillfredsställelse och produktivitet. Universitetet har identifierat behovet och utmaningarna med rekrytering och kompetensutveckling. Uppmärksamhet har också fästs vid den stora andelen visstidsanställda och man eftersträvar att minska denna andel. Personalen ges möjligheter till kompetensutveckling och denna möjlighet används i varierande grad. Det vore fördelaktigt att aktivera en ännu större del av undervisningspersonalen till universitetspedagogisk utbildning samt personer i förmansställning till ledarskapsutbildning. Utveck-*

*lingssamtal förs och anses viktiga. Vikt fästs ävenledes på jämställdhet och likabehandling. Kvalitetssäkringssystemet är under utveckling.*

I Åbo Akademis kvalitetshandbok fastställs att en kompetent och motiverad personal är en viktig förutsättning för verksamheten. Akademien har omkring 1250 anställda. Enligt dokumentationen var ca 40 % av de totala årsverkerna vid akademien finansierade med externa medel. Baserat på åldersstrukturen vid universitetet kommer 20–30 personer att pensioneras årligen från universitetet de närmaste 8 åren. Även om detta inte är en så stor andel av personalen, ställs vissa utmaningar för nyrekryteringen, eftersom det blir konkurrens om kunnig arbetskraft i Finland. Akademien har som målsättning att upprätthålla antalet anställda och betonar i strategiplanen hur viktigt det är att skapa en arbetsmiljö som präglas av kreativitet, frihet och innovation. Tillgång till kvalificerad och motiverad arbetskraft är avhängig av ekonomiska resurser och arbetsklimatet. Det fastslås därför, att personalstrategin har en stor betydelse också för rekrytering av ny personal. Omstruktureringar, höjda målsättningar och krav inom undervisning och forskning, ökande arbetsbelastning och andra ändringar inom arbetslivet medför också att personalstrategins betydelse accentueras.

### Personalstrategi

Akademins styrelse anser det synnerligen viktigt att kontinuerligt utveckla arbetsförutsättningarna och -miljön för att upprätthålla god kvalitet, arbetstillfredsställelse och produktivitet. Detta återspeglas i personalstrategin där man ser det som viktigt att utveckla rekryteringen och tillsättningen av professorer, reducera antalet korttidsanställda, utreda stipendiaternas arbetsvillkor, sträva efter jämlikhet, utveckla åtgärder och program för att upprätthålla arbetsförmågan och välbefinnandet hos personalen samt utveckla ledarskapskompetensen på olika nivåer. Personalstrategin följer det personalpolitiska program som godkänts av styrelsen redan år 1996 och den uppdateras årligen i universitetets verksamhets- och ekonomiplan.

I strategin betonas behovet att rekrytera professorer. Detta anses ha en avgörande strategisk betydelse för universitetets utveckling. I detta sammanhang önskar man se över förfarandena för tillsättning av professorer och rekommenderar en procedur som kulminerar med en intervju med ett antal aktuella kandidater. Förfarandet har tagits i bruk vid vissa fakulteter men kvalitetssäkringssystemet förutsätter inte ett dylikt förfarande.

Enligt personalberättelsen från år 2008 utgör de visstidsanställda en tredjedel av personalen. Andelen har minskat, delvis p.g.a. räknesättet men också av att akademins ledning i t.ex. resultatförhandlingarna kontinuerligt betonat

behovet att minska antalet. Verksamhets- och ekonomiplanen 2009–2011 understryker ytterligare detta behov av ändring. Det framgår att antalet visstidsanställda är speciellt högt inom forskningen. Det framförs att detta delvis kan förklaras som en naturlig process i utvecklingen av forskarkarriären. Finansieringsmöjligheterna inverkar också på denna trend. Arbetet med att utveckla tjänstestrukturen har som ett mål att ha en positiv effekt på forskningspersonalens anställningsförhållanden. Likväl kan detta ses som en särskild utmaning, inte minst med tanke på hur Åbo Akademi ser betydelsen av att etablera en bra, kreativ och utvecklande arbetsmiljö.

Personalstrategin framhäver också behovet av stöd för hälsa och välbefinnande. Sjukfrånvarostatistik uppförs och analyseras. Arbetsklimatundersökningar utförs vartannat år. Resultaten visar både det som uppfattas positivt och det som anses som brister. Dessutom förekommer stora skillnader i arbetsklimat mellan enheterna. Enligt intervjuerna anses resultaten viktiga. De presenteras och diskuteras i enheterna och inom ledningen. I vissa fall leder det till åtgärdsprogram. Ansvar för åtgärder ligger på enheterna. Det framgick också av intervjuerna att vissa också uppfattar dessa undersökningar som betydelselösa eftersom inga förändringar tycks ske. Åsikterna verkar tudelade i detta fall och är en indikation på en viss brist av systematik, som kvalitetssäkringssystemet förutsätter.

## Rekrytering

Åbo Akademi betonar att rekrytering av kompetent personal är ytterst viktig för universitetets verksamhet. Rekryteringen är decentraliserad och området för personal inom förvaltningsämberet fungerar som ett stöd och sköter formalia såsom anställningarna, arbetsavtal osv. Områdets uppgifter finns definierade i arbetsordningen för förvaltningsämberet. Förfarandet vid rekryteringen av professorer varierar mellan fakulteterna. Vid intervjuerna framgår det att enhetlighet vid rekrytering av övrig undervisningspersonal och annan personal kunde vara bättre. Enhetligheten försvåras också av ett hundratal olika tjänstebenanämningar inom universitetet. Strategin för Åbo Akademi, verksamhetsplanen för 2009–2012, det personpolitiska programmet och kvalitetshandboken strävar efter en enhetligare rekryteringsprocess samt en enhetlighet i tjänstebenanämningarna, vilka båda bör säkerställas.

Personalenheten har också som uppgift att arrangera kurser för nyanställda och det har utarbetats en egen guide för de nyanställda. Guiden koncentrerar sig på förmåner, tjänster, rättigheter och ansvar och kunde med fördel utvecklas till en mera välkomst- och motivationsorienterad introduktion samt som ett dokument för att även introducera universitetets kvalitetskultur. För introduktion till arbetsuppgifter, arbetsenheten och dess rutiner ansvarar den närmaste chefen.

## Kompetensutveckling

Universitetet vill anses som en dynamisk arbetsplats, som förutsätter att arbetstagarna hela tiden utvecklar sin kompetens. För att stöda denna utveckling har lärocenter i Åbo och Vasa inrättats. Utbildning ordnas med särskild tonvikt på undervisning och IT. Deltagandet i kurser och seminarier arrangeras på frivillig basis. Deltagandet varierar och verkar vara i mångt fall aktivt.

Åbo Akademi har sedan 2001 arrangerat ett särskilt program i universitetspedagogik och hittills har över 100 lärare deltagit i utbildningsprogrammet. Det utgör ungefär en fjärdedel av undervisningspersonalen. Emellertid strävar Åbo Akademi i sitt personalpolitiska program efter att en större andel undervisningspersonal skulle genomgå den universitetspedagogiska utbildningen. Det existerar inte formella krav för pedagogisk kompetens vid tillsättning av vetenskapliga eller administrativa tjänster. Vid tillsättningar räknas genomförd universitetspedagogisk utbildning som merit. Det finns planer på att genomföra en systematisk registrering av utbildningsnivån i det nya personaladministrativa systemet.

Det finns variation i deltagandet i den universitetspedagogiska utbildningen vilket också framgick vid intervjuerna. Det vore en fördel att intensifiera deltagandet genom starkare uppmuntran från ledningens sida som t.ex. en del av resultatförhandlingarna och genom införande av en mera systematisk dokumentation och statistik. Genom koppling till kursutvärdering kunde såväl kvantitativa som kvalitativa indikatorer utvecklas.

Utvecklingssamtalen, som förs med personalen regelbundet, utgör en bas för att utreda behov av kompetensutveckling. Samtal förs med olika frekvenser, av vilket det längsta sades vara med tre års mellanrum. Med den snabba samhälleliga utvecklingen, den snabba tekniska utvecklingen och förändringar i högskoleväsendet i åtanke vore det till fördel att föra dessa utvecklingssamtal med kortare mellanrum. Förmännen har fått utbildning om förande av utvecklingssamtal.

Åbo Akademi har också i sitt personalpolitiska program betonat ledarskap och samarbete. Det framgår dock av diskussionerna att möjlighet har getts till ledarskapsutbildning för förmännen men att dessa inte är särskilt populära. Det finns inga egentliga mätare för ledarskapet men arbetsklimatundersökningarna ger en viss information men denna utnyttjas dock inte konsekvent. Omstruktureringen av universitetet torde kräva mera av ledarskapet och av förmansställningen. Det vore till fördel att satsa mera på denna utbildning i enlighet med det personalpolitiska programmet och Åbo Akademis strategi.

## Jämställdhet

Åbo Akademi har utvecklat en plan för jämställdhetsarbetet vid akademien (Jämställdhetsplan 2009–2011). Detta är ett exempel på en mycket god plan som för varje strategiskt tyngdpunktsområde beskriver konkreta åtgärder för att uppnå en överordnad målsättning om jämställdhet mellan könen. Likaledes har universitetet en likabehandlingsplan, som lett till åtgärder. Båda planerna och ärenden i anknytning till dessa behandlas vid universitetet.

### Sammandrag:

- Åbo Akademi har ett personalpolitiskt program från år 1996 och detta används i rätt stor utsträckning som rättesnöre i verksamheten.
- En personalstrategi och -planer har lagts upp. Dessa följs och uppdateras.
- Uppmärksamhet har fästs vid rekrytering av personal. Kommande utmaningar med pensioneringar och därigenom nyrekryteringar för nyckelposter har identifierats. Rekryteringen sker decentraliserat och det kunde vara till fördel att göra förfaringsätten enhetligare.
- I verksamhets- och ekonomiplanen har man fäst uppmärksamhet vid antalet visstidsanställda och strävar att minska denna andel av personalen.
- Möjlighet till kompetensutveckling ges för personalen. Denna möjlighet används varierande. Auditeringsmaterialet och intervjuerna ger vid handen att det vore till fördel att en större andel av undervisningspersonalen skulle genomgå universitetspedagogisk utbildning. Vidare vore det bra att ytterligare poängtera ledarskapsutvecklingens betydelse för kvalitetssäkringen.
- Jämställdhet och likabehandling har uppmärksamats och åtgärder vidtagits eller planerats.

## 4.3 Kvalitetssäkringssystemets anknytning till ledning och styrning av verksamheten

*Ledningen med styrelsen och rektor i spetsen har genom sina beslut förbundit sig och genom sitt agerande befrämjat kvalitetsarbetet inom Åbo Akademi. Genom den av styrelsen godkända kvalitetshandboken och genom verksamhetshandböckerna har verktyg utvecklats så att ledningen kan följa upp verksamheten och utveckla den samt se till att verksamheten utvecklas mot de strategiska målen. Det mest konkreta sättet för ledningen att följa kvalitetsutvecklingen är de årliga resultatförhandlingarna mellan rektor och fakulteterna, institutionerna och stödfunktionerna. Vid dessa förs en diskussion om uppföljning och utveckling men tyngdpunkten ligger på kvantitativa mål och resursfördelning. Kvalitetssäkringssystemets definierade återkoppling till utvärdering av resultat samt verksamhetens utveckling och styrning existerar men är inte särdeles stark. Kvalitetssäkringssystemet är under utveckling.*

Åbo Akademi har i sin strategi för åren 2007–2011 kungjort att ”Identifieringen av och överenskommelsen om de strategiska tyngdpunkterna bör följas av konkreta åtgärdsprogram. Utan konkretisering och systematisk uppföljning har strategin ingen betydelse. Det sätt på vilket strategierna utvecklas, genomförs och uppföljs definierar i hög grad nivån på kvaliteten i universitetets ledningssystem”. Vidare har Åbo Akademis styrelse fastställt att akademins kvalitetssäkringssystem bygger på en interaktion mellan fyra identifierade principer: aktiv styrning, identifierat ansvar, fortgående utveckling och dokumentation. Principerna är sedan uppdelade i olika funktioner för att garantera verksamhetens höga kvalitet. Detta är den grundläggande tanken för ledning och styrning av Åbo Akademi och bör förverkligas på alla nivåer i organisationen.

Styrelsen för Åbo Akademi har fastställt att ledningen och styrningen av universitetet kräver strategiskt ledarskap, utvecklade ledningssystem, utvecklad beslutskultur och tydliga beslutsprocesser. För att konkretisera detta har en för Åbo Akademi genomgripande kvalitetshandbok uppgjorts, som klart och tydligt identifierar universitetets generella mekanismer och processer inkluderande ledning och styrning. Likaledes har varje fakultet och de flesta institutioner samt delområdena vid förvaltningsämberet sina verksamhets-handböcker, i vilka ingår kvalitetssäkring. För de institutioner i vilka andra intressenter ingår finns andra handböcker, som utnyttjas. Förvaltningsämberet saknar en generell verksamhets-handbok. Handböckerna har också förtjänstfullt identifierat personalens och studerandens ansvar. Detta gäller ända från styrelsen till den enskilda individens ansvar.

Åbo Akademis kvalitetssäkring återkommer också i dokumentet ”Min kvalitet” i form av Demings cykel – planera, genomför, utvärdera och förbättra. Denna princip skall vara genomgripande i all verksamhet vid universitetet och all dokumentation är uppbyggd enligt denna princip. Tanken är att alla små hjul skall bilda ett större hjul, som kontinuerligt säkerställer verksamhetens ändamålsenlighet och utveckling.

### Kvalitetssäkringssystemet och dess koppling till universitetets strategiska planering

Styrelsen för Åbo Akademi är akademins högsta beslutande organ och beslutar i ärenden som är vittsyftande eller principiellt viktiga. Enligt förvaltningsinstruktionen bestäms styrelsens roll och ansvar av § 14 i universitetslagen, vilket innebär att den inte enligt lag behöver ha en aktiv roll i kvalitetssäkringssystemet och dess verkställande. Dock framgår av diverse dokumentation att styrelsen har en roll och gör övergripande beslut i kvalitetssäkringsfrågor. Styrelsen har t.ex. beslutit om styrningsmekanismerna, på vilket

akademins kvalitetssäkringssystem bygger på. Per definition är dessa frågor som en styrelse bör ta ståndpunkt till. Baserat på intervjuerna och mötesprotokollen framgår dock att kvalitetsfrågor inte särskilt aktivt behandlas i styrelsen. Detta har möjligtvis berott på styrelsens tidigare sätt att arbeta. Den nya universitetslagen förutsätter en ny roll och nytt arbetssätt för styrelsen, vilket torde medföra och aktivera behandling av kvalitetsfrågor.

Ansvar för kvalitetssäkringen har i praktiken överförts på rektor och den operativa ledningen, som skall följa upp och utveckla universitetets verksamhet inkluderande kvalitetssäkring. Första prorektor har det övergripande ansvaret för utvecklingen av kvalitetssäkringen. I övrigt kan ansvar delegeras av rektor till av honom befullmäktigade fakulteter, institutioner, enheter, arbetsgrupper eller enskilda personer.

I den strategiska styrningen skall universitetets långsiktiga verksamhet styras utgående från en allmän strategi, som fastställer universitetets uppgift och identifierar långsiktiga utmaningar inom kärnverksamheten och stödfunktionerna. Den allmänna strategin är enligt kvalitetshandboken uppdelad i områdesvisa verksamhetsprogram eller delstrategier. I synnerhet bör varje verksamhetsprogram innehålla specifika målsättningar för området samt mera konkreta och detaljerade utvecklingsplaner. Dessa sammanställs till generella planer för universitetet som sedan redogörs för undervisningsministeriet i en förbunden verksamhets- och ekonomiplan.

Den operativa styrningen skall sedan förverkliga de målsättningar, som fastställs i visioner, strategier och verksamhetsplaner. Dessa skall drivas fram genom att utarbeta och förverkliga konkreta handlingsplaner. Dessa sker på universitetsnivå och också på resultatenhetsnivå. Universitetets eller resultatenhetens förverkligande av dokumenterade åtgärder och aktiviteter skall i princip mätas med hjälp av kvantitativa eller kvalitativa indikatorer.

Utnyttjande av informationen som kvalitetssäkringssystemet producerar i styrningen, uppföljningen och utveckling av verksamheten

Den operativa styrningen följs upp på universitetsnivå genom de årliga resultatavtalen med undervisningsministeriet. Dessa resultatförhandlingar bestämmer till en stor del verksamheten vid Åbo Akademi som helhet. I dessa förhandlingar fastställs målsättningen för verksamheten och allmänna riktlinjer för resurstilldelningen och analyseras hur tidigare fastställda och överenskomna åtgärder och planer förverkligats. Förhandlingarna föregås av en analys av rektoratet, förvaltningsdirektören och områdescheferna hur bra målsättningarna förverkligats för varje ansvarsområde. Förhandlingarna efterföljs av interna resultatförhandlingar med samtliga fakulteter, fristående institutioner samt förvaltningsämber. I dessa interna förhandlingar behandlas föregående års

resultat, målsättningar, utvecklingsplaner och resursfördelningen för följande kalenderår. Samtliga förhandlingar förs enligt top-down- och bottom-up-principer, vilket i princip bör vara till fördel för informationsutbyte om resultat, planer och åtgärder.

De årliga resultatförhandlingarna med undervisningsministeriet samt de interna förhandlingarna är välkända i hela Åbo Akademis organisation med undantag av de studerande, som har en vagare bild av dessa förhandlingar och deras betydelse för verksamheten och dess utveckling. Dessa förhandlingar verkar vara den starkaste och i synnerhet den mest formella och strukturerade formen av uppföljning och utveckling av verksamheten och därigenom utnyttjande av kvalitetssäkringssystemet.

Metoderna för uppföljning, utvärdering och utveckling har dokumenterats i kvalitetshandboken. De interna förhandlingarnas dokumentation i fråga om analyser, utvärdering av indikatorer, förverkligande av föregående periods planerade verksamhet och dess resultat, målsättningar för kommande period verkar variera beroende på resultatenheter och är inte enhetlig. Vidare verkar dokumentationen om uppföljning och utvärdering samt planering och uppsättande av målsättningar för nästa resultatperiod vara i några fall rätt torftig med tanke på den vikt som satts på förhandlingarna.

Vid förhandlingarna kunde en utförligare genomgång av föregående periods verksamhet göras och de åtgärder som vidtagits diskuteras och dokumenteras mera ingående och på ett mera systematiskt sätt. Detta torde också hjälpa ledningen att få positiva resultat och åtgärderna bakom dessa överförda till andra enheter. Enligt nuvarande praxis ligger fokus också främst på den kvantitativa uppföljningen och då i synnerhet på antal examina. De intervjuade från nästan samtliga fakulteter och institutioner påpekade att en diskussion om kvalitativa målsättningar är önskvärd. Det vore till fördel att föra en sådan diskussion och utveckla och utnyttja kvalitativa mål eller då en kombination av kvantitativa och kvalitativa mål. Likaså bör målsättningarna, utvecklingen och åtgärderna för nästa period även dokumenteras mera detaljerat. Detta vore till fördel vid nästa förhandling kommande år. Baserat på intervjuerna beaktas resultatförhandlingarna till en del som enbart ett resursfördelningstillfälle. Det framgår inte av auditeringsmaterialet eller intervjuerna huruvida resultatförhandlingarna diskuteras i ett gemensamt forum med resultatenheter. En sådan diskussion kunde föras för att förbättra interaktionen mellan enheterna och utnyttjandet av god praxis.

Resultatförhandlingarna inom fakulteterna, institutionerna och förvaltningsämbetet verkar vara en aning mindre strukturella än förhandlingarna med rektor men samma generella princip gäller även i dessa fall. En bättre dokumentation och struktur, vilket inkluderar utvärdering av resultat och

åtgärder, diskussion om planer och nya åtgärder samt utveckling och utnyttjande av kvalitativa och kvantitativa mätare eller indikatorer kunde göra kvalitetssäkringssystemet effektivare.

Vidare framgår av dokumentationen och diskussionerna under intervjuerna att fakulteter eller institutioner leds av rektor genom månatligen regelbundet hållna och protokollförda möten. Baserat på intervjuerna framgår det att kvalitetssäkringen diskuteras vid dessa möten. Dock framgår det inte hur stor vikt lagts vid detta och hur systematiskt detta är. Fortgående kontroll av bokföring och resultatutveckling samt verksamhetsberättelsen med bokslutskalkyler är dokument som kvalitetssäkringssystemet identifierat som information för ledning och styrning och som utnyttjas av universitetets ledning.

Åbo Akademi har också sedan början av 2000-talet haft en kvalitetsnämnd för kvalitetssäkring och utvärdering, som övervakar kvalitetsutvecklingen vid universitetet och stöder prorektor i planeringen av utvärderings- och uppföljningsprojekt. Prorektor har rapporterat till rektor om dessa aktiviteter. Vidare har en av första prorektor utsedd och ledd Ledningsgrupp för uppföljning och utveckling (LUPP) utnämnts. Dess uppgift enligt utnämningen är att utgöra den centrala länken mellan enheterna och ledningen i kvalitetsärenden. Rapporteringen till rektor sker av prorektor.

Gruppens uppgift är att behandla ärenden gällande det praktiska arbetet med att utveckla kvaliteten vid universitetet. Dessutom finns en särskild kvalitetsenhet för kvalitetsfrågor. Det framgår av intervjuerna och nämndens och ledningsgruppens protokoll att ansvarsområdena inte är helt klara. Vidare framgår av intervjuerna att LUPP främst har arbetat med att assistera och organisera dokumentationen i verksamhetshandböckerna. Information om kvalitetsfrågor har i alla fall nått universitetets ledning och då i synnerhet rektor. Det vore dock fördelaktigt att klargöra och definiera dessa instansers funktion och uppgifter och eventuellt kombinera dessa så att information om kvalitetssäkring och eventuella brister i detta flyter uppåt och nedåt mera systematiskt i organisationen.

Åbo Akademi har också genom kvalitetssäkringssystemet definierat andra metoder för uppföljning, utvärdering och utveckling. Universitetet utför arbetsklimatundersökningar och har ett antal interna statistiska uppföljningar där uppgifter tas fram om forskningen, utbildningen och stödfunktionerna. Vidare genomförs kontinuerliga undersökningar för att få in information om olika intressegruppers behov, attityder och användarprofiler. Resultaten används för att utveckla specifika delar av verksamheten. Dessa kan också utnyttjas för ledning och styrning.

## Ledningens engagemang

Även om Åbo Akademis styrelse inte aktivt deltar i kvalitetssäkringen har den genom sina beslut inverkat positivt på främjandet av kvalitet. Den operativa ledningen med rektor i spetsen är engagerad i kvalitetssäkringen genom resultatavtalen, regelbundna möten med dekanerna och institutionsledarna, genomgång av utvärderingar osv. Förste prorektor leder kvalitetssäkringsarbetet med hjälp av kvalitetsenheten, kvalitetsnämnden och Ledningsgruppen för uppföljning och utveckling och rapporterar till rektor i dessa frågor. Fakulteterna, institutionerna och stödfunktionerna känner bra till verksamhets-handböckerna och resultatförhandlingarna och -avtalen. En växelverkan nedåt och uppåt i organisationen verkar existera, dock inte så systematiskt som kvalitetssäkringen låter påskina.

## Sammandrag:

- Ledningen med rektor och första prorektor i spetsen är engagerade i kvalitetssäkringssystemet och växelverkan nedåt och uppåt i organisationen verkar existera.
- Kvalitetssäkringssystemet har via kvalitetshandboken och verksamhetshandböckerna definierat väl hur Åbo Akademi leds och hur resultat uppföljs.
- Uppföljning och utvärdering, som kvalitetssäkringssystemet förutsätter, sker i synnerhet under resultatavtalsförhandlingarna mellan universitetet och undervisningsministeriet och mellan rektor och fakulteterna, institutionerna och stödfunktionerna. Detsamma sker vid diskussionerna på fakultets-, institutions- och stödfunktionsnivå.
- De interna förhandlingarna kunde dock vara mera systematiska så att uppföljningen och utvärderingen förknippas med åtgärder, som vidtagits eller åtgärder som bör vidtas för att uppnå målen. Bättre systematik och enhetlighet kunde vara till hjälp för alla enheter.
- Uppföljningen och utvärderingen gäller också främst kvantitativa mätare med stor tyngdpunkt på antalet examina. Det vore till fördel att kvalitativa mätare diskuteras och utvecklas.
- Andra kvantitativa mätare för utvärdering av kvalitetssäkringen utnyttjas av ledningen för att utveckla verksamheten. Dessa utvärderingar befrämjar även utvecklingen av Åbo Akademi på det sätt kvalitetssäkringssystemet förutsätter.
- Arbetet som kvalitetsnämnden och ledningsgruppen för uppföljning och utveckling (LUPP) utför kunde definieras bättre eller så kunde dessa funktioner sammanslås. Per definition kunde LUPP engagera sig mera systematiskt i uppföljning och utveckling och bli ett bättre kvalitetssäkringsverktyg för universitetets ledning.

## 4.4 Högskolepersonalens, studenternas och externa intressegruppers medverkan i kvalitetssäkringen

*Personal och studenter är representerade i olika organ och de har goda formella och informella medverknings- och påverkningsmöjligheter då det gäller akademins verksamhet. Även deras påverkningsmöjligheter i kvalitetssäkringen har säkerställts. Den administrativa och undervisande personalen upplevde generellt sett att akademins kvalitetssäkring och utvecklandet av kvalitetssäkringssystemet var nära sammanknutet med det dagliga arbetet. Forskarna däremot upplevde kopplingen mellan verksamheten och akademins kvalitetssäkringssystem som lös. Externa intressenter utgör en outnyttjad resurs i akademins kvalitetsarbete. Kvalitetssäkringssystemet är på inledande nivå.*

### Organisation och strategiska målsättningar

För personalens och studenternas möjligheter att medverka i och påverka verksamheten vid Åbo Akademi betonas vikten av en öppen dialog mellan högskolesamfundets medlemmar. För att garantera god informationsgång mellan beslutsfattarna och enskilda individer betonas offentlighets- och demokratiprincipen. I praktiken innebär dessa att alla grupper ska ha tillgång till information genom e-post, nätet, möten eller övriga tillställningar. Permanenta grupper eller kommittéer med representanter för personal och studenter sammanträder regelbundet. Personal och studenter har påverkningsmöjligheter genom att ställa upp som kandidater och rösta i val. Anställda, huvudämnesstuderande, forskare och forskarstuderande har rätt att delta i ämnesrådslagen. Föredragande tjänstemän bör säkerställa att personer eller grupper har möjlighet att uttala sig i ärenden som berör dem innan beslut fattas.

Ser vi mera specifikt på personalens och studenternas möjligheter att medverka i och påverka kvalitetssäkringssystemet sker detta i främsta hand genom en nämnd för kvalitetssäkring och utvärdering. Åbo Akademis kvalitetsenhet planerar utvecklingen av kvalitetssäkringen. Enligt Kvalitetshandboken (s. 17) har en nämnd för kvalitetssäkring och utvärdering tillsatts för att stöda kvalitetsenheten. I nämnden finns representanter för professorer, lärare, administratörer och studenter. En ledningsgrupp för uppföljning och utveckling har inrättats för att säkerställa dialogen mellan universitetets ledning och fakulteterna då det gäller frågor kring kvalitetssäkring. I ledningsgruppen finns representanter från kvalitetsenheten, fakulteterna och institutionerna samt studentkåren.

### *Personal*

Undervisnings- och forskningspersonal har representanter i de högsta beslutande organen samt i de primära resultatenheter, fakulteterna. Dessa har långtgående beslutanderätt i forsknings-, undervisnings- och personalfrågor och ansvarar således för att de strategiska målen realiseras i praktiken. Ämnesrådslagen, i vilka lärare, forskare och huvudämnesstuderande deltar, nämndes vid ett flertal av intervjuerna som ett viktigt forum för planering och utveckling av undervisningen. Det påpekades dock även att ämnesrådslagen inte lämpar sig för alla institutioner och att studenternas deltagande har varit varierande.

Av intervjuerna framgår att medvetenheten om kvalitetssäkring synes ha ökat markant i och med förberedandet av verksamhetshandböckerna, vilket i och för sig är ett positivt resultat. Speciellt den administrativa och den undervisande personalen upplevde att akademins kvalitetssäkring och utvecklandet av kvalitetssäkringssystemet var nära sammanknutet med det dagliga arbetet. Samtidigt verkar det finnas en viss polarisering i medverkandet och påverkan. Det finns personal som medverkar aktivt i akademins kvalitetssäkring, men det finns också personal som inte upplevt sin koppling till akademins kvalitetssäkringssystem och dess utformning och utveckling som speciellt stark.

Då det gäller Åbo Akademi kvalitetshandbok har de olika grupperna (studenter, personal, externa intressenter) inte haft en särskilt stor roll, eller också upplever de att den roll de haft inte varit särskilt betydande. Det uppstår en bild av kvalitetssäkringssystemet som ett s.a.s. top-down-initiativ. Däremot blir bilden en annan då man lyssnar till den intervjuade personalens och studenternas beskrivning av uppbyggandet av verksamhetshandböckerna. Personal och studenter har deltagit aktivt i bearbetningen av dessa. På grund av att Åbo Akademi är ett relativt litet universitet fungerar de inofficiella informations- och kommunikationskanalerna och mycket av kvalitetsarbetet utförs just genom dessa kanaler.

Samtidigt verkar det som om informationen producerad av kvalitetssäkringssystemet inte till fullo utnyttjas. Det fanns t.ex. inte en enhetlig uppfattning bland undervisnings- och forskningspersonal om hur ledningen får information om verksamheten och hur informationen utnyttjas. Bland representanter för administrativ personal och personal inom stödfunktionerna var bilden klarare.

Kvalitetssäkringssystemet upplevdes i allmänhet vara väl förankrat i vardagen bland den undervisande personalen och ledningen. Bland forskarna och forskarstuderande upplevdes kopplingen mellan verksamheten och akademins kvalitetssäkringssystem som lös och såväl möjligheterna som intresset för medverkan svagt. Däremot har t.ex. externa finansiärers kvalitetssäkrings-

system en starkare koppling till forskarnas vardag, trots att det sällan går att särskilt direkt påverka dessa kvalitetssäkringssystemens utformning. Åbo Akademis kvalitetssäkringssystem däremot erbjuder åtminstone i princip och troligtvis också i praktiken större möjligheter för alla intressenter att medverka och påverka såväl verksamhetens som kvalitetssäkringens utformning. Därför vore det önskvärt att även den primärt forskande personalen skulle engagera sig mera i kopplingen och synergierna mellan de externa finansiärernas och Åbo Akademis kvalitetssäkringssystem, vilka ju knappast behöver utesluta varandra, men kunde i bästa fall leda till en starkare medverkan i en gemensamt uppfattad och upplevd kvalitetskultur.

### *Studenter*

Enligt Åbo Akademis kvalitetshandbok är akademins policy att studenterna är representerade i alla förtroendeorgan på alla nivåer. Studenternas och studentkårens inflytande i beslutsprocesserna ska vara reellt. Vidare poängteras att ”studerandena har rätt och möjlighet till att vara representerade i alla beslutsfattande och beredande organ” (Kvalitetshandboken, s. 32). Studenterna har sina representanter i styrelsen och fakultets-/avdelningsråden. De formella påverkningsmöjligheterna för studenter inom utbildning för kandidat- och magisterexamen är således goda.

Dokumentet *Min kvalitet* (2009) samt kvalitetshandboken finns tillgängliga för studenterna. Dessutom utdelas till studenterna handboken *Min guide* (2009) i början av studierna, vilket säkert hjälper studenterna att uppfatta sina rättigheter, skyldigheter och påverkningsmöjligheter vid universitetet. Samtidigt kunde denna guide utvecklas så att den klarare fungerar också som en introduktion till akademins kvalitetskultur.

Studenterna har inflytande i sådana akademins funktioner som berör studenternas vardag genom ett antal utvecklings- och arbetsgrupper. Studenterna är representerade i nämnden för kvalitetssäkring och utvärdering. En utvecklingsgrupp arbetar med kvalitetshantering genom klimatutredning och studentaktivitetsprojekt. Klimatundersökningen genomfördes för första gången 2008 (Åbo Akademis årsberättelse 2008). Studentaktivitetsprojekt har utrett förhållandet mellan studentaktivitet och undervisningsmetoder, vilket i och för sig kan utgöra ett viktigt led i diskussionen om verksamhetens kvalitativa indikatorer.

Studenterna upplevde i allmänhet att deras påverkningsmöjligheter är goda. Ämnesrådslagen nämndes i ett flertal av intervjuerna som en påverkningskanal. Dessutom gör akademins litenhet att tröskeln till att medverka och påverka är låg. Däremot kände studenterna inte så väl till utredningarna som gjorts, t.ex. *Studentspegeln*, vilket kanske tyder på att den typens utredningar inte direkt upplevs påverka de egna studierna. På samma sätt var forskar-

studerande relativt omedvetna om Åbo Akademis kvalitetssäkringssystem och av intervjuerna framgick tydligt att externa finansiärers kvalitetssäkring upplevdes som relevantare med tanke på den egna verksamheten. Akademiens kvalitetssäkring blir alltså till vissa delar något avlägsen för studerande.

Behovet att införa feedback- och andra utvärderingssystem omnämns i Åbo Akademis strategi. Dessa utgör en kanal för kvalitetssäkring inom utbildningsprogrammen samt de enskilda kurserna. Av intervjuerna framgick att studenterna i allmänhet upplevt att kursevaluering lett till förändringar, om inte under den pågående kursen så åtminstone har man själv kunnat dra nytta av tidigare års utvärderingar på basis av vilka den pågående kursen förbättrats. Dock saknades en systematik som studerande kunde ha pekat på. Det verkade finnas stor variation i den grad till vilken lärarna utnyttjade studentfeedback och i vilken mån de informerade studenterna om hur tidigare kursutvärderingar utnyttjats i att utveckla undervisningen. Kursutvärdering och feedback utgör en viktig kanal för studenterna att framföra synpunkter gällande undervisningen och studierna och auditeringsgruppen menar att en systematik bör utvecklas.

Av intervjuerna framgår att såväl ledningen som studenterna har den uppfattningen att studenterna i allmänhet är en aktiv, medverkande och påverkande grupp. En del av studenterna är mycket väl medvetna om påverkaningskanalerna och utnyttjar dem effektivt. Eftersom de intervjuade studenterna i de flesta fall hade extensiv erfarenhet av medverkande i olika organ kan man knappast generalisera aktiviteten och engagemanget till all studenter vid Åbo Akademi. Det finns skäl att anta att det även finns den grupp studenter som inte upplevt sina möjligheter att medverka och påverka som särskilt betydelsefulla.

### *Externa intressenter*

Med externa intressenter avses här näringslivets representanter, alumni, kommuner och uppdragsgivare. Enligt kvalitetshandboken råder ett nära samarbete med intressenter från industri och den privata sektorn och säkerställningen av kontakterna har utgjort ett strategiskt mål. Science Park -konceptet, beställningsuppdragsverksamheten via Centret för livslångt lärande samt övriga beställningsuppdrag är exempel på växelverkan mellan akademien och intressenterna som tjänar såväl utbildnings- som forskningssyften. Av intervjuerna framgick att de externa intressenterna uppskattade akademiens växelverkan med samhället. Samtidigt upplevde de att samarbetet med Åbo Akademi kunde ökas och att de externa intressenterna kunde i högre grad utnyttjas som en resurs vid akademien. Kommunikationen upplevdes fungera bra, men var ofta bunden till personliga kontakter. Akademiens kvalitetssä-

ringssystem var främmande för de externa intressenterna och även här såg de sig ha kunnat fungera som en resurs för akademien.

Det finns dock goda förutsättningar att utveckla de externa intressenternas medverkan på den här punkten, eftersom den allmänna erfarenheten var att relationerna till akademien fungerar väl och det finns etablerade informationskanaler. De externa intressenterna upplevde att Åbo Akademi kunde involvera dem mera i kvalitetssäkringen och utvecklandet av kvalitetssäkringssystemet och använda sig av i allt högre grad av de externa intressenternas expertis. Samma gäller för akademins alumni, som synes vara bara en delvis utnyttjad resurs.

#### Sammandrag:

- Personal och studenter har goda formella och informella medverknings- och påverkningsmöjligheter gällande akademins verksamhet och kvalitetssäkring.
- Nämnden för kvalitetssäkring och utvärdering samarbetar med kvalitetsenheten och erbjuder således en möjlighet för de olika grupperna att delta i kvalitetssäkringen.
- Studenterna är representerade i de olika organen och det finns åtminstone en grupp studenter vars medvetenhet om kvalitetssäkringen är hög.
- Den administrativa och undervisande personalen upplevde generellt sett att akademins kvalitetssäkring och utvecklandet av kvalitetssäkringssystemet var nära sammanknutet med det dagliga arbetet.
- Forskarna däremot upplevde kopplingen mellan den egna verksamheten och akademins kvalitetssäkringssystem som lös.
- Externa intressenter utgör en i viss mån utnyttjad resurs i akademins kvalitetsarbete.

## 4.5 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av den information som kvalitetssäkringssystemet tar fram

### 4.5.1 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen inom högskolan

*Åbo Akademi har satsat på att göra informationen om kvalitetssäkringen lätt tillgänglig för alla grupper inom akademien. Den övergripande kvalitetshandboken och verksamhetshandböckerna för varje resultatenhet finns tillgängliga på akademins Internet-sidor. Samtliga handböcker följer samma modell och uppdateras enligt behov. Informationen finns sammanställd i olika versioner på basis av till vem på akademien informationen är riktad. Kvalitetssäkringssystemet är under utveckling.*

Kvalitetssäkringssystemet tar fram ett omfattande material, som täcker de fyra principerna Åbo Akademi satt upp för sitt kvalitetssäkringssystem, aktiv styrning, identifierat ansvar, fortgående utveckling och dokumentation. De olika enheterna vid Åbo Akademi producerar de centralaste dokumenten för kvalitetssäkringen, sina egna verksamhetshandböcker. Målsättningen är att kunna samla all behövlig information om kvalitetssäkringen på ett och samma ställe. För att göra handböckerna mera hanterliga för läsaren innehåller handböckerna länkar till relevanta dokument som förordningar, protokoll och bestämmelser. Detta minskar upprepning i text och förenklar uppdatering av handböckerna. Alla fakulteters, institutioners och förvaltningsämnetets handböcker följer samma struktur och gör det därför lätt att jämföra materialet mellan de olika enheterna vid akademien. Intervjuerna påvisade att de flesta kände till handböckerna och flera hade varit delaktiga i processen vid framställande av böckerna. Materialet i verksamhetshandböckerna sågs som ändamålsenligt av personalen och studerande. Som exempel gavs information, som definierar ansvar och ansvarspersoner för olika processer. Handböckerna är uppgjorda för att kunna uppdateras enligt behov. Även om kvalitetshandböckerna är relativt nya har redan behov för uppdatering uppmärksammats åtgärdats.

Förutom handböckerna finns mera specificerat material för olika grupper i akademien. För personalen finns en guide för nyanställda. Ett för studenterna viktigt stödredskap är MinPlan, som insamlar information om t.ex. studieframgång och -avancemang och, som producerar statistik till nytta för studentservicen. De yngre studenterna upplevde MinPlan som ett nyttigt redskap medan en del av de äldre studenterna inte ansåg sig ha kunnat utnyttja den i någon större grad. En viktig informationskälla om kvalitetssäkring för studerande är kvalitetsguiden MinGuide. Guiden delas ut till alla nya studenter vid akademien och beskriver studenters rättigheter, skyldigheter och påverkningsmöjligheter. Utvecklingsgruppen för studerande är också ett viktigt komplement i informationsförmedlingen för studerande. För forskarstuderande finns en guide som ger praktiska anvisningar om hur fortsättningsstudierna borde framskrida. Enligt intervjuerna ansåg forskarstuderandena guiden vara till stor hjälp.

Den främsta informationskällan vid Åbo Akademi är enligt kvalitetshandboken akademins Internetsidor. Sidorna består av en extern del, som alla besökare har tillgång till och en intern del endast för personal och studerande. På Internetsidorna har tre olika användargrupper identifierats; anställda, studerande och besökare. På Internetsidorna finns kvalitetshandböckerna, protokoll, utvärderingar och de olika guiderna tillgängliga. Av intervjuerna framgick det att både personalen och studerandena var medvetna om dessa

sidor och konstaterade att de också utnyttjas. Åbo Akademi har grundat e-postlistor för olika grupper för effektivare informationsförmedling.

Ledningsgruppen för utveckling och uppföljning, LUPP, har genom sina medlemmar en central uppgift i att föra vidare god praxis från de olika fakulteterna till sin egen fakultet. För informationsförmedling på fakultetsnivå är både fakultetsråden och ämnesrådslagen viktiga. Ämnesrådslagens ställning och roll är enligt intervjuerna dock oklar och aktiviteten i ämnesrådslagen varierade starkt mellan olika ämnen. I synnerhet upplevdes aktivt studentdeltagande i dessa rådslag som utmanande. Vid intervjuerna framgick att en del anser andra former för informationsförmedling som viktigare. Som exempel på sådana former ansågs ”tisdagskaffe” och informell muntlig kommunikation.

Vid intervjuerna framkom det tydligt, att det i allmänhet var lätt vid universitetet att också få muntlig information, och att tröskeln för att ge muntlig feedback var låg. De flesta respondenter på akademins alla nivåer såg detta som något unikt och viktigt när det gällde informationsförmedlingen. Ett informellt feedbacksystem och i synnerhet ett muntligt sådant utgör dock en utmaning ur kvalitetssäkringens synvinkel eftersom uppföljning och systematik vanligtvis kräver dokumentation och exakthet.

Åbo Akademi har ett gediget material om kvalitetssäkringen, som är lätt tillgängligt på Internetsidorna. Till materialet hör flera olika utredningar och feedback som kvalitetssäkringssystemet tagit fram. Som exempel kan nämnas arbetsklimateundersökningar och studentspegeln. Oklart blir dock hur utredningarna används för vidare utveckling av akademins kvalitet. Under intervjuerna framkom en brist på systematik och en osäkerhet om hur materialet utnyttjas bland studerande och personal. Inte heller den existerande dokumentationen ger en tillräckligt klar bild av effekterna och resultaten av utredningarna.

#### Sammandrag:

- Verksamhetshandböckerna är ett viktigt redskap för förmedling av information inom Åbo Akademi.
- Informationen är ändamålsenlig och riktas direkt till dem som informationen berör.
- Tröskeln för muntlig informationsförmedling och muntlig feedback är låg men är en utmaning ur kvalitetssäkringens synvinkel eftersom uppföljning och systematik vanligtvis kräver dokumentation och exakthet.
- Åbo Akademi kunde med fördel i fortsättningen utveckla informationen av effekterna och resultaten av utredningar och samlad feedback.

#### 4.5.2 Ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen med avseende på högskolans externa intressegrupper

*Åbo Akademis externa information är omfattande samt aktiv och fungerar generellt sätt väl. Tillgängligheten av information är god om än något svårorienterad. Kommunikationsformerna är i övrigt ändamålsenliga. De externa intressentmålgrupperna är dock vagt definierade, vilket försvårar explicita analyser av informationsbehov och regelbundna kvalitetsuppföljningar. Således saknar de viktigaste samarbetspartnerna och intressegrupperna tillräcklig insyn i kvalitetssäkringen i praktiken och i dess centrala resultat. Av de externa intressegrupperna utgör dock alumnerna ett undantag, informationen till dem hanteras enligt god praxis och följer riktlinjer uttryckta i kvalitetssäkringssystemet. Kvalitetssäkringssystemet är på inledande nivå.*

Enligt målsättningen i Åbo Akademis kommunikationsplan 2007–08, skall kommunikationen vara öppen, följa offentlighetsprincipen och vara massmedia tillmötesgående. Informationen skall vara målgruppsanpassad. Kommunikationen skall också vara proaktiv, d.v.s. föregripa då information och kommunikation behövs. Ytterligare konstateras i planen att Åbo Akademis kommunikation skall stöda kontakterna till samhället: alumni, näringsliv, media, kultursektorn och myndigheterna.

Enligt kvalitetshandboken bygger akademins kommunikation, såväl extern som intern, i allt högre grad på informationsförmedling via Åbo Akademis webbportal. Portalen identifierar användargrupperna och innehållet skraddarsys för varje enskild grupp.

Akademins breda och mångsidiga samarbete och samverkan med externa intressenter kommuniceras huvudsakligen i form av årsberättelsen, Meddelanden från Åbo Akademi samt Nyhetsbrev till alumner. Ytterligare breddar akademien fortsättningsvis sin växelverkan med och information till samhället genom utgåvor såsom tidskriften Skärgård, publikationen Lärlust och nya elektroniska media. Även Åbo Akademis verksamhetsberättelse utgör en källa för extern information.

Tillgängligheten av information om Åbo Akademi och dess verksamhet är generellt sett god och täckande. I intervjuerna framgick dock att svårigheter upplevs tidvis att hitta fram till den sökta informationen på webbportalen.

Definieringen av de externa intressegrupperna är i högsta grad allmän, vilket kan försvåra uppfyllandet av ett eventuellt skraddarsytt informationsbehov till någon specifik extern målgrupp. Alumnerna utgör här ett undantag. I kvalitetshandboken och i övriga tillgängliga dokument saknas redovisade resultat av systematisk intressegruppsanalys och därtill relaterad analys av informationsbehov. Detta försvårar givetvis en systematisk och kontinuerlig

kvalitetsuppföljning och kvalitetsutveckling visavi målgruppen. Här bör dock framhåvas att planer för användande av mer distinkta målgruppsdefinieringar finns utstakade i Rapport gällande Åbo Akademis kommunikation inför den nya universitetslagen.

En redogörelse av akademins allmänna system för kommunikation framgår i Kommunikationsenhetens kvalitetshandbok. Här framgår tydligt strukturen, styrningen, ansvaret och kvalitetshanteringsprocessen för akademins kommunikation.

Kommunikationsenheten ansvarar för akademins gemensamma externa information. Den externa informationen sköts med hjälp av presskonferenser, elektroniska pressmeddelanden samt webbinformation. Tidningen Meddelanden från Åbo Akademi förmedlar forskningsinformation och andra nyheter till externa prenumeranter. Informationsgången mellan Åbo Akademi och alumnerna sköts dels via alumnssidorna på webben och dels via nyhetsbulletinen Alumni.

En utvärdering av ändamålsenligheten och tillgängligheten av informationen med avseende på de externa intressentgrupperna har inte gjorts med undantag av en, med alumnerna, gjord kundenkät gällande verksamheten och vilka verksamhetsformer som alumnerna anser viktiga.

De övriga viktiga aktörerna inom gruppen externa intressenter känner inte till funktionen av kvalitetssäkringssystemet för den externa informationen.

#### Sammandrag:

- Allmänt taget är tillgängligheten av information om och från Åbo Akademi god och vältäckande.
- Kommunikationsformerna är ändamålsenliga, webbportalen dock något svårhanterlig.
- Informationen till alumni hanteras enligt god praxis.
- För att uppnå en mera målinriktad informationsspridning bör de externa intressegrupperna med fördel definieras mera distinkt och därigenom underlätta interaktiviteten såväl som den i kvalitetssäkringssystemet påtalade analysen och uppföljningen av de olika gruppernas explicita informationsbehov.
- De viktigaste samarbetsparternas och intressegruppernas insyn i kvalitetssäkringen bör säkerställas.

## 4.6 Uppföljning, utvärdering och fortgående utveckling av kvalitetssäkringssystemets funktion

*Åbo Akademi har sedan en längre tid tillbaka bedrivit ett kvalitetsarbete som en naturlig del av sin inneboende kvalitetskultur. Olika former av uppföljningar av verksamheten har gjorts. Erfarenheterna från dessa har lett till utvecklandet av det nyimplementerade kvalitetssäkringssystemet som innefattar uppföljning och utveckling med stöd av dokumentation. De årliga resultatförhandlingarna bör dock i högre grad efterfråga kvalitativa resultat för att på så sätt kunna identifiera utvecklingsområden. Tidplaner för uppföljning bör förstärkas på alla nivåer. Kvalitetssäkringssystemet är under utveckling.*

Åbo Akademi har arbetat med olika former av kvalitetssäkring sedan början av 80-talet i form av enskilda insatser för att få information av kvaliteten av olika verksamheter, till bildandet av olika grupper med ansvar för kvalitet. Några av de mer omfattande insatserna var inrättandet av en ny enhet, Nämnden för kvalitetssäkring och utvärdering, med ett ansvar för kvalitetsfrågor år 1998. Samma år genomgick Åbo Akademi en extern utvärdering av nuvarande EUA, European University Association. Resultaten från denna utvärdering visade bl.a. på behovet att stärka styrelsens strategiska roll, behovet av att inrätta en ledningsgrupp för kvalitetsfrågor och behovet av en satsning på kvalitetssäkring i form av skapandet av en högskolesekreterartjänst för kvalitetshandling och inrättandet av ett system för externa utvärderingar.

Vidare genomförde man under perioden 2000–2005 en återkommande avrapportering till styrelsen av utvecklingsarbetet från alla nivåer i organisationen. 2001 beställde styrelsen av EUA en uppföljning av den tidigare utvärderingen som kunde visa på att de viktigaste rekommendationerna hade åtgärdats. Ytterligare kvalitetssatsningar var bl.a. en satsning på interna forskarskolor, regelbundna arbetsklimatundersökningar samt införandet av studieplaneringsverktyget MinPlan. År 2004 tog även styrelsen ett principbeslut om att i högre grad betona kvalitetshandling i verksamheten.

År 2006 blev den egentliga startpunkten för arbetet med att införa ett mer övergripande kvalitetsarbete vid Åbo Akademi. Första prorektor fick ett uttalat ansvar för kvalitetsfrågorna vid universitetet. Styrelsen tog ett beslut om att införa verksamhetshandböcker för de olika resultatenheterna. Vidare skapades en kvalitetskoordinatorstjänst samt en ledningsgrupp för koordinering av kvalitetsarbetet. År 2007 behandlade styrelsen akademins verksamhetshandbok (kvalitetshandbok) och innehållsförteckningen, som är inspirerad av ISO 9001:2000, godkändes som modell för övriga handböcker. Resultat-

enheterna inledde därefter arbetet med att framställa verksamhetshandböcker. Styrelsen godkände samtidigt en ny utvecklingsplan för perioden 2007–2010.

Processen med att utarbeta ett kvalitetssäkringssystem har därmed skett kontinuerligt sedan 2006 och i början av hösten 2009 hade samtliga resultatenheter med något undantag färdigställt sina verksamhetshandböcker. Detta samlade arbete har gett kvalitetsarbetet ett ramverk vilket tidigare saknades. Det är tydligt att arbetet från 2006 med det nya kvalitetssäkringssystemet har byggt på erfarenheterna från det kvalitetsarbete som bedrevs längre bak i tiden som dock saknade en systematik. Även om det tidigare kvalitetsarbetet inte var systematiskt så kan akademien påvisa resultat från det. Det som nu påbörjas är att fullt ut tillämpa det nyimplementerade kvalitetssäkringssystemet. Då delar av kvalitetssäkringssystemet, t.ex. verksamhetshandböckerna nyligen färdigställts finns det ännu inte belägg för utvärdering av systemet i sin helhet.

Centralt för kvalitetssäkring är att det ska bygga på en kontinuerlig uppföljnings- och utvecklingsprocess. Mål måste sättas upp för kvalitetssäkringen och måluppfyllelsen måste mätas cykliskt genom årliga redovisningar. Utbildningsutvärderingar, alumnundersökningar, utvärderingar av administrativt stöd mm. omnämns i handböcker ofta i form av tidigare insatser. Hur detta ska göras som en kontinuerlig process framöver framgår dock inte tydligt. I planen för utvecklingen av kvalitetshanteringssystemet 2007–2010 omnämns det att kvalitetsenheten föreslår en verksamhet med intern uppföljningsmekanism av kvalitetsutveckling. Om detta är ett beslut eller enbart en ambition är oklart. Hur dessa uppföljningar ska ske, med en fastställd tidsplan, borde beskrivas tydligare i varje verksamhetshandbok.

Det tycks även som om de årliga resultatförhandlingarna ofta är relativt korta med stort fokus på hur uppsatta examensmål uppnås. Akademien beskriver emellertid själv i sin dokumentation att ledningen begär in en rapportering från resultatenheterna om hur de behandlat utvärderingsrapporter och vilka krav på åtgärder dessa visar. Detta tycks dock inte vara framträdande vid resultatförhandlingarna och den högsta ledningen borde i högre grad efterfråga kvalitativa resultat från olika former av utvärderingar för att kunna identifiera utvecklingsområden. Denna information är nödvändig ifall man ska kunna införa åtgärder med sikte på mål som inte uppfyllts. Med en större efterfrågan från ledningen på kvalitativa resultat kommer samtidigt en drivkraft till att i högre grad genomföra och systematisera en kontinuerlig kvalitetssäkring i form av olika utvärderingsinsatser vid de olika resultatenheterna.

Arbetet med kvalitetssäkring är en kontinuerlig process som aldrig upphör. Alla ingående komponenter måste hela tiden utvärderas och det gäller även för det samlade kvalitetssäkringssystemet. Huruvida kvalitetssäkrings-

systemet stödjer arbetet med en kvalitetsutveckling av verksamheten kan enbart besvaras genom att hela systemet utvärderas regelbundet. Här är mätningen av måluppfyllelsen av de mål som är uppsatta för hela systemet, i akademins plan för 2007–2010, givetvis central. En tidplan för hur och när detta ska göras saknas ännu. Ett tydligare tidsatt system för målsatta uppföljningar bör införas på alla nivåer vid akademien för att kvalitetshjulen inte ska avstanna.

#### Sammandrag:

- Åbo Akademi har kunnat bygga upp sitt kvalitetssäkringssystem med utgångspunkt från tidigare värdefulla erfarenheter av kvalitetsarbete.
- Den kvalitetskultur som finns vid Åbo Akademi borgar för möjligheten att kunna säkerställa en kontinuerlig säkring av kvaliteten.
- De årliga resultatförhandlingarna bör tydligare efterfråga även kvalitativa resultat som svar på möjliga utvecklingsområden.
- Uppföljningen, utvärderingen och den fortgående utvecklingen av kvalitetssäkringssystemets funktion bör effektiveras genom tidsatta milstolpar.

## 4.7 Kvalitetssäkringssystemet som helhet

*Kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi täcker till största delen universitetets funktioner och processer. Basen för systemet är kvalitetshandboken som utarbetats för att täcka hela verksamheten. Enheterna har utgående från denna utvecklat sina egna verksamhetshandböcker. Systemet och handböckerna är relativt nya eftersom de tagits i bruk under de senaste åren. Emellertid har Åbo Akademi tidigare haft ett inbyggt kvalitetsstänkande och -agerande, som nu har dokumenterats. Personalen har varit engagerad i utvecklandet av handböckerna, vilket befrämjat personalens engagemang till kvalitetssäkringssystemet. Man eftersträvar att fullfölja cykeln planera, genomföra, utvärdera och förbättra i all verksamhet och målet har delvis uppnåtts. Det som framför allt återstår att utveckla är det sista momentet i cykeln. Det förekommer även en aning variation mellan enheterna och funktionerna, vilket bör kunna åtgärdas. Det oaktat bildar kvalitetssäkringssystemet en rätt välfungerande helhet. Kvalitetssäkringssystemet är under utveckling.*

#### Kvalitetssäkringssystemets omfattning

Styrelsen för Åbo Akademi har med sitt principbeslut från december 2004 betonat kvalitetssäkringen och utvecklandet av ett kvalitetssäkringssystem inom universitetet. På grund av olika orsaker har arbetet framskridit långsammare än planerat och ett mera målmedvetet arbete påbörjades 2007. Den

nya strategin för Åbo Akademi 2007–2011 har också på nytt betonat betydelsen av kvalitet i all verksamhet. Ett formellt kvalitetssäkringssystem har utvecklats och arbetet har utmynnat i en kvalitetshandbok som blivit godkänd under år 2009. Denna handbok presenterar verksamheten på det sätt som akademien genomför sina olika uppgifter, hur kvalitetssäkringssystemet är uppbyggt på fyra principer, vad personalens och de studerandes roller är, kärnverksamheten och stödfunktionerna. Dessutom beskrivs metoder för uppföljning, utvärdering och utveckling. Den fungerar som ett bibliotek för personalen och studenter som önskar mera information om akademins verksamhet och processer.

Kvalitetshandboken behandlar således akademins övergripande verksamhet och processerna inom verksamheten. Den är inte heltäckande utan varje enhet inom akademien (fakulteter, förvaltningsområden, fristående institutioner) har utarbetat sin egen verksamhetshandbok för att beskriva sin egen verksamhet och sina egna processer. Detta arbete har skett parallellt med utarbetande av kvalitetshandboken. Genom kvalitetshandboken och verksamhetshandböckerna är funktionerna, processerna och ansvaret överlag definierade, även om det konkreta ansvaret och utsedda ansvarspersoner för de olika delarna inom kvalitetssäkringssystemet kunde synliggöras på ett tydligare sätt. Enligt intervjuerna har personalen varit engagerad i utarbetande av handböckerna. Generellt sett har arbetet med kvalitetshandböckerna mottagits väl av personalen. Studenterna har dock varit engagerade i en mycket mindre grad. Det bedöms även att systemet är transparent och uppbyggt för att kunna uppdateras. Det saknas dock bland personal och studenter i en viss utsträckning en gemensamt delad åsikt om hur den information som kvalitetssäkringssystemet producerar ska utnyttjas av ledning och personal. Eftersom verksamhetshandböckerna i rätt stor utsträckning uppfattas som behövliga och nyttiga, kunde det vara bra, att i alla tillfällen, då möjlighet finns, betona det positiva och ändamålsenligheten i handböckerna. Detta kunde befrämja kvalitetssäkringssystemets betydelse ytterligare.

Det formella kvalitetssäkringssystemet, kvalitetshandboken och verksamhetshandböckerna är således rätt nya och de flesta har tagits i bruk under åren 2008 och 2009. Emellertid har Åbo Akademi haft ett inbyggt kvalitetstänkande och -agerande sedan tidigare. Detta framgår i strategierna, verksamhetsplaner och beslut och tillvägagångssätten inom verksamheten. Universitetets litenhet har, som många av de intervjuade påpekade, också möjliggjort att kvalitetshandtering skett informellt. Dokumenteringen i kvalitets- och verksamhetshandböckerna har nu medfört mera systematik i verksamheten.

Ett genomgående tänkesätt i kvalitetssäkringssystemet är att planera verksamheten, genomföra, utvärdera och förbättra. Detta skall ske på alla nivåer

inom organisationen och skall forma ett cykliskt återkommande förlopp. Som den mest framträdande processen kan anses undervisningsministeriets och universitetets årliga resultatförhandlingar som efterföljs av rektors förhandlingar med enheterna som i sin tur föregås av enheternas egna diskussioner. Dessa förhandlingar är ett medel för ömsesidig kommunikation i organisationen om de utnyttjas på rätt sätt. Auditeringen påvisade att denna process och dess delprocesser kunde förbättras genom mera ingående analys av föregående periods resultat, genom att förbättra indikatorer och mätare till att inbegripa också kvalitativa synpunkter för att på ett bättre sätt kunna diskutera utvecklingsområden och effekten av införda åtgärder. Interaktion mellan enheterna i denna process verkar också saknas och det kunde vara till fördel att skapa en mekanism för enheterna att lära god praxis av varandra.

Åbo Akademi har också en kvalitetsenhet, en kvalitetsnämnd och en ledningsgrupp för uppföljning och utveckling. De två senare nämnda har verkat redan en tid vid universitetet med målsättning att fungera som en knutpunkt för informationsutbyte av kvalitetsärenden inom organisationen samt att utveckla verksamheten. Deras funktion och rollfördelning verkar vara en aning oklara. Det vore eventuellt fördelaktigt att definiera allas funktioner, inkluderande kvalitetsenhetens, för att säkerställa uppföljning och utveckling på ett mera systematiskt sätt. På detta sätt kunde de också bättre fungera som den sammanbindande länken mellan de olika resultatenheter.

Kvalitetssäkringssystemet täcker både den examensinriktade utbildningen och forskningen. Emellertid är processerna för de centrala funktionerna klarare och bättre utarbetade för den examensinriktade utbildningen och processerna utvecklas enligt systemets riktlinjer. Det finns dock potential att förbättra regelbundenheten, dokumentationen och uppföljningen så att de bättre stöder kontinuerlig utveckling av utbildningens kvalitet. I synnerhet togs kursutvärderingen upp vid intervjuerna och på basis av detta framgick att enhetlighet i både dokumentation, utvärdering och uppföljning efterlyses. Undervisningspersonalens forskning och resultatens utnyttjande vid undervisningen ansågs som mycket positivt bland de studerande. Forskningens kvalitetssäkring är däremot mera diffus. Detta beror delvis på att forskningens kvalitetssäkring till stora delar bygger på redan existerande system, som bestäms och administreras av de externa finansiärerna. Således kan Åbo Akademis eget kvalitetssäkringssystem komma i skymundan från andra kvalitets-säkringssystem och det egna systemet anses obehövligt och inte tjäna forskarna. För att säkerställa synergien och samfunktion mellan universitetets och de externa finansiärernas kvalitetssäkringssystem kunde Åbo Akademis system eventuellt omarbetas, dock så att det egna systemet har nödvändig och av universitetets ledning fastställd prioritet.

Åbo Akademi har i sina strategiska val betonat det finlandssvenska ansvaret och internationaliseringen. Dessa framträder även i kvalitetssäkringssystemet och existerar i verksamheten. Auditeringsgruppen kan baserat på auditeringsmaterial och intervjuer konstatera att den examensinriktade utbildningens, öppna universitetets och fortbildningens verksamheter sker i enlighet med kvalitetshandboken och verksamhetshandböckerna. Detsamma gäller internationalisering i både forskning och undervisningen. För dessa finns tydliga belägg. Den samhälleliga interaktionen utanför högskolesektorn i en regional och landsomfattande kontext verkar däremot vara bristfällig. Enligt kvalitetssäkringssystemet borde externa intressenter vara engagerade, vilket dock inte framgick av intervjuerna. Engagemanget verkar mera sporadiskt än systematiskt. De externa intressenterna är rätt vagt definierade, vilket försvårar explicita analyser av informationsbehov och kvalitetsuppföljningar. En mera distinkt definition vore på sin plats. Informationen till alumni hanteras emellertid enligt god praxis.

Kvalitetssäkringssystemet innefattar personalpolitik och -utveckling och definierade processer och funktioner följs till en stor utsträckning. Rekryteringen är decentraliserad samt också vissa andra funktioner, vilket medför variationer i behandlingssätt. Ett enhetligare förfaringsätt i alla dessa funktioner kunde medföra en ännu bättre personalpolitik. Universitetet försöker även minska antalet visstidsanställda genom olika åtgärder men konstaterar också att andra randvillkor såsom den externa finansieringen av forskningsprojekt bidrar till att ett antal visstidsanställda kommer att existera även i framtiden. Åbo Akademi satsar på kompetensutveckling av personalen och denna möjlighet utnyttjas. För undervisningspersonalen ordnas universitetspedagogisk utbildning, som en fjärdedel har utnyttjat. Även om denna utbildning inte garanterar högre kvalitet i undervisningen ger den i all fall möjlighet att utvecklas ur pedagogisk synvinkel. Kvalitetssäkringssystemet betonar inte detta även om den betonar kontinuerlig utveckling av kompetens. Detsamma gäller ledarskapsutbildning, som betonats i det personalpolitiska programmet, men som inte har utnyttjats i större grad enligt de uppgifter auditeringsgruppen fått.

Kvalitetssäkringssystemet har förstärkt kvalitetskulturen vid Åbo Akademi. Det som tidigare varit allmänt känt eller enbart existerat som information hos enskilda personer har nu formaliserats och dokumenterats i kvalitetshandboken och i de enskilda enheternas verksamhetshandböcker. Detta säkerställer att god kvalitet kan upprätthållas och utvecklas för framtiden och framtida behov. Detta är synnerligen viktigt i det skede när den nya universitetslagen träder i kraft och en del av Åbo Akademis verksamhet, funktioner och processer ändras. Det nuvarande kvalitetssäkringssystemet kan mycket väl utnyttjas genom fortsatt utveckling i den nya situationen.

### Sammandrag:

- Kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi är rätt heltäckande för universitetets funktioner och har förstärkt kvalitetskulturen.
- Systemet är transparent för alla och uppbyggt för att kunna uppdateras.
- Även om det formella kvalitetssäkringssystemet är rätt ungt är det till nytta för styrelsen, den operativa ledningen, personalen och de studerande.
- Eftersom verksamhetshandböckerna uppfattas i stor utsträckning som behövliga och nyttiga, kunde det vara bra, att i alla tillfällen i den dagliga verksamheten, då möjlighet finns, betona det positiva och ändamålsenligheten i handböckerna. Detta kunde befrämja kvalitetssäkringssystemets förankring i verksamheten ytterligare.
- Strävan att fullborda cykeln planera, genomföra, utvärdera och förbättra kräver ännu arbete. I synnerhet bör uppmärksamhet fästas vid utvärderingen i många funktioner. Efter utvärdering bör åtgärder för förbättring utvecklas, följas upp och resultat analyseras.
- Även om Åbo Akademi är ett rätt litet universitet, som personalen själv poängterat, varierar tillvägagångssätten i många funktioner en aning mera än vad kvalitetssäkringssystemet förutsätter. En större enhetlighet kunde eftersträvas.

## 5 Konklusioner

### 5.1 Styrkor och god praxis i kvalitetssäkringssystemet

- Det finns ett utvecklat nätverk av ansvarspersoner för de olika delarna av kvalitetssäkringssystemet.
- Processerna för centrala funktioner inom den examensinriktade utbildningen, så som studieutbud och årsplanering, rekrytering och vägledning, ansökan och antagande, utexaminering och slutintyg, fortbildning och komplettering, inskrivning, årsanmälan och studiegången har beskrivits. Roll- och ansvarsfördelningen för dessa processer är väl utarbetade.
- Personalen är medveten om den examensinriktade utbildningens centrala funktioner och kvalitetssäkringssystemets anknytning till funktionerna angående både den examensinriktade grundutbildningen och forskarutbildningen.
- Stöd- och serviceenheterna har tydligt identifierat sina uppgifter och vissa enheter och institutioner utvärderar sin verksamhet på ett utvecklat och systematiskt sätt.
- En personalstrategi och -planer har lagts upp. Dessa följs och uppdateras. Uppmärksamhet har fästs vid rekrytering av personal och minskande av antalet visstidsanställda.
- Ledningen med rektor och första prorektor i spetsen är engagerad i kvalitetssäkringssystemet och växelverkan i organisationen fungerar.
- Kvalitetssäkringssystemet har via kvalitetshandboken och verksamhetshandböckerna definierat väl hur Åbo Akademi leds och hur resultat uppföljs. De årliga resultatförhandlingarna ansågs betydelsefulla för uppföljning och utvärdering.
- Personal och studenter har goda formella och informella medverknings- och påverkningsmöjligheter gällande akademins verksamhet.
- Ämnesrådslagen har en viktig kvalitetssäkringsfunktion i frågor som gäller utbildningarna och undervisningen och akademien kunde med fördel fortsätta denna goda praxis.

- Den administrativa och undervisande personalen upplevde generellt sett att akademins kvalitetssäkring och utvecklandet av kvalitetssäkringssystemet var nära sammanknutet med det dagliga arbetet.
- Allmänt taget är tillgängligheten av information om och från Åbo Akademi god och vältäckande. Informationen som kvalitetssäkringssystemet tar fram är ändamålsenlig och tillgänglig.
- Informationen till alumni hanteras enligt god praxis.
- Åbo Akademi har kunnat bygga upp sitt kvalitetssäkringssystem med utgångspunkt från tidigare värdefulla erfarenheter av kvalitetsarbete.
- Den kvalitetskultur som finns vid Åbo Akademi borgar för möjligheten att kunna säkerställa en kontinuerlig säkring av kvaliteten.
- Kvalitetssäkringssystemet är rätt heltäckande för universitetets funktioner och har utvecklat kvalitetskulturen vid Åbo Akademi.
- Även om det formella kvalitetssäkringssystemet är rätt ungt är det till nytta för styrelsen, den operativa ledningen, personalen och de studerande.

## 5.2 Utvecklingsrekommendationer

- Ansvariga för kvalitetssäkringssystemets olika komponenter vid de olika enheterna kan tydligare identifieras och namnges på den interna hemsidan.
- Den examensinriktade utbildningens funktioner utvecklas aktivt, men det finns ytterligare potential att utveckla dokumentation och uppföljning så att de optimalt stöder kontinuerlig säkring av utbildningarnas kvalitet.
- Det finns utrymme för att utveckla indikatorer för studenternas lärande med vars hjälp man kan utvärdera utbildningens kvalitet i förhållande till de för utbildningarna uppsatta målen. Dylika kvalitativa indikatorer kompletterar de kvantitativa indikatorerna såsom genomströmning och studietid.
- Med tanke på den betoning undervisningens och forskningens samband har vid akademien vore det önskvärt att den fick mera tyngd även inom kvalitetssäkringssystemet. Forskarna identifierar sig i främsta hand med den internationella forskargemenskapen och är väl bekanta med de etablerade traditionerna inom forskargemenskapen. Däremot upplevs Åbo Akademis kvalitetssäkringssystem som ett separat system som inte nämnvärt tjänar forskarnas syften. På denna punkt är en förstärkning av kopplingen mellan forskningens etablerade traditioner, externa finansiärers kvalitetssäkringssystem och Åbo Akademis kvalitetssäkringssystem önskvärd.

- Utveckling av forskningens kvalitativa indikatorer föreslås som en åtgärd för att utveckla ett solitt och omfattande kvalitetssäkringssystem för akademien som i synergi med externa finansiärers kvalitetssäkring gör att akademins kvalitetssäkringssystem för forskning tillfredsställer institutionella, samhälleliga och nationella, internationella samt disciplinspecifika behov.
- En klarare definiering och beskrivning av de externa intresseområdena och -grupperna där akademien vill uppnå genomslagskraft skulle vara till fördel. Det kunde underlätta interaktiviteten såväl som den i kvalitetssäkringssystemet påtalade analysen och uppföljningen av de olika gruppernas explicita informationsbehov.
- Möjlighet till kompetensutveckling ges för personalen. Denna möjlighet utnyttjas dock varierande. Det vore till fördel att en större andel av undervisningspersonalen skulle genomgå universitetspedagogisk utbildning. Vidare vore det bra att ytterligare poängtera ledarskapsutvecklingens betydelse för kvalitetssäkringen.
- Uppföljningen och utvärderingen i synnerhet vid resultatförhandlingarna gäller dock främst kvantitativa mätare med stor tyngdpunkt på antalet examina. Det vore till fördel att kvalitativa mätare diskuteras och utvecklas.
- De externa intressenterna utgör en outnyttjad resurs i akademins kvalitetsarbete. Deras medverkan i kvalitetssäkringen kan med fördel utvecklas.
- Tröskeln för muntlig informationsförmedling och muntlig feedback är låg men samtidigt riskerar man gå miste av väsentlig information gällande kvalitetssäkringen. Det vore önskvärt att överväga dokumentering av denna muntliga information.
- Det kontinuerliga säkerställandet av kvalitet bör förstärkas genom tidsatta milstolpar för kvalitetsuppföljningar. Detta gäller även uppföljningen av det samlade kvalitetssäkringssystemet.
- Strävan att fullborda cykeln planera, genomföra, utvärdera och förbättra kräver ännu arbete. I synnerhet bör uppmärksamhet fästas vid utvärderingen i ett flertal funktioner. Efter utvärdering bör åtgärder vidtas, följas upp och resultat analyseras.

---

### 5.3 Auditeringsgruppens helhetsutvärdering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi

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

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

Rådet för utvärdering av högskolorna har vid sitt möte 18.2.2010 fattat utgående från auditeringsgruppens framställning beslut om att Åbo Akademi uppfyller kriterierna som gäller kvalitetssäkringssystemets ändamålsenlighet och funktionsduglighet på godkänt sätt. Auditeringen är i kraft sex år.

## BILAGA 1: Auditeringsbesökets program 17–19.11.2009

### Första besöksdagen 17.11

8.30–9.00	Presentation av ÅA:s kvalitetssäkringssystem	
9.15–10.15	Intervju med ledningen	
10.30–11.30	Intervju med dekanerna	
11.45–12.45	Intervju med institutionsledarna	
12.45–13.45	<i>Lunch</i>	
13.45–14.45	Intervju med undervisnings- och forskningspersonal <i>Team 1:</i> Intervju med undervisningspersonal (ämnesansvariga)	<i>Team 2:</i> Intervju med forskningspersonal (vetenskapligt ansvariga)
15.00–16.00	Intervju med studerande <i>Team 1:</i> Intervju med grundexamensstuderande	<i>Team 2:</i> Intervju med forskarstuderande
16.15–17.15	Intervju med personal från stöd- och servicefunktioner <i>Team 1:</i> Enheten för forskning och utbildning Internationella ärenden Fakultetskansli Bibliotekschef	<i>Team 2:</i> Ansvarspersoner inomföljande funktioner: - kommunikation - personal - planering - teknisk service - förvaltningen i Vasa - datacentralen
17.30–18.30	Intervju med representanter för akademiens externa intressegrupper	
18.30–	Auditeringsgruppens eget möte	

### Andra besöksdagen 18.11

8.45–11.45	Intervjuer med representanter från fakulteterna <i>Team 1:</i> Intervju med personal och studerande från Humanistiska och Matematisk- naturvetenskapliga fakulteten	<i>Team 2:</i> Intervju med personal och studerande från Tekniska och Teologiska fakulteten
8.45–9.15	Presentation av implementeringen av kvalitetssäkringen vid fakulteten (å 15 min)	Presentation av implementeringen av kvalitetssäkringen vid fakulteten (å 15 min)
9.30–10.30	Forskningens kvalitetssäkring	Forskningens kvalitetssäkring
10.45–11.45	Den examensinriktade utbildningens kvalitetssäkring	Den examensinriktade utbildningens kvalitetssäkring
11.45–12.45	<i>Lunch (möte)</i> Intervju med personal och studerande från Ekonomisk- statsvetenskapliga, Pedagogiska fakulteten samt Samhälls- och vårdvetenskapliga fakulteten	
12.45–13.15	Presentation av implementeringen av kvalitetssäkringen vid fakulteten (å 10 min)	
13.30–14.30	Forskningens kvalitetssäkring	
14.45–15.45	Den examensinriktade utbildningens kvalitetssäkring	
16.00–17.00	Intervju med representanter för internationella magisterprogram	
17.00–	Gruppens eget möte	

---

**Tredje besöksdagen 19.11**

---

8.30–9.30	Jokerobjekt: Arbetsforum
9.45–10.45	Intervju med representanter för CLL (Åbo och Vasa) och öppna högskolan
11.00–12.00	Intervju med Ledningsgruppen för uppföljning och utvärdering
12.00–13.00	<i>Lunch</i>
13.00–13.30	Intervju med dekanerna
13.45–14.15	Intervju med ledningen
14.15–14.45	Auditeringsgruppens eget möte
14.45–15.15	Slutplädering med ledningen

---

## BILAGA 2: Auditeringskriterier

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

OBJEKT	KRITERIER		INLEDDANDE	BRISTFÄLLIGA	UNDER UTVECKLING	INARBETADE
<p><b>3.</b> Kvalitetssäkringssystemets anknytning till ledningen och styrningen av verksamheten</p>		<p>Kvalitetssäkringssystemet är bristfälligt kopplat till verksamhetsstyrningen, uppföljningen av resultaten och utveckling av verksamheten.</p>	<p>Kvalitetssäkringssystemet har inte kopplats till ledningen och verksamhetsstyrningen.</p>	<p>Systemet är kopplat till högskolans verksamhet och verksamhetsstyrning. Informationen från kvalitetssäkringssystemet utnyttjas vid utvecklingen. Det finns bevis på kopplingarna till styrningen av verksamheten, uppföljningen av resultaten och förtgående bevis på att den används framgångsrikt i högskolans verksamhetsstyrning, uppföljningen av resultaten och utvecklingen av den.</p>		
<p><b>4.</b> Högskolepersonalens, studenternas och externa intressentgruppers medverkan i kvalitetssäkringen</p>		<p>Någon av följande grupper medverkar inte i kvalitetssäkringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de studerande</li> <li>- lärarna</li> <li>- representanter för servicefunktionerna</li> <li>- forskarna</li> <li>- administrationen</li> <li>- ledningen</li> <li>- externa intressentgrupper</li> </ul>	<p>Högskolepersonalen, studenterna och de externa intressentgrupperna medverkar inte i kvalitetssäkringen.</p>	<p>De tidigare nämnda personalgrupperna och studenterna är aktivt med i systemet. Även de externa intressentgrupperna spelar en roll i kvalitetssäkringssystemet.</p> <p>Olika personalgrupper är mycket engagerade och aktiva i kvalitetssäkringen. Vidare har de externa intressentgrupperna på ett meningsfullt sätt inkluderats som aktörer i utvärderingen.</p>		
<p><b>5.</b> Ändamålsenligheten och tillgängligheten av den information som kvalitetssäkringssystemet tar fram</p>		<p>Informationen tas fram osystematiskt och förmedlas slumpmässigt. Olika interna aktörers synpunkter har inte beaktats tillräckligt.</p>	<p>Kvalitetssäkringssystemet tar inte högskolans personalgrupper och studenter i beaktande och informationen förmedlas inte inom högskolan.</p>	<p>Systemet tar fram relevant information till aktörer på högskolan och olika personalgrupper och studenterna har tillgång till de centrala resultaten.</p> <p>Högskolan har systematiska rutiner för att ta fram och analysera information som riktar sig till olika personalgrupper. Högskolan har informerar aktivt i sin egen krets om kvalitetssäkringen.</p>		

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

## SAMMANDRAG

### Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

### Publikation

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi

### Författare

Ragnar Lundqvist, Erika Löfström, AnneSophie Hokkanen, Eric Lindesjö, Carl-Magnus Westermarck, Arild Raaheim & Kenneth Lundin

### Abstrakt

Målet för den auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi, som Rådet för utvärdering av högskolorna genomförde, var att

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

Auditeringen grundade sig på det auditeringsmaterial som Åbo Akademi hade lämnat in på förhand och på ett auditeringsbesök 17–19.11.2009.

Auditeringsgruppen konstaterar att kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi täcker till största delen universitetets funktioner och processer. Det är väl dokumenterat och ansvarsfördelningen är fungerande och sålunda bildar det ett funktionsdugligt verktyg för verksamheten och bidragit till en större systematik i den redan tidigare etablerade kvalitetskulturen. Trots att systemet är ungt finns det belägg för att det fungerar som stöd för ledningen som är engagerad i kvalitetsarbetet. Personalen och studenterna har flera formella och informella möjligheter att medverka och påverka i kvalitetsarbetet. Kvalitetssäkringen utvecklas kontinuerligt genom ömsesidig växelverkan mellan ledning, personal och studenter.

Auditeringsgruppen framlägger följande utvecklingsrekommendationer för Åbo Akademi:

- Strävan att fullborda cykeln planera, genomför, utvärdera och förbättra kräver ännu arbete.
- Den examensinriktade utbildningens funktioner utvecklas aktivt, men det finns ytterligare potential att utveckla dokumentation och uppföljning så att de optimalt stöder kontinuerlig säkring av utbildningarnas kvalitet.
- Med tanke på den betoning undervisningens och forskningens samband har vid Åbo Akademi vore det önskvärt att den fick mera tyngd även inom kvalitetssäkringssystemet.
- Utveckling av utbildningens och forskningens kvalitativa indikatorer föreslås som en åtgärd för att utveckla ett solitt och omfattande kvalitetssäkringssystem.
- En klarare definiering och beskrivning av de externa grupperna där akademien vill uppnå genomslagskraft skulle vara till fördel.

Utgående från auditeringsrapporten och på auditeringsgruppens framställda beslut Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt möte den 18.2.2010 att kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi uppfyller kriterierna för kvalitetssäkringssystemets helhet och kvalitetssäkringen av de grundläggande uppgifterna. Auditeringen är i kraft i sex år.

### Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, universitet

## TIIVISTELMÄ

### Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

### Julkaisun nimi

Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi  
(Åbo Akademin laadunvarmistusjärjestelmän auditointi)

### Tekijät

Ragnar Lundqvist, Erika Löfström, AnneSophie Hokkanen, Eric Lindesjö, Carl-Magnus Westermark, Arild Raaheim & Kenneth Lundin

### Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Åbo Akademin laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

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

Auditointi perustui korkeakoulun ennalta toimittamaan auditointiaineistoon sekä 17.–19.11.2009 toteutettuun auditointivierailuun.

Auditointiryhmä toteaa, että Åbo Akademin laadunvarmistusjärjestelmä kattaa suurimman osan yliopiston toiminnoista ja prosesseista. Laadunvarmistusjärjestelmä on hyvin dokumentoitu ja vastuunjako toimiva. Järjestelmä toimii tarkoituksenmukaisena työkaluna kehittäen samalla järjestelmällisyyttä aikaisemmin luotuun laatukulttuuriin. Järjestelmän nuoruudesta huolimatta on näyttöä, että se toimii johdon tukena ja että johto on myös sitoutunut laatutyöhön. Henkilöstöllä ja opiskelijoilla on useita virallisia ja epävirallisia mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa laatutyöhön. Johto, henkilökunta ja opiskelijat kehittävät laadunvarmistusta vuorovaikutuksessa keskenään.

Auditointiryhmä esittää Åbo Akademiille mm. seuraavia kehittämissuosituksia:

- Jatkuvan kehittämisen kehän loppuun vieminen vaatii vielä työtä.
- Tutkintoon johtavan koulutuksen toimintoja kehitetään aktiivisesti mutta vielä on potentiaalia kehittää dokumentaatiota ja seurantaan niin, että ne tukevat koulutusten laadun jatkuvaa varmistamista.
- Laadunvarmistusjärjestelmässäkin tulisi näkyä selvemmin koulutuksen ja tutkimuksen yhteys, jota korostetaan Åbo Akademiassa.
- Koulutuksen ja tutkimuksen laadullisia indikaattoreita tulisi kehittää osana kattavaa laadunvarmistusjärjestelmää.
- Ulkoiset sidosryhmät tulisi määritellä selkeämmin, jotta toivottu vaikuttavuus saavutetaan.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 18.2.2010 auditointiryhmän esityksen ja auditointiraportin perusteella, että Åbo Akademi täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

### Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulut, yliopisto

## ABSTRACT

### Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

### Name of publication

Auditering av kvalitets­säkringssystemet vid Åbo Akademi  
(Audit of the quality assurance system of Åbo Akademi University)

### Authors

Ragnar Lundqvist, Erika Löfström, AnneSophie Hokkanen, Eric Lindesjö, Carl-Magnus Westermarck, Arild Raaheim & Kenneth Lundin

### Abstract

The aims of the audit of Åbo Akademi University's quality assurance system were:

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

The audit was based on the preliminary audit material provided by the HEI and an audit visit that took place on 17–19 November 2009.

The audit group states that the quality assurance system of Åbo Akademi University covers most of its operations and processes. The quality assurance system is well documented and the division of responsibilities is clear. The system serves as an appropriate quality assurance tool that also brings a more methodical approach to the quality assurance culture established previously.

Despite the fact that the system is fairly new, there is clear evidence to show that it supports the university management's work and that the management is committed to quality assurance work. The staff and students have several official and unofficial channels through which they can participate in and influence the quality assurance work. The management, staff and students are engaged in developing the quality assurance system in co-operation with each other.

The audit group presents the following development recommendations to Åbo Akademi University:

- Bringing the cycle of continuous development to a conclusion will require additional work.
- The provision of education leading to a degree is being actively developed but documentation and monitoring activities could still be further improved so that they better support the continuing quality assurance of the teaching.
- The quality assurance system should more clearly reflect the connection between teaching and research, which is emphasised by Åbo Akademi University.
- The qualitative indicators for teaching and research should be developed as part of the comprehensive quality assurance system.
- External stakeholders should be more clearly defined so that the desired impact can be achieved.

In its meeting on 18.2.2010, FINHEEC decided, on the basis of the proposal and audit report of the audit group, that the quality assurance system of Åbo Akademi University meets the criteria set for quality assurance systems as a whole and the quality assurance of its basic tasks. The audit certificate is valid for six years.

### Keywords

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

## PUBLIKATIONER AV RÅDET FÖR UTVÄRDERING AV HÖGSKOLORNA

PB 133, 00171 HELSINGFORS • Tel.. 09-1607 6913 • Fax 09-1607 6911 • www.kka.fi

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi
- 2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku
- 4:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): Yliopistokoulutuksen 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.): Ammatikorkeakoulujen 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 nauč'no-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)
- 5:2001** Kinnunen, J.: Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle
- 6:2001** Löfström, E.: Benchmarking korkeakoulujen kieltenopetuksen kehittämisessä
- 7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti
- 8:2001** Huttula, T. (toim.): Ammatikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001
- 9:2001** Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.
- 10:2001** Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
- 11:2001** Ponkala, O. (toim.): Terveystieteiden korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
- 12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta
- 13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): Ammatikorkeakoulun 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 maisteri-ohjelmien arviointi
- 4:2002** Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajankoulutuksen arviointi

- 5:2002** Toikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissä. 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 korkeakouluysiköiden 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.): Laatu 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 ARCADE – Sammanhällning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Stähle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijo, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatu työn 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.): Laatua, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007
- 1:2006** Dill, D.D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Iloakso, A., Katajivuori, 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.: Uudenlaista sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 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 laadunvarmiinnissa.
- 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 handels-högskolornas 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., Aarvevaara, T., Isotalo, J., Peltokangas, N., Raji, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

- 1:2008** Stähle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: Sosiaalityön ja sosiaalialan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen seuranta-arviointi
- 4:2008** Leppisaari, I., Ihanainen, P., Nevgi, A., Taskila, V.-M., Tuominen, T. & Saari, S.: Hyvässä kasvussa – Yhdessä kehittäen kohti ammattikorkeakoulujen laadukasta verkko-opetusta
- 5:2008** Hiltunen, K. & Kekäläinen, H.: Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä – Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti
- 6:2008** Rauhala, P., Liljander, J.-P., Mulari, O. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 7:2008** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2008–2009
- 8:2008** Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M.-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K.: Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2008** Rekilä, E., Heikkilä, J., 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 kauppa-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2009** Pirttilä, A., Keränen, P., Pines, H., Tiilikka, A.-M., Virtanen, A. & Seppälä, H.: Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2009** Malinen, H., Hallikainen, J., Karttunen, P., Majander, M., Pudas, M. & Mustonen, K.: Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2009** Suntioinen, S., Myller, E., Nieminen, P., Pohjolainen, S., Wahlgrén, A., Kajaste, M. & Moitus, S.: Lappeenrannan teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2009** Urponen, H., Kinnunen, J., Levä, K., Nieminen, R., Raji, K., Seppälä, M. & Hiltunen, K.: Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2009** Papp, I., Lindesjö, E., Töytäri, R. & Seppälä, H.: Re-audit of the Quality Assurance System of the Seinäjoki University of Applied Sciences
- 10:2009** Kantola, I., Keto, U. & Nykänen, M.: Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen – Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking
- 11:2009** Heikkilä, J., Lappalainen, M., Mulari, O. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2009** Hulkko, P., Virtanen, A., Lampelo, S., Teckenberg, T., Vieltojärvi, M., Saarilampi, M.-L. & Mustonen, K.: Diakoniammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2009** Hiltunen, A.-M., Uusitalo, E., Hietanen, O., Hyyryläinen, T., Kettunen, S. & Söderlund, S.: Dynaaminen laatu-näkemyksen – kolmen yliopistoverkoston kehittävä vertaisarviointi
- 14:2009** Moitus, S.: Analyysi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005–2008
- 15:2009** Järvinen, M.-R., Granö, P., Huhtamo, E., Kettunen, A., Laaksonen, E., Holm, K. & Holopainen, H.: Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 16:2009** Andersson, Ö., Cornér, S., Heikkilä, J., Huldin, H., Lejonqvist, G.-B. & Lundin, K.: Auditering av kvalitets-säkringssystemet vid Högskolan på Åland
- 17:2009** Antikainen, E.-L., Eskelinen, H., Mäki, M., Nykänen, M., Taskila, V.-M. & Mustonen, K.: Rovaniemen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 18:2009** Aarveaara, T., Toikka, M., Apajalahti, H., Huttula, T., Mäkilä, M., Kajaste, M. & Saarilampi, M.-L.: Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2010** Auvinen, P., Kauppi, A., Kotila, H., Loikkanen, A., Markus, A., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2010–2012
- 2:2010** Hintsanen, V., Luukka, M.-R., Lounasmeri, T., Majander, M., Renvall, J., Holopainen, H. & Hiltunen, K.: Turun ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2010** External Review of Finnish Higher Education Evaluation Council. Self-evaluation report