


Paavo Okko • Liisa Ansala
Helena Immonen • Anneli Pirttilä
Teuvo Uusitalo • Marja-Liisa Saarilampi

Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi



KORKEAKOULUJEN
ARVIointINEUVOSTON
JULKAISUJA

6:2010

ISBN 978-952-206-140-9 (painettu)

ISBN 978-952-206-141-6 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammerprint Oy

Tampere 2010

Esipuhe

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

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

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

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

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

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

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

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

Riitta Pyykkö, professori

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

| | |
|--|-----------|
| Auditointiryhmä | 7 |
| 1 Johdanto | 9 |
| 1.1 Auditoinnin tavoitteet | 9 |
| 1.2 Auditoinnin kohteet | 9 |
| 2 Auditointiprosessi | 11 |
| 2.1 Auditointisopimus | 11 |
| 2.2 Auditointiaineisto | 11 |
| 2.3 Auditointivierailu | 12 |
| 2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne | 13 |
| 3 Oulun yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä | 14 |
| 3.1 Organisaation rakenne ja hallinto | 14 |
| 3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot | 15 |
| 3.3 Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä: Toiminnan kehittämisen malli | 16 |
| 4 Auditointitulokset | 20 |
| 4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio | 20 |
| 4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus | 26 |
| 4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus | 26 |
| 4.2.2 Tutkimus | 33 |
| 4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö | 36 |
| 4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot | 40 |
| 4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen | 43 |
| 4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen | 46 |
| 4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen | 51 |
| 4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus | 55 |
| 4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä | 55 |
| 4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta | 57 |
| 4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen | 59 |
| 4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus | 64 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5 | Johtopäätökset | 68 |
| 5.1 | Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet | 68 |
| 5.2 | Kehittämissuositukset | 69 |
| 5.3 | Auditointiryhmän kokonaisarvio Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä | 70 |
| 5.4 | Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta | 70 |

Liitteet

| | | |
|----|-------------------------------------|----|
| 1: | Auditointivierailun ohjelma | 71 |
| 2: | Auditoinnissa käytettävät kriteerit | 72 |

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Professori emeritus **Paavo Okko** toimi kansantaloustieteen professorina Turun kauppakorkeakoulussa vuosina 1998–2007 ja Turun kauppakorkeakoulun vararehtorina vuosina 1999–2006. Hän on osallistunut paljon erilaisiin arviointitehtäviin, esimerkiksi vuosina 2008–2009 hän toimi Suomen yliopistokeskusten arvioinnissa, Suomen innovaatiostrategian arvioinnissa sekä valtioneuvoston kanslian asettamassa talousneuvoston arviointiryhmässä. Aiempia arviointitehtäviä 2000-luvulla ovat olleet Suomen Pankin Talouden näkymät -raportin arviointi, Helsingin taloustieteellisen tutkimuskeskuksen (HECER) arviointi, Tampereen yliopiston tutkimuksen arviointi, Suomen Akatemian suorittaman liiketoimintaosaamisen tutkimuksen arvioinnin johtoryhmän puheenjohtajana toimiminen, Helsingin kaupungin tietokeskuksen kaupunkitutkimuksen arviointi ja Korkeakoulujen arviointineuvoston asettaman kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi. Lisäksi hänellä on ollut useita kauppatieteellisten koulutusohjelmien arviointitehtäviä Virossa vuosina 2001–2008. Luottamustehtäviä hänellä on ollut muun muassa Suomen Akatemian kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnan jäsenenä sekä valtiovarainministeriön taloustieteellisen neuvoston jäsenenä.

Varapuheenjohtaja

Tekniikan tohtori **Anneli Pirttilä** toimii Saimaan ammattikorkeakoulun rehtorina ja toimitusjohtajana. Hän on toiminut Saimaan ammattikorkeakoulua edeltäneen Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun rehtorina vuosina 2001–2008 ja liiketalouden yksiköstä vastaavana koulutusjohtajana vuosina 2000–2001. Aiemmin Anneli Pirttilä on työskennellyt erilaisissa tehtävissä markkinointitutkimuksen ja tietopalvelun alueilla paperiteollisuudessa. Pirttilä on toiminut myös toimittajana eri tiedostusvälineissä. Anneli Pirttilä on väitellyt Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa aiheesta ”Competitor information and knowledge management in industrial organizations”. Anneli Pirttilä toimi keväällä 2008 Helsingin kauppakorkeakoulun auditoinnin auditointiryhmän varapuheenjohtajana sekä syksyllä 2008 Tampereen ammattikorkeakoulun auditointiryhmän puheenjohtajana.

Jäsenet

Opiskelija **Liisa Ansala** on kasvatustieteiden kandidaatti Lapin yliopistosta. Hän on toiminut Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan koulutuspoliittisena sihteerinä vastuualueenaan muun muassa opintoasiat, opetuksen kehittäminen, laadunvarmistus ja tukipalvelut. Tätä ennen hän on toiminut Suomen ylioppilaskuntien liiton hallituksen koulutuspoliittisena vastaavana. Käytännön kokemusta yliopistojen laatutyöstä Liisa Ansala on saanut toimiessaan vuonna 2008 Turun yliopiston auditointiryhmässä ja Lapin yliopiston ylioppilaskunnassa hallituksen puheenjohtajana sekä koulutuspoliittisena vastaavana.

Elintarviketieteiden lisensiaatti **Helena Immonen** toimii Helsingin yliopiston laatuasiantuntijana. Hänen päätehtävinään ovat laadunhallintajärjestelmän kehittäminen sekä laatuopetuksen ja prosessityöskentelyn ohjaaminen. Hän on aiemmin toiminut Helsingin yliopiston elintarvike-ekonomian yliassistenttina (koulutus- ja tutkimusalueena laatujohtaminen sekä tuotekehityksen koordinointi ja johtaminen), HK:lla tuotekehityspäällikkönä ja Suomen Akatemian nuorempana tutkijana. Hän on pitänyt laadunhallinnan kursseja, ohjannut useita laadunhallintaan liittyviä pro gradu -tutkielmia, toiminut luennoitsijana ja tehnyt alan tutkimustyötä. Immonen on myös toiminut Laatukeskuksen järjestämän Suomen laatuopintokilpailun arviointiryhmän jäsenenä (1998 ja 2001) sekä pääarvioijana vuonna 2004.

Tekniikan lisensiaatti **Teuvo Uusitalo** toimii VTT:ssa erikoistutkijana ja tiiminvetäjänä. Hänen erityisalaansa on yritystoiminnan riskienhallinta. Hän on ollut mukana kehittämässä riskien hallinnan menetelmiä sekä arvioimassa organisaatioiden turvallisuusjohtamisjärjestelmiä. Hän on myös toiminut toimintajärjestelmän sisäisenä auditoijana sekä EU:n tutkimuksen 7. puiteohjelman tutkimushankkeiden arvioijana. Aikaisemmin Uusitalo on työskennellyt muun muassa yliassistenttina Tampereen teknillisessä yliopistossa ja projekti-päällikkönä Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirastossa. Uusitalo toimi vuonna 2006 Lahden ammatikorkeakoulun auditointiryhmän jäsenenä.

Sihteeri

Filosofian maisteri, musiikin tohtori **Marja-Liisa Saarilampi** on toiminut Korkeakoulujen arviointineuvoston sihteeristössä vuodesta 2008, jossa hän vastaa pääsuunnittelijana yliopistosektorin arviointitoiminnasta. Hän on aiemmin toiminut muun muassa arviointihankkeissa tutkijana ja kouluttajana sekä kehittänyt itsearviointimenetelmiä.

1 Johdanto

1.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulukohtaisen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena on:

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

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

1.2 Auditoinnin kohteet

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

Auditoinnin kohteina ovat:

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

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

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

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

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

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

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Oulun yliopisto sopivat auditoinnin toteuttamisesta auditointisopimuksen muodossa. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteiden lisäksi auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus tai kansainvälisyys ja auditoinnissa käytettävä kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä yliopiston sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Oulun yliopiston sopimus allekirjoitettiin 24.3.2009. Auditointi sovittiin toteutettavaksi kotimaisen auditointiryhmän toimesta suomen kielellä.

2.2 Auditointiaineisto

Auditointikäsi­kirjan ohjeistuksen mukaan auditointiaineisto tulee koota siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, toimivuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Aineiston avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnanohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta.

Oulun yliopiston toimittama auditoinnin perusaineisto oli seuraava:

- Kuvaus yliopiston organisaatiosta
- Kuvaus yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä
- Oulun yliopiston laatukäsi­kirja
- Laadunvarmistusjärjestelmän kehityshistoria
- Laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysi
- Oulun yliopiston strategia vuosille 2007–09
- Oulun yliopiston strategia vuosille 2010–12
- Yhteen­veto laatu­järjestelmän perusteella havaitusta keskeisistä kehittä­mis­kohteista ja käynnistetyistä/toteutetuista toimenpiteistä.

Auditointiryhmällä oli pääsy yliopiston laatu­työn www-sivuille ja yliopiston wiki-järjestelmään, jonka tarjoama materiaali täydensi kirjallista materiaalia.

Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näyttöiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta. Jokaisesta seitsemästä auditointikohteesta ja niiden alakohdista on oltava jokin näyte tai näyttö. Aineistosta tulee käydä ilmi, mikä näyttö liittyy mihinkin auditointikohteeseen. Oulun yliopiston aineisto saapui auditointisopimuksessa todettuun määräpäivään mennessä ja se toimitettiin välittömästi edelleen auditointiryhmän jäsenille. Lisäksi auditointiryhmä pyysi lisämateriaalina esimerkin opiskelija-ainejärjestön palauteraportista, listan tiedekunta- ja laitoskohtaisista henkilökunta- ja opiskelijamääristä, tukipalvelujen prosessikuvauksia sekä kasvatustieteiden tiedekunnan tulossopimusohjan indikaattoreineen.

Oulun yliopiston auditointiyhteyshenkilö, laatukoordinaattori Suv Eriksson vieraili 27.10.2009 auditointiryhmän kokouksessa esittelemässä Oulun yliopiston organisaatiota, laadunvarmistusjärjestelmää ja auditointiaineistoa.

2.3 Auditointivierailu

Ennen auditointivierailua 29.10.2009 Oulun yliopistossa järjestettiin tulevas-ta auditoinnista informaatiotilaisuus henkilökunnalle. Tilaisuuden avauslausua lausui rehtori Lauri Lajunen. Auditointiryhmän puheenjohtaja Paavo Okko ja auditointia Korkeakoulujen arviointineuvostossa koordinoiva pääsuunnittelija Marja-Liisa Saarilampi pitivät alustukset auditoinnin tavoitteista, kriteereistä sekä auditointiprosessin vaiheista ja auditointivierailun toteutuksesta. Oulun yliopiston biologian laitoksen johtaja Seppo Saarela kertoi kokemuksia auditointiin valmistautumisesta ja Oulun yliopiston ylioppilaskunnan hallituksen jäsen Leena Haikonen puhui laatujärjestelmän kehittämisestä opiskelijan näkökulmasta. Tilaisuuden lopuksi kuulijoilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tulevasta auditoinnista.

Auditointivierailu järjestettiin 25.11.–27.11.2009. Sen tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmästä. Vierailun ohjelma (liite 1) laadittiin auditointikäsitteissä kuvatun mallin mukaisesti. Ensimmäisen päivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli yliopiston johtoa, dekaaneita, laitoksen johtajia, opettajia, tutkijoita, perus- ja jatko-opiskelijoita, tuki- ja palvelutoimintojen edustajia sekä yliopiston sidosryhmien edustajia.

Toinen päivä koostui useista teemahaastatteluista. Päivän teemoina olivat koulutus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus, kansainvälisyys ja henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen (erityisesti yliopiston muutostilanne).

Koulutuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen teemahaastatteluissa oli edustajia humanistisesta ja kasvatustieteiden tiedekunnasta, sähkö- ja tietotekniikan osastolta, tietojenkäsittelytieteiden laitokselta, maantieteen laitokselta, innovaatiokeskuksesta, Info Tech Oulusta, Biocenter Oulusta, innovaatiokeskittymästä, biolääketieteen laitokselta, hammaslääketieteen laitokselta ja markkinoinnin laitokselta.

Kolmas päivä alkoi jokerikohteella. Auditointiryhmä jakaantui kahteen ryhmään, joista toinen vieraili Oulun yliopiston ylioppilaskunnassa ja toinen koulutus- ja tutkimuspalvelut -yksikössä. Jälkimmäisessä jokerikohteessa erityisteemana oli avoin yliopisto. Päivä jatkui teemahaastattelulla, jonka aiheena oli monitieteisyys. Auditointivierailu päättyi korkeakoulun johdon loppuhaastatteluun sekä palautetilaisuuteen.

2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmä laati auditointiprosessissa kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta raportin. Raportti tuotettiin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten erityisasiantuntemusta hyödynnettiin auditointikohteiden tarkastelussa. Korkeakoulujen arviointineuvoston pääsuunnittelija Marja-Liisa Saarilampi vastasi raportin alkuosassa olevista auditointiprosessin, yliopiston ja sen laadunvarmistusjärjestelmän kuvauksista sekä raportin yhtenäisestä rakenteesta ja käsittelytavasta. Oulun yliopistolla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

3 Oulun yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

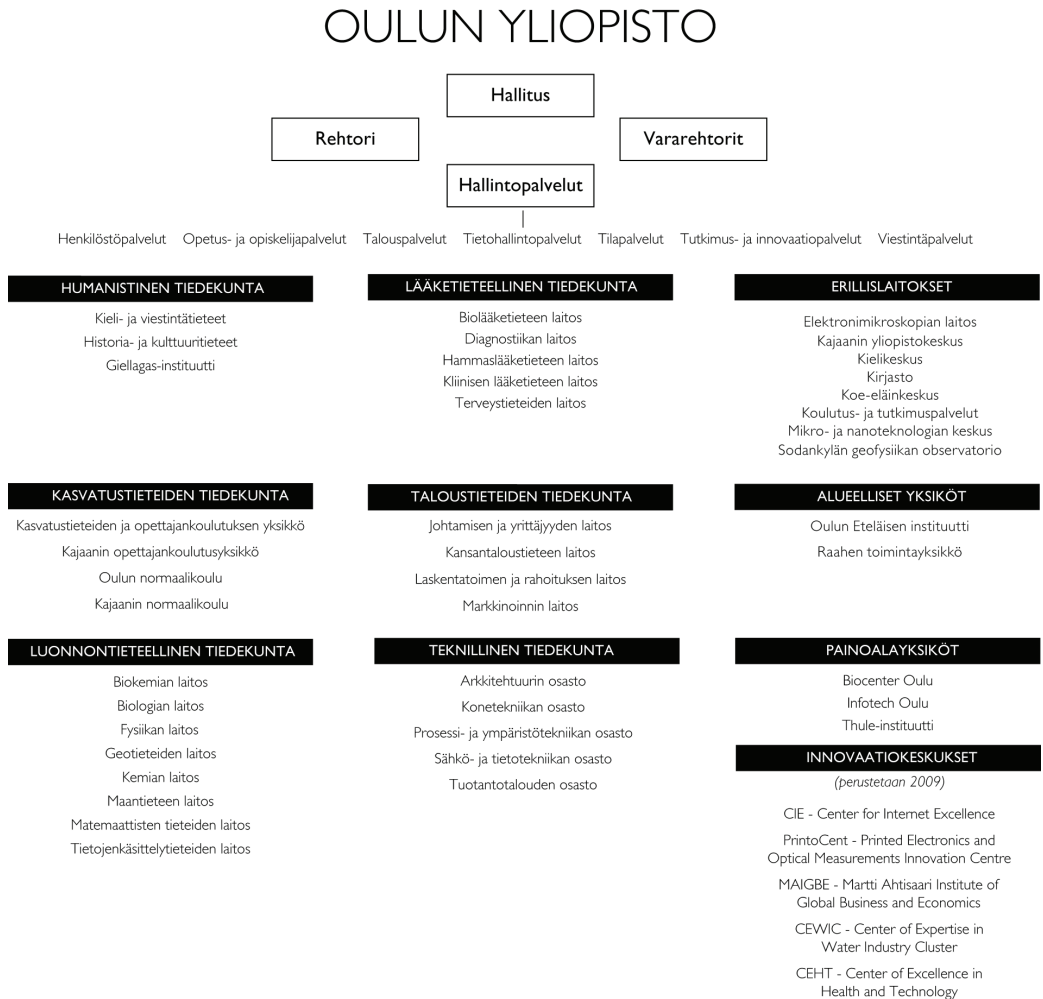
Luvussa 3 kuvataan Oulun yliopiston organisaation rakenne, hallinto, toiminta-ajatus ja laadunvarmistusjärjestelmä korkeakoulun toimittaman auditointiaineiston ja siinä käytetyn käsitteistön mukaisesti.

Oulun yliopisto on vuonna 1958 perustettu monitieteinen yliopisto. Oulun yliopistossa toimii humanistinen, kasvatustieteiden, luonnontieteellinen, lääketieteellinen, taloustieteiden ja teknillinen tiedekunta. Vuonna 2009 yliopistossa oli 3164 työntekijää, 13711 perusopiskelijaa (alempaa tai ylempää korkeakoulututkintoa suorittavat), 2398 jatkotutkinto-opiskelijaa ja 2824 avoimen yliopiston opiskelijaa.

Oulun yliopisto kouluttaa kandidaatteja ja maistereita kuudessa tiedekunnassa kahdeksalla koulutusosalalla 53 eri koulutusohjelmassa. Kaikilla aloilla voidaan suorittaa lisensiaatin- ja tohtorintutkinto. Vuonna 2009 maisterintutkintoja suoritettiin 1108 ja tohtorintutkintoja 154. Tutkimusta tehdään kaikissa yliopiston laitoksissa, osastoissa ja laboratorioissa. Lisäksi Oulun yliopistossa on erillislaitoksia, painoalaysiköitä ja innovaatiokeskuksia.

Oulun yliopiston organisaatio on esitetty kuvassa 1. Tiedekunnat vastaavat tutkimus- ja opetustoiminnan edellytysten järjestämisestä sekä tutkimustoiminnan laadusta ja tutkintojen myöntämisestä. Tiedekuntien alitulosyksiköinä ja tutkimuksen ja opetuksen keskeisinä tulostekijöinä ovat ainelaitokset. Teknillisessä tiedekunnassa laitosjakoa vastaa osastojako ja osastot voivat puolestaan jakautua laboratorioihin. Humanistisessa tiedekunnassa ei ole laitosjakoa. Lääketieteellinen tiedekunta on koonnut klinikkansa ja laitoksensa viideksi laitokseksi.

Yliopiston perustoimintojen tukitoimintoja hoitavat hallintopalvelut, erillislaitokset sekä tiedekuntien, osastojen ja ainelaitosten kansliat. Tukitoimintoja hoitavia erillislaitoksia ovat elektronimikroskopian laitos, kielikeskus, kirjasto ja koe-eläin keskus. Yliopiston keskushallinnon eli hallintopalvelujen yksiköjä ovat henkilöstöpalvelut, opetus- ja opiskelijapalvelut, talouspalvelut, tilapalvelut, tietohallintopalvelut, tutkimus- ja innovaatiopalvelut sekä viestintäpalvelut.



Kuva 1 . Oulun yliopiston organisaatiokaavio

3.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Toiminta-ajatus

Oulun yliopiston strategian mukaan yliopiston tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta, sivistystä ja kulttuuria, vahvistaa kansallista kilpailukykyä ja hyvinvointia edistävää osaamista sekä turvata korkeasti koulutetun työvoiman ja tutkijakunnan saatavuus vaikutusalueellaan.

Yliopisto määrittelee laatutyön siten, että se tarkoittaa kokonaisuuden tasolla tarkoituksenmukaista ja hyvin tehtyä arkista työtä, jota jokainen yliopistolainen tekee itsensä, tieteenalansa ja työyhteisönsä hyväksi.

Visio

Oulun yliopiston visiona on, että vuonna 2012 se on tiedeyliopisto, jonka tutkimus ja siihen kytkeytyvä opetus ovat korkeaa kansainvälistä tasoa. Yliopisto on määritellyt tutkimuksen painoaloikseen informaatioteknologian ja langattoman viestinnän, biotekniikan ja molekyyliäketieteen sekä pohjoisuuden ja ympäristön.

Arvot

Yliopiston toimintaa ohjaavat arvot ovat

- yhteisöllisyys
- edelläkävijyys
- kumppanuus.

3.3 Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä: Toiminnan kehittämisen malli

Oulun yliopisto käyttää laadunvarmistusjärjestelmästä nimitystä *Toiminnan kehittämisen malli*. Tällä nimellä Oulun yliopisto haluaa korostaa laatujärjestelmän jatkuvasti kehittyvää luonnetta. Järjestelmän perusajatuksena on, että arvioinnin tulee olla jatkuvaa ja sen tulee antaa mahdollisuuksia kehittämiseen ja laadun parantamiseen.

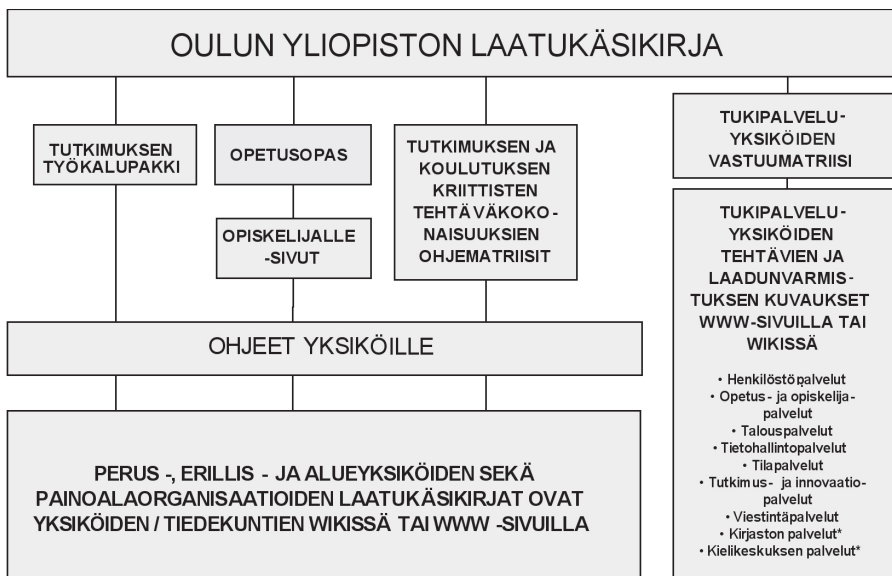
Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyö aloitettiin ensin koulutuksen alalla 1990-luvun alussa ja 2000-luvun puolessavälissä yliopisto alkoi kehittää kaikkien toimintojen kattavaa laadunvarmistusjärjestelmää yhteistyössä kolmen pilottilaitoksen (biologian laitos, humanistinen tiedekunta ja prosessi- ja ympäristötekniikan osasto) kanssa. Laadunvarmistusjärjestelmän rakennusvaiheessa perustettiin laatuimejä, jotka ovat vastanneet malliin liittyvästä toimeenpanosta ja laatudokumentaation koordinaatiosta. Yliopiston laatujärjestelmän kehittämiseen vuosiksi 2007–2009 nimitettiin myös laatutyön ohjausryhmä, TOPQA (Tutkimus, Opetus, Palvelut, Quality, Assurance). Ryhmän puheenjohtajana on toiminut vararehtori. Myös opiskelijat ovat olleet yhteistyökumppaneita järjestelmän kehittämistyössä.

Toiminnan kehittämisen malli koostuu kaikkien toimintojen laadunvarmistuksen systemaattisista, riittävän yhdenmukaisista ja dokumentoiduista rakenteista, vastuun määrittelyistä ja menettelytavoista, jotka kuvataan laatu-käsikirjassa. Toiminnan laadun varmistamiseksi yliopisto pyrkii

- asettamaan toiminnalleen tavoitteita,
- tunnistamaan ja resursoimaan ydin- ja tukitoiminnoissaan kriittiset, onnistumista edellyttävät tehtävät,

- varmistamaan, että henkilökunnalla, opiskelijoilla ja sidosryhmillä on riittävät mahdollisuudet osallistua toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen,
- huolehtimaan vastuunjaon selkeydestä ydin- ja tukitoiminnoissaan,
- antamaan henkilökunnalle ja opiskelijoille selkeät toimintaohjeet,
- edistämään hyvien käytäntöjen leviämistä,
- seuraamaan ja arvioimaan toimintaa ja tuloksia kriittisesti,
- asettamaan itsensä ulkoisen arvioinnin kohteeksi sekä
- kehittämään toimintaansa seuranta- ja arviointitiedon pohjalta.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistyössä on hyödynnetty jo olemassa olevia yliopistossa toimivia käytänteitä. Yliopiston yksiköt ovat myös voineet yhdistää Toiminnan kehittämisen mallin perusrakenteeseen erilaisia toimintakäytäntöjä, erilaisten laatujärjestelmien osia ja toimintoja sekä ulkoisen arvioinnin menettelytapoja, koska eri oppiaineilla ja koulutusaloilla on erilaiset tieteenalakulttuurit ja myös erilainen intressiympäristö.



Kuva 2. Toiminnan kehittämisen mallin dokumentaation kokonaisuus

Kuvassa 2 on esitetty Toiminnan kehittämisen mallin dokumentaation kokonaisuus. Opiskelijalle hyödyllistä tietoa on esimerkiksi koottu yliopiston Opiskelijalle-verkkosivuille. Tutkimuksen työkalupakki -sivustolle on koottu tutkijan ja jatko-opiskelijan työskentelyä tukevia materiaaleja ja ohjeita. Opetustyön tueksi on tehty Opetusopas Oulun yliopiston opettajalle. Yliopiston tukipalveluyksiköiden www- ja wiki-sivuilta löytyvät kuvaukset kunkin yksikön tarjoamista tukipalveluista.

Toiminnan kehittämisen malli rakentuu kolmelle peruseriaatteelle, jotka ovat *yhteistyö, kehittävä arviointi ja hyvien käytäntöjen levittäminen*.

Ensimmäinen periaate on yliopistoyhteisön jäsenten tietoinen ja järjestelmällinen yhteistyö ja sen kehittäminen kaikissa toiminnoissa. Yhteistyön onnistumiseksi yliopisto edellyttää toimijoiden ja toimielinten vastuiden määrittämistä organisaation kaikilla tasoilla. Yhteistyörakenteiden määrittelyillä halutaan varmistaa henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen yliopiston toiminnan kehittämiseen.

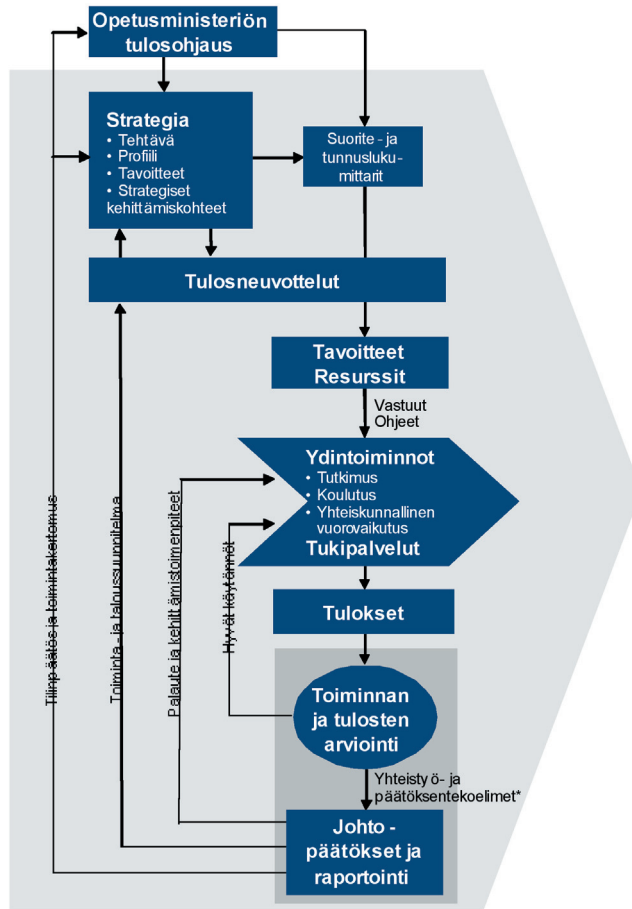
Toinen periaate, kehittävä arviointi, nähdään osana toimintojen menestyksellistä hoitamista. Arviointi ymmärretään kriittisenä tulosten tarkasteluna suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Arviointitiedon perusteella tehdään yhteisiä johtopäätöksiä toiminnan tilasta ja sovitaan toiminnan kehittämisestä. Myös arviointikäytäntöjen ajantasaisuutta, luotettavuutta, hyödyllisyyttä ja yhteensopivuutta arvioidaan säännöllisesti. Yhteistyössä tehtävien arviointien oletetaan vahvistavan yhteistyökulttuuria ja edistävän innovatiivisten ratkaisujen löytämistä.

Kolmas periaate on hyvien käytäntöjen levittäminen. Toiminnan kehittämisen mallissa tähdätään innovatiivisten ratkaisujen luomiseen yksiköissä ja näiden levittämiseen hyvinä käytäntöinä yli yksikkörajojen. Hyvät käytännöt nähdään toimintatapoina, joita yksiköt voivat soveltaa oman rakenteensa ja toimintakulttuurinsa mukaisesti. Hyvien käytäntöjen levittäminen lisää yliopistoyhteisön tietoisuutta erilaisista toiminnan kehittämisen mahdollisuuksista.

Valittujen periaatteiden pohjalta Toiminnan kehittämisen mallissa pyritään kuvaamaan eri yliopiston toimintoja systemaattisella tavalla sekä nostamaan esiin laadunvarmistusjärjestelmän hyviä käytäntöjä.

Oulun yliopiston laatukäsikirjassa on kuvattu Toiminnan kehittämisen mallin yleisten periaatteiden lisäksi ydintoimintojen laadunvarmistuskäytännöt ja vastuut, tukipalveluiden laadunvarmistuksen periaatteet sekä mallin yhteys yliopiston toiminnanohjaukseen ja johtamiseen. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän, toiminnanohjauksen ja johtamisen kokonaisuutta kuvataan seuraavan sivun kuvassa.

Yliopisto toteutti ensimmäisen koko laatuja järjestelmää koskevan sisäisen auditoinnin vuonna 2009. Jatkossa yliopisto aikoo toteuttaa määrääjain sisäisen auditoinnin, jolla arvioidaan onko yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä sille asetettujen tavoitteiden ja periaatteiden mukainen. Lisäksi sisäisen auditoinnin avulla pyritään tunnistamaan Toiminnan kehittämisen mallin vahvuudet ja kehittämiskohteet.



Kuva 3. Yliopiston laatu järjestelmän, toiminnanohjauksen ja johtamisen kokonaisuus

4 Auditointitulokset

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

*Oulun yliopiston toiminnan kehittämisen mallin tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut on määritelty selkeästi laatudokumentaatioissa. Laatudokumentaatio on kuitenkin varsin mittavaa ja se kaipaakin yksinkertaistamista ja yhtenäistämistä käyttökelpoisuuden parantamiseksi ajatellen yliopiston päivittäistä toimintaa. Tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittelyn ja dokumentaation osalta laadunvarmistusjärjestelmä on **kehittyvässä** vaiheessa.*

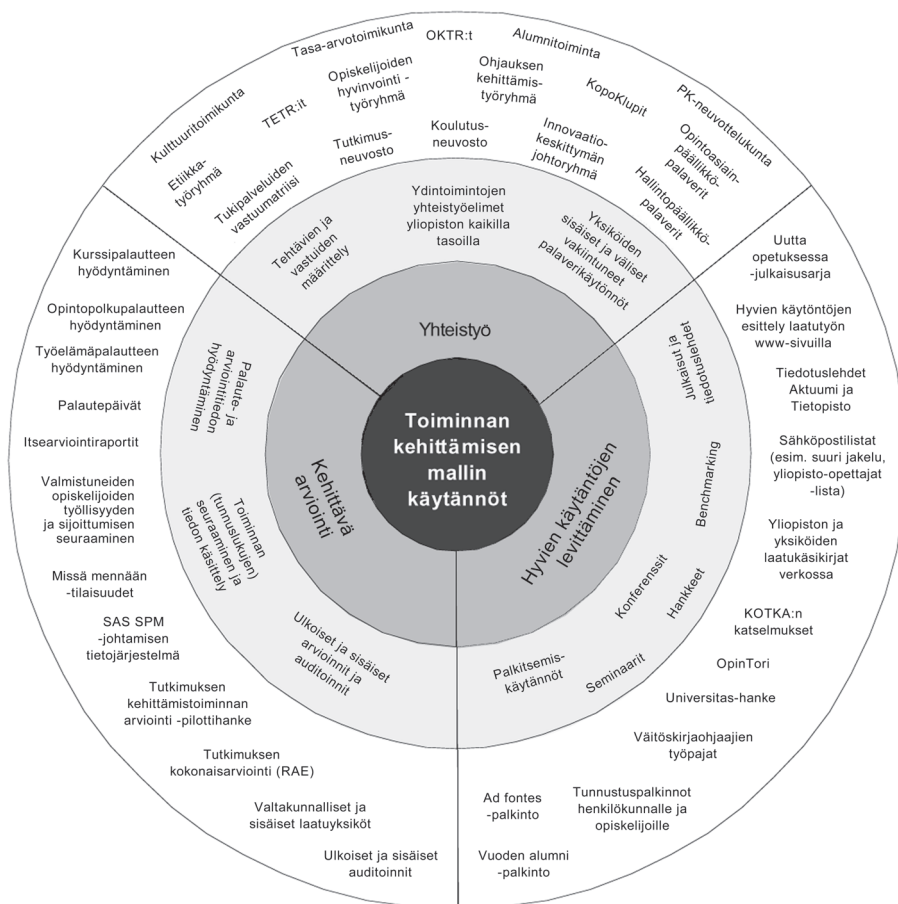
Toiminnan kehittämisen mallin tavoitteet ja niiden kytkeytyminen korkeakoulun strategiaan tavoitteisiin

Laadunvarmistusjärjestelmästä käytetään nimeä Toiminnan kehittämisen malli, millä halutaan korostaa järjestelmän kehittävää luonnetta. Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä perustuu pitkäaikaiseen opetuksen kehittämiseen ja opetuksen itsearviointijärjestelmään sekä siitä saatuun kokemukseen. Aiemmin eri toiminnoissa on käytetty kuitenkin erilaisia dokumentointitapoja, joten toiminnan kehittämisen mallin yhtenäinen dokumentaatio on vielä varsin tuoretta.

Yliopisto on asettanut Toiminnan kehittämisen mallia ohjaavat periaatteet ja tavoitteet:

1. kaikki henkilöstöryhmät ja opiskelijat sekä sidosryhmät osallistuvat yliopiston toiminnan kehittämiseen,
2. laatujärjestelmän yhteistyöelinten tehtävät ovat selkeät sekä niiden vastuut ja yhteys päätöksentekoelementteihin on määritelty,
3. tukipalveluiden tehtävät ja vastuut ovat selkeät ja ne ovat kiinteässä yhteydessä ydintoimintoihin,
4. toiminnan kehittäminen perustuu riittävän tarkan ja mahdollisimman reaaliaikaisen seuranta- ja arviointitiedon varaan,
5. toiminnan kehittämiskohdat havaitaan ja yhteisö tuntee käytännöt, joilla havaittuihin ongelmiin puututaan,
6. hyvät käytännöt leviävät ja löydetään uusia tapoja niiden levittämiseksi yliopiston kaikissa toiminnoissa,
7. toiminnan laatu on näkyvää.

Laatukäsikirjassa mainitaan kolme periaatetta, joiden varaan Toiminnan kehittämisen mallin käytännöt rakentuvat: yhteistyö, kehittävä arviointi sekä hyvien käytäntöjen levittäminen. Esitetyt periaatteet integroituvat hyvin laatu-järjestelmälle asetettuihin tavoitteisiin. Laatukäsikirjassa esitetystä kuviossa nimetään useita käytänteitä näiden periaatteiden toteutumisesta (kuva 4).



Kuva 4. Esimerkkejä Toiminnan kehittämisen mallin periaatteista käytännössä

Auditointivierailun aikana todennettiin, että laadunvarmistusjärjestelmälle asetetut tavoitteet ja periaatteet ovat tarkoituksenmukaisia, ja että yliopiston itselleen asettamia tavoitteita toteutetaan. Aineiston pohjalta ne näyttävät olevan oleellinen osa yliopiston laadunvarmistusjärjestelmää. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että laadunvarmistuksen kannalta tärkeitä yhteistyöelimisiä kuten Tutkimuksen edistämistyöryhmiä (TETR) ja Opetuksen kehittämissuuryhmiä (OKTR) on yksikkötasolla liikaa. Niitä voitaisiin yhdistää useamman yksikön yhteisiksi elimiksi.

Laatukäsikirjassa esitetyn kuvan (tässä raportissa kuva 3) mukaan laatu-järjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä ja johtaminen muodostavat selkeän hyvin toimivan kokonaisuuden. Auditointivierailu osoitti tämän toteutuvan periaatteellisella tasolla, mutta laadunvarmistuksen tuottaman seuranta-aineiston huomioon ottamisessa on vielä puutteita. Esimerkiksi joidenkin itse-arviointien tuloksia ei merkittävästi oteta huomioon kaikkien yksikköjen toiminnanohjauksessa.

Toiminnan kehittämisen malli antaa hyvät lähtökohdat strategisten tavoitteiden toteutumiseksi. Strategiassa vuosille 2007–2009 on esitetty strategisiksi tavoitteiksi:

- Tutkimus on tieteellisesti korkeatasoista ja vahvuusalueilla kansainvälistä huippua.
- Opetus kytkeytyy tiivistä ja systemaattisesti tutkimukseen ja on korkeatasoista ja ajanmukaista.
- Yhteiskunnallinen vuorovaikutus luo innovaatiota ja edistää alueiden elinvoimaisuutta.

Näihin tavoitteisiin on pyritty muun muassa seuraavilla kehittävän arvioinnin ja yhteistyön toteuttamisen kautta esiin nousseilla toimenpiteillä:

- Tutkimuksen tason nostamiseksi yliopistossa on toteutettu tutkimuksen kansainvälinen arviointi (Research Assessment Exercise, RAE) vuonna 2007. Arvioinnin pohjalta kohdennettiin rahoitusta tutkijakoulutuksen kehittämiseen ja tutkimusinfrastruktuurin vahvistamiseen. Arvioinnilla on ollut tärkeä merkitys tutkijakoulujärjestelmän kehittämisessä, joka oli yhtenä strategisena kehittämiskohtena.
- Opetuksen kansainvälistymistä on yliopistoyhteisöltä ja sidosryhmiltä saadun palautteen perusteella tuettu muun muassa kansainvälisiä tukipalveluja kehittämällä.
- Yliopisto on yhteistyössä keskeisten sidosryhmien kanssa osallistunut yhteistyörakenteiden kehittämiseen. Keväällä 2009 Oulun yliopisto, Oulun kaupunki, Oulun seudun ammattikorkeakoulu, VTT ja Technopolis Oyj allekirjoittivat allianssisopimuksen Oulun innovaatiokeskittymän perustamisesta, joka onkin käynnistynyt kuluvan vuoden aikana.

Toiminnan kehittämisen malli on syntynyt päämäärätietoisena ja pitkäjänteisen kehittämistoiminnan tuloksena. TOPQA (Laatutyön ohjausryhmä) on valmistellut mallin peruseriaatteet (yhteistyö, kehittävä arviointi sekä hyvien käytäntöjen levittäminen) sekä linjannut, että kaikkiin yksiköihin nimetään opetuksen kehittämistyöryhmä (OKTR), tutkimuksen edistämistyöryhmän (TETR) sekä laatutiimit ja että kaikissa näissä on opiskelijaedustus.

Yhteistyöstä ja tavoitteellisuudesta osoituksena on laatutiimien osallistuminen 15 op:n laajuiseen Laatutyön asiantuntija -koulutukseen. Kaikkiaan

koulutukseen osallistui yhteensä 130 henkilöä perus- ja tukipalveluyksiköistä sekä erillislaitoksista. Koulutuksessa kehitettiin yhteistoiminnallisesti Toiminnan kehittämisen mallia, jaettiin hyviä käytäntöjä ja työstettiin yhteisöllisesti yksiköiden laadunvarmistuksen dokumentaatiota. Opiskelija-aktiivien sitouttamiseksi järjestettiin Laaturyöpaja-koulutusta. Kuuden työpajakerran koulutukseen, jonka tavoitteena oli perehdyttää opiskelijat yliopiston laadunvarmistusjärjestelmään ja sen auditointiin, osallistui yhteensä 21 opiskelijaa eri tiedekunnista.

Toimijoiden ja vastuiden määrittely

Oulun yliopiston määritelmän mukaan laatu tarkoittaa kokonaisuuden tasolla tarkoituksenmukaista ja hyvin tehtyä arkista työtä, jota jokainen yliopistolainen tekee itsensä, tieteenalansa ja työyhteisönsä hyväksi. Laaturyön todestaan olevan jokaisen yliopistolaisen vastuulla. Toiminnan kehittämisen mallin yhtenä periaatteena on yhteistyö, johon on pyritty kehittämällä yhteistyörakenteita sellaisiksi, että kaikki henkilöstöryhmät, opiskelijat ja sidosryhmät voivat osallistua yliopiston toiminnan kehittämiseen. Yliopistossa toimii lukuisia yhteistyöelimiä eri toiminnoissa ja eri tasoilla. Näistä hyvänä käytäntönä mainittakoon Missä mennään -tilaisuudet, joita järjestetään useissa yksiköissä; tosin nimi saattaa vaihdella yksiköittäin. Tilaisuudessa käsitellään toiminnasta ja tuloksesta kertovia tunnuslukuja, tutkimuksen ja koulutuksen itsearviointia, arvioidaan toiminnan onnistumista ja siihen liittyviä kehittämistarpeita. Tilaisuus on tarkoitettu ensisijaisesti henkilöstölle ja opiskelijoille, mutta siihen voidaan kutsua myös sidosryhmien edustajia.

Sekä tutkimuksen että koulutuksen keskeisimmät toimijat, tehtävät ja vastuut yliopistotasolla, tiedekunnissa ja yksiköissä on selkeästi määritelty taulukkomuodossa yliopiston laaturyöpajassa asianomaisen toiminnon kohdalle. Huomionarvoista on myös ainejärjestön tehtävien määrittely koulutuksen vastuutaulukossa.

Yksiköille laadituissa ohjematriiseissa on edellytetty tutkimuksen ja koulutuksen kriittisten tehtäväkokonaisuuksien vastuullisten toimijoiden määrittelyä. Osassa yksiköistä tästä määrittelystä koostuu yksikön koko laaturyöpaja, osassa taas kriittiset tehtäväkokonaisuudet ovat osa kokonaisvaltaista laaturyöpajaa. Kriittiset tehtäväkokonaisuudet tunnistettiin ja määriteltiin edellä mainitun Laaturyöpajan asiantuntija -koulutuksen yhteydessä. Haastattelujen mukaan vastuiden määrittely on koettu tärkeäksi yksikötasolla, siitä on ollut hyötyä etenkin uusien henkilöiden perehdyttämisessä.

Tukipalveluiden toimijat ja vastuut on määritelty tukipalveluiden vastuumatriiseissa. Vastuumatriisi on koottu tutkimuksen ja koulutuksen kriittisten tehtäväkokonaisuuksien mukaisesti, mitä voidaan pitää hyvänä käytäntönä

koota yhteen kyseiseen ydintehtävään liittyvien tukipalveluiden vastualueet. Vastuut ja valtuudet henkilöstöasioissa on määritelty dokumentissa Toimivalta henkilöstöasioissa.

Toiminnan kehittämisen mallin ylläpito on dokumentoitu yliopiston laatukäsikirjaan. Sen mukaan yliopiston hallitus vastaa Toiminnan kehittämisen mallista. Hallituksen vastuulla on seurata, arvioida ja kehittää laatujärjestelmää. Se hyväksyy mallin yleiset periaatteet ja käytännöt sekä niihin tehtävät muutokset. Yliopiston kehittämispäällikkö vastaa kokonaisuuden tasolla siitä, että Toiminnan kehittämisen malli on päätettyjen periaatteiden mukainen ja että laatudokumentaatio on riittävä ja ajantasainen. Hän huolehtii myös, että Toiminnan kehittämisen mallia käytetään tarkoituksenmukaisella tavalla, ja että se kattaa kaikki yliopiston toiminnot ja yksiköt. Tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutustehtävän vastuullinen johto sekä Tutkimus- ja koulutusneuvostot vastuullisten vararehtorien johdolla vastaavat hallitukselle ydintoimintojen laadusta ja esittävät tarvittaessa hallitukselle Toiminnan kehittämisen mallin käytäntöihin tarvittavia muutoksia.

Yliopiston laatudokumentaation ajantasaisuuden ylläpito kuuluu edellä olevan mukaisesti yliopiston kehittämispäällikölle. Yliopiston laatukäsikirjan päivitysvastuita ei ole dokumentoitu. Haastatteluissa tuli esille, että vastuualueiden päälliköillä on päivitysvastuu. Lisäksi mainittiin, että yksiköille laatudokumentaatiosta annettussa palautteessa on kehoitettu määrittämään päivitysvastuut, mikäli ne puuttuvat. Auditointiryhmän kehittämis ehdotuksena on, että laatukäsikirjan eri osille nimitettäisiin vastuupäivittäjät, jotka mainitaan laatukäsikirjassa.

Dokumentointi ja sen toimivuus käytännössä

Toiminnan kehittämisen malli on dokumentoitu hyvin seikkaperäisesti yliopiston laatukäsikirjaan. Yliopistolla on lisäksi useita muita laadunhallintaa koskevia dokumentteja kuten esimerkiksi Opintoasioiden käsikirja opintoasioita hoitaville, Turvallisuuden toimintaohjelma, Opetusopas Oulun yliopiston opettajalle, opiskelijoille tehty Matkaopas tiedeyhteisöön ja Tervetuloa Oulun yliopistoon – uuden työntekijän opas. Lisäksi on yksikkökohtaisia perehdytysoppaita kuten esimerkiksi Tervetuloa Tupaan, Tutkimus- ja innovaatiopalveluiden perehdyttämisopas. Turvallisuuden toimintaohjelmassa on kuvattu muun muassa yliopiston turvallisuusorganisaatio ja vastuujako. Turvallisuuden eri osa-alueiden hyvän kokonaisvaltaisen hallinnan katsotaan tukevan tulos- ja laatutavoitteita osana yliopiston toimintaa.

Yliopiston verkkosivuille on koottu laajasti laatudokumentteja sekä linkkejä muihin esimerkillisiin dokumentteihin kuten Tutkimuksen työkalupakkiin, joka on käännetty myös englanniksi.

Yliopiston laatukäsikirja on varsin kattava ja se kokoaa yhdeksi kokonaisuudeksi laatujärjestelmän yleiset periaatteet, menettelytavat ja vastuut koko yliopiston tasolla. Dokumentointi yksikkötasolla on melko kattavaa. Jonkin verran ongelmalliseksi sen tekevät eri yksiköiden vaihtelevat käytännöt dokumentoinnissa. Seikkaperäisiä esimerkkejä tiedekuntatasoisista laatukäsikirjoista ovat taloustieteellisen tiedekunnan laatukäsikirja ja kasvatustieteellisen tiedekunnan laatukäsikirja, jossa on mainittu muun muassa kullakin osaluueella havaitut kehittämistarpeet. Osa yksiköiden laatudokumenteista on varsin tuoreita ja osa vielä ilmeisesti keskeneräisiä.

Yliopiston laatukäsikirjan dokumentoinnissa näkyvät Oulun yliopiston pitkät perinteet etenkin opetuksen itsearvioinneissa. Tämä on todennäköisesti vaikuttanut siihen, että laatukäsikirja muistuttaa paikoitellen itsearviointiraporttia. Yliopiston laatukäsikirja vaikuttaa sen päivittämistä ajatellen melko raskaalta.

Tukipalveluiden laatukäsikirjat on sijoitettu Oulun yliopiston wikiin. Ne noudattavat kaikki samaa rakennetta: tehtävän kuvaus, palvelun prosessikaavio, vastuuhenkilöt, palveluun liittyvät lait ja asetukset, ohjeet ja lomakkeet, laadukkaan palvelun tunnusmerkit ja ajankohtaista tähän palveluun liittyen. Samanlainen rakenne yksinkertaistaa dokumenttien käyttöä; tosin dokumentaatio ei ole vielä täysin kattava, eivätkä kaikki linkit aukene. Prosessikaavioita on laadittu suurimmasta osasta tukipalveluja.

Erillisillä yksiköillä on omat laatukäsikirjansa, joista erityisen kattavana mainittakoon Koe-eläinkeskuksen laatukäsikirja sekä Koulutus- ja tutkimuspalvelujen (KOTU) laatukäsikirja, joka kattaa myös Avoimen yliopiston laatukäsikirjan. Koulutus- ja tutkimuspalvelujen laadunhallintajärjestelmä noudattaa ISO 9001: 2000 -standardin perusvaatimuksia. Verkkosivuilla on laatukäsikirja, mutta varsinaiset toimintaohjeet ja liitedokumentit ovat yksikön intranetissä. Koulutus- ja tutkimuspalvelujen toiminta- ja tukiprosessit on kuvattu hyvin seikkaperäisesti. Haastattelut vahvistivat käsitystä Avoimen yliopiston laadunhallintajärjestelmän hyvästä toimivuudesta.

Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän vahvuutena on, että yliopiston ulkoisille verkkosivuille on koottu laajasti ja kattavasti laatudokumentteja. Yliopiston ja useimpien tiedekuntien sekä erillisten laitosten laatukäsikirjat on julkaistu ulkoisilla verkkosivuilla; osa on yliopiston wikissä, johon kirjaudutaan henkilökunta- tai opiskelijatunnuksilla. Auditointiin valmistautumisesta on verkkosivuilla tiedotettu monipuolisesti. Tämä tekee toiminnasta hyvin avointa ja läpinäkyvää myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Dokumentaation käyttöä hankaloittaa niiden sijainti eri paikoissa, osa ulkoisilla verkkosivuilla, osa yksiköiden omissa introissa, osa wikissä.

Yliopiston tavoite rekrytoida kansainvälistä henkilöstöä asettaa suuren haasteen laatudokumentaatiolle, jota auditointivierailuun (syksy 2009) mennessä on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tuotettu vain suomeksi.

Yhteenveto:

- Yliopiston Toiminnan kehittämisen mallille asettamat tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia ja malli antaa hyvät lähtökohdat strategisten tavoitteiden toteuttamiselle.
- Toiminnan kehittämisen mallin periaatteet – yhteistyö, kehittävä arviointi ja hyvien käytäntöjen levittäminen – integroituvat hyvin laatujärjestelmälle asetettuihin tavoitteisiin ja sekä auditointiaineiston että haastattelujen mukaan toteutuvat myös käytännössä.
- Ulkoisille verkkosivuille on koottu avoimesti ja laajasti laatudokumentaatiota, mikä auttaa laadunvarmistusjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.
- Laatudokumentaatioissa on selkeät toimijoiden ja vastuiden määrittelyt. Hyvänä käytänteenä voidaan mainita tukipalvelujen vastuumatriisiin koostaminen tutkimuksen ja opetuksen kriittisten tehtäväkokonaisuuksien mukaisesti.
- Yksiköiden laatutiimiläiset ovat osallistuneet laajaan laatukoulutukseen, jossa on yhdessä työstyetty laatudokumentoinnin periaatteita. Myös opiskelija-aktiiveille on järjestetty laatutyöpaja, jossa on kehitetty yksiköiden www-sivuja opiskelijälähtöisiksi.
- Yliopistotason laatudokumentaatio on kattava ja laaja. Tiedekunta- ja yksikötason laatukäsikirjoissa on melko paljon eroja sekä rakenteessa että kattavuudessa. Laatudokumentaation yksinkertaistaminen ja yhtenäistäminen parantaisi käytettävyyttä.

4.2 Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

*Oulun yliopistossa koulutuksen laadunvarmistuksella on pitkät perinteet ja koko laadunvarmistusjärjestelmän perustana ovat olleet koulutuksen laadunvarmistuksen käytännöt. Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeiset osa-alueet ja sen toimintatavat ovat juurtuneet keskeiseksi osaksi koulutustoimintaa. Koulutuksen kehittämisestä on jatkuvaa näyttöä ja riittämätön laatu tunnustetaan tehokkaasti. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on **edistyneessä** vaiheessa.*

Tutkintotavoitteisen koulutuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Oulun yliopistossa koulutuksen laadunvarmistuksella on pitkät perinteet. Opetuksen itsearviointijärjestelmän rakentaminen on aloitettu jo vuonna 1992 ja opetuksen arviointitoiminta 1970-luvulla. 1990-luvulta saakka koulutuksen arviointiin ovat olennaisena osana kuuluneet opetuksen kehittämissyöryhmät ja opetuksen itsearviointiraportit. Toiminnan kehittämisen mallin lähtökohdana ovat koulutuksen laadunvarmistuksen käytännöt. Tämä näkyy koulutuksen systemaattisena kehittämisenä, sisäistettyinä käytäntöinä, vastuu-jakojen selkeytenä ja toimijoiden sitoutumisena.

Koulutuksen laadunvarmistuksessa keskeisinä työvälineinä ovat arviointimatriisin perusteella tehtävät koulutuksen itsearviointiraportit, hyvien käytänteiden levittäminen, koulutuksen kriittiset tehtäväkokonaisuudet ja opetuksen palautejärjestelmä. Koulutuksen kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet on linjattu strategiassa (Koulutuksen kehittämisen toimenpideohjelma, hyväksytty 25.8.2009).

Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa laadunvarmistuksen vastuut on jaettu kolmelle tasolle: yliopisto-, tiedekunta ja laitos-/oppiainetasolle. Toiminnan tasojen vastuut ovat selkeästi määritetty ja toimijoiden tiedossa. Laadunvarmistuksen keskeiseksi tahoksi nousi haastatteluiden perusteella yksiköiden opetuksen kehittämisyöryhmät (OKTR). Auditointihaastatteluisa tiedekuntien koulutustoimikunnat nousivat esille lähinnä opetussuunnitelmatyön ja opiskelijoiden rekrytoinnin osalta.

Koulutuksen laadunvarmistusta ohjaavat ylemmän tason periaatteet, kuten opiskelijan oppiminen, hyvinvointi ja asianmukainen opintopolku. Opiskelijoiden hyvinvointia tarkastellaan opiskelijakertomuksen avulla, jonka hyödyntämisen käytännöt vaihtelevat yksiköittäin. Strategisesti tärkeät periaatteet huomioidaan toimintaa ohjaavissa koulutuksen kriittisissä tehtäväkokonaisuuksissa, joiden avulla periaatteet esiintyvät myös yksiköiden toiminnassa. Toiminnan kehittämisen mallissa keskeiseksi tavoitteeksi on nostettu myös opiskelijan oppimisen edistäminen ja tukeminen. Tavoite näkyy erityisesti koulutuksen laadunvarmistuksessa, jossa keskeinen sija annetaan opetusosaamiselle ja opiskelijan opiskelutaitojen kehittämiselle. Esimerkiksi opiskelijapalautejärjestelmä huomioi käytännön asioiden lisäksi opiskelijan oppimiseen liittyvät tekijät.

Yliopisto nostaa koulutuksen strategisiksi tavoitteiksi muun muassa koulutuksen kansainvälisyyden, koulutuksen yhteyden tutkimukseen ja koulutuksen monitieteisyyden.

Kansainvälisiltä tutkinto- ja vaihto-opiskelijoilta kerätään kattavasti kurssipalautetta. Heiltä kerätyn palautteen vaikuttavuudesta on konkreettisia esimerkkejä kansainvälisten asioiden yksikön toiminnassa. Kansainvälisistä

tukipalveluista huolehtiminen on sekä hallintopalveluiden Opetus- ja opiskelijapalveluiden alaisuudessa olevan kansainvälisten asioiden yksikön, sekä tiedekuntien, laitosten tai osastojen vastuuhenkilöiden vastuulla. Yliopisto on tunnistanut koulutuksen kansainvälisyydessä olevia puutteita ja ryhtynyt toimiin niiden pohjalta. Esimerkiksi kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden ohjausta on parannettu palkkaamalla kansainvälisten asioiden sihteeri yhdessä ylioppilaskunnan kanssa. Henkilökunta on saanut koulutusta englanninkielisen opetuksen kehittämiseksi sekä kehittänyt kansainvälisten maisteriohjelmien ja yhteistutkintojen perustamiseen liittyvää ohjeistusta ja tukipalveluita.

Oulun yliopiston tavoitteena on kytkeä opetus tiiviisti tutkimukseen, niin että opetus on myös korkeatasoista ja ajanmukaista. Laadunvarmistuksen keinoja tälle ei eritellä auditointimateriaaleissa, mutta haastatteluiden perusteella yliopistolla on useita tapoja huolehtia koulutuksen ja tutkimuksen yhteyksistä. Näistä haastatteluissa nousivat esille esimerkiksi se, että opiskelijat tutustutaan tutkimukseen jo oppiaineiden peruskursseilla. Myös opetushenkilöstön rekrytoinnin tärkeys nousi useasti esille, jotta opiskelijoilla olisi opettajanaan alan asiantuntija. Yliopisto voisi kuitenkin huomioida strategisesti tärkeäksi nimeämänsä opetuksen yhteyden tutkimukseen laadunvarmistusjärjestelmässään nykyistä vahvemmin.

Yliopiston toinen koulutuksen strateginen tavoite on tutkintojen monitieteisyys. Haastatteluiden perusteella monitieteisyys näyttäytyy opiskelijoille esimerkiksi mahdollisuutena valita yliopiston opintotarjonnasta itselleen mieluisat sivuainekokonaisuudet. Tiedekuntien antama opetus on joitakin tapauksia lukuun ottamatta avointa kaikille opiskelijoille. Kaikilla koulutusaloilla muiden tieteenalojen opintojen sisällyttäminen opetussuunnitelmaan ei onnistu. Yliopisto voisikin jatkossa kehittää kannustusmekanismeja myös ”epäsovinnaisiin”, työelämää palveleviin tutkintoihin, joihin opiskelija ei välttämättä uskalla lähteä. Myös tämän strategisen tavoitteen saavuttamiseen tähtäävät toimenpiteet voisi kirjata laadunvarmistusjärjestelmään.

Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

Tutkintotavoitteisessa koulutuksessa yliopiston selkeänä vahvuutena ovat koulutuksen arviointi ja kehittämistoimintaan luotu laadunvarmistusjärjestelmä. Opetuksen itsearviointijärjestelmä on luonut yksiköille jatkuvan itsearvioinnin toimintamallin, jota on syytä jatkaa auditoinnista johtuvasta väliavuodesta huolimatta. Yksiköissä hyödynnetään toiminnan tuloksesta kertovia tunnuslukuja ja muuta arviointitietoa, kuten opintopolkukyselyä. Yliopisto tekee myös vuosittaisen opiskelijakertomuksen.

Koulutuksen arvioinnissa keskeisinä toimijoina ovat yksiköiden opetuksen kehittämistyöryhmät (OKTR). Koulutuksen arviointi yksikkötasolla koostuu:

- palaute- ja seurantatiedon keräämisestä
- palautteeseen ja seurantatietoon reagoinnista
- palautepäivistä ja Missä mennään -tilaisuuksista ja
- itsearviointiraporteista.

Itsearviointiraporttien tärkeys näkyy erityisesti yksiköille oman toiminnan reflektoinnissa. Itsearviointiraporteissa eritellään esimerkiksi opetukseen liittyviä onnistumisia ja kehittämiskohteita. Raportin laatimisesta vastaa yksikössä opetuksen kehittämistyöryhmä. Itsearviointien kautta ilmenneistä hyvistä käytänteistä tiedotetaan muille yliopiston yksiköille. Raportteja käsitellään myös osana tulosneuvotteluja. Opetuksen kehittämisyksikkö antaa palautetta itsearviointiraporteista ja raportoi niiden perusteella laatu järjestelmän toimivuudesta yliopiston johdolle. Lisäksi yliopiston suosituksena on, että yksiköt käsittelevät toimintaa kuvaavia tunnuslukuja vuosittain järjestettävässä Missä mennään -arviointitilaisuudessa.

Arvioinnin ja kehittämisen vastuut ovat selkeästi määritelty. Yliopisto näkee toimivat yhteistyöelimet kriittisen tärkeiksi kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja toiminnan seuraamisessa. Auditointihaastatteluista kävi ilmi että tämä toteutuu myös käytännössä. Esimerkiksi opetuksen kehittämistyöryhmät nähtiin parhaana välineinä toiminnan kehittämisessä. Opiskelijoille tärkeänä palautteen antamisen ja vaikuttamisen kanavana nähtiin ainejärjestöjen koulutuspoliittiset vastaavat, ylioppilaskunta ja opetuksen kehittämistyöryhmät.

Haastatteluissa palautejärjestelmä nähtiin kuitenkin keskeisimmäksi koulutuksen laadunvarmistuksen keinoksi. Palautejärjestelmän osiksi tunnistettiin opiskelijapalaute, työelämäpalaute, työharjoittelupalaute ja sidosryhmien antama muu palaute. Palautetta kerätään kattavasti joko sähköisenä tai paperisena. Palautetta kerätään melkein kaikkien kurssien yhteydessä, joissakin yksiköissä myös vuosikursseittain, tai muulla tavoin laajemmasta opintokokonaisuudesta. Hyvänä esimerkkinä palautteen hyödyntämisestä voisi mainita sähkö- ja tietotekniikan osaston matematiikan jaoksen tavan arvioida opetussuunnitelman sisältöä jatkuvasti pienissä osissa.

Palautejärjestelmässä keskeisenä toimijana on opetuksen kehittämistyöryhmä OKTR, joka suunnittelee palautteen keräämisen ja käsittelyn menetelytavat yksikössä. Palautejärjestelmän tavoitteena on palautteen hyödyntäminen ja hyödyntämisen tekeminen näkyväksi opiskelijoille ja henkilökunnalle. Opiskelijoiden haastatteluista tuli esille, että palautteen vaikutukset näkyvät useimmiten vasta tuleville opiskelijaryhmille. Palautteen vaikutukset ja laitoksen vastapalaute on kuitenkin hyvä nostaa esille yksiköiden palautepäivissä

myös niiltä osin, mikä koskee opetussuunnitelmien tulevaa kehittämistä. Hyvä käytänte vastapalautteen läpinäkyvyydelle ovat yksiköiden palautepäivät, joita järjestetään melkein kaikissa yksiköissä. Palautepäivä on opiskelijoille ja opettajille avoin tilaisuus, jonka aikana ei ole muuta opetustoimintaa. Näin mahdollistetaan henkilökunnan ja opiskelijoiden laaja osallistuminen. Hyvä esimerkki vuorovaikutteisesta palautteen käsittelystä löytyy kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksiköstä, jossa palaute käsitellään opettajan ja opiskelijan välisessä dialogissa vuorovaikutteisella tavalla. Toinen hyvä esimerkki palautteen vaikuttavuudesta on opintokurssin välipalaute, jollaista käytetään esimerkiksi maantieteen laitoksella. Haastattelujen mukaan palaute on myös vaikuttanut yksittäistä kurssia laajemmalti yliopiston toimintaan. Esimerkiksi lääketieteellisessä tiedekunnassa käynnistettiin palautteen pohjalta ohjaaja-lääkärikoulutus.

Koulutuksen laadunvarmistuksessa työryhmät, itsearviointiraportit, sekä palautejärjestelmä ovat tehokkaita keinoja riittämättömän laadun tunnistamiseen. Haastatteluiden perusteella tuli ilmi useita tapauksia, joissa yliopiston yksikkö on saanut palautteen kautta tietoonsa kehittämiskohteen ja ryhtynyt toimeen tilanteen korjaamiseksi.

Strategisia linjauksia johdonmukaisesti noudattaen erityistä huomiota kiinnitetään opiskelijoiden oppimisen seurantaan ja oppimispalautteen keräämiseen. Tämä näkökulma on huomioitu hyvin palautelomakkeita suunniteltaessa. Opiskelijapalautteen keräämisessä huomioidaan myös tietosuojavaltuutetun ohjeistus (Hyvä tietää 1/2008).

Haastatteluista kävi ilmi, että erityisesti koulutukseen liittyvissä kysymyksissä toteutuu myös hyvin yliopiston periaate siitä, että laatua tuotetaan hyvin tehdyllä arjisella työllä. Laadunvarmistusjärjestelmässä keskeisessä osassa on se, että tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden työntekijät ovat helposti lähestyttävissä ja osaavat toimia tarpeen mukaan puutteellisen laadun korjaamiseksi ja toiminnan laadun varmistamiseksi. Koulutuksen kehittämisen hyvänä konkreettisenä työkaluna nähtiin Universitas-hanke.

Laadunvarmistusjärjestelmän yhteys koulutuksen kriittisiin tehtäväkokonaisuuksiin

Yliopisto on määritellyt itselleen koulutuksen kriittiset tehtäväkokonaisuudet, joissa yliopiston tulee onnistua koulutuksen laadun varmistamiseksi. Koulutuksen kriittiset tehtäväkokonaisuudet toimivat matriisina toiminnan kehittämisen mallin edellyttämälle dokumentaatiolle eli yksiköiden laatukäsikirjoille. Kriittiset tehtäväkokonaisuudet huomioidaan yksiköiden käsikirjoissa hyvin. Tästä syystä voidaan todeta, että laadunvarmistusjärjestelmä tukee yliopiston mahdollisuutta onnistua niillä koulutuksen osa-alueilla, jotka ovat yliopistolle

tärkeitä laadukkaan koulutuksen takaamiseksi. Kriittiset tehtäväkokonaisuudet on valittu yhteistyössä yliopistolaisten kanssa yliopiston järjestämien laadukoulutusten yhteydessä. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että laadunvarmistuksen toimijat ovat hyvin tietoisia ja perillä kriittisten tehtäväkokonaisuuksien sisällöstä ja tarpeellisuudesta. Johdon edellyttämä dokumentaatiomuoto varmistaa sen, että kriittiset tehtäväkokonaisuudet näkyvät laadunvarmistusjärjestelmässä aina yliopistotasolta tiedekuntiin ja yksiköihin.

Tutkijankoulutuksen laadunvarmistus

Tutkijankoulutus on ollut yksi tutkimuksen kehittämiskohde yliopiston nykyisessä strategiassa. Myös tutkimuksen ulkoinen arviointi suositteli tohtori-ohjelmien kehittämistä ja tutkijankoulutuksen hyvien käytänteiden levittämistä yliopiston sisällä. Yliopiston Toiminnan kehittämisen mallissa tutkijankoulutus ja jatko-opinnot on määritelty yhdeksi tutkimuksen kriittiseksi tehtäväkokonaisuudeksi. Yliopistolla on kahdeksan omaa tutkijakoulua ja se koordinoi neljää valtakunnallista verkostokoulua. Nämä lisäävät yliopiston kiinnostavuutta jatkokoulutuspaikkana.

Tutkijankoulutukseen rekrytointi on tutkijoiden ja opettajien rekrytoinnin tapaan yksi yliopiston pitkän aikavälin kehityksen kriittinen menestystekijä. Jatko-opiskelijaksi hyväksymiselle on laadittu tiedekuntakohtaiset menettelytavat, joissa on kiinnitetty huomiota muodollisen jatko-opintokelpoisuuden lisäksi koko jatko-opintosuunnitelmaan ja tutkimussuunnitelmaan. Jatko-opiskelijoiden rekrytointipohjan keskeiseksi vahvistajaksi ja kansainvälistäjäksi nähdään kansainväliset maisteriohjelmat. Ne lisäävät kiinnostusta tohtoriopintoihin ja kansainvälistävät myös tohtoriopintoja. Myös perustutkinto-opiskelijoille suunnataan tietoa jatko-opintomahdollisuuksista.

Jatkotutkintojen laadusta vastaavat laitokset ja tiedekunnat. Valtakunnallisen tutkijankoulutuksen arvioinnin suosittamat hyvät käytännöt on asetettu tiedekuntien tutkijankoulutuksen lähtökohdiksi, joita tiedekuntien on edellytetty seuraavan omissa jatkotutkinto-ohjeissaan. Yleisiä ohjeita ja tutkimateriaalia on koottu Väitöskirjan tekijöille -sivustolle. Myös yliopiston tuottama Tutkimuksen työkalupakki tukee jatkokoulutettavia. Haastattelujen perusteella voi arvioida, että jatko-opinto-ohjaus on kehittynyt viime aikoina. Tiedon saatavuus on parantunut ja tohtoriopiskelijoille tarjotaan tietoa opinto- ja väitöskirjavaatimuksista sekä tutkimuksen tekemisestä ja myös tutkimuksen tekemisen etiikasta. Edelleen on kuitenkin tarvetta kehittää erityisesti tutkijakoulujen ulkopuolella jatko-opintojaan harjoittavien opinto-ohjausta ja sitouttaa heitä laitoksen tutkimustyöhön ja samalla laadunvarmistukseen.

Väitöskirjojen aiheen valinta ja ohjaus ovat kriittisiä vaiheita tohtoriopinnoissa. Tavoitteeksi on asetettu, että väitöskirja-aiheet liittyvät yksikön tai

tutkimustyhmän tutkimusteemoihin ja että osajulkaisut julkaistaan kansainvälisissä sarjoissa. Näin väitöskirjan tekijän ja laitoksen yhteiset tavoitteet kannustavat molempia osapuolia hyvään laatuun. Jatko-opintojen laadun kannalta on tutkimusmetodologian ja –menetelmien hallinta keskeistä. Menetelmäopintojen kootulla tarjonnalla tiedekunnat tukevat tutkijankoulutuksen laatua. Yliopistossa tuetaan ohjausta järjestämällä myös ohjaajien työpajoja. Hyvänä käytänteenä voidaan pitää joidenkin laitosten soveltamaa ohjaussopimusmenettelyä. Siinä sekä tutkija että ohjaaja sitoutuvat yhteisiin päämääriin. Ohjausprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että se perustuu yhteisiin tavoitteisiin ja molemminpuoliseen hyötyyn.

Tiedekuntien jatko-opintovaatimusten ja väitöskirjan tarkastusprosessin yleiset reunaehdot on määritelty yliopistotasoisesti. Tiedekuntien menettelytavat ovat kuitenkin toisistaan poikkeavia. Esimerkiksi väitöskirjojen arvostelusteikot eivät ole samoja, koska tiedekunnat pitävät tärkeänä seurata omien tieteenalojensa vakiintuneita menettelytapoja. Laatutyön kannalta on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, kuinka hyväksytyille väitöskirjoille annettavista arvosanoista luopuminen voi vaikuttaa tohtoriopiskelijoiden laatuasenteisiin. Hyvien väitöskirjojen palkitseminen on joka tapauksessa suositeltava käytäntö.

Yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa

Auditointihaastatteluista kävi ilmi, että koulutuksen laadunvarmistuksen yhtenä keskeisenä tavoitteena pidetään opiskelijan työllistymistä ja osaamisen työelämävastaavuutta. Koulutuksen laadunvarmistuksessa yliopiston ulkopuolisia sidosryhmiä kuullaan palautteen ja välittömien yhteistyösuhteiden kautta. Yliopisto kerää palautetta vastavalmistuneiden työurista, koulutuksen työelämävastaavuudesta, harjoittelussa käyneiltä opiskelijoilta sekä työnantajilta. Ulkoisilta sidosryhmiltä kerättävän palautteen keinot ja hyödyntäminen vaihtelevat kuitenkin huomattavasti yksiköittäin eikä ulkoisten sidosryhmien palautetta hyödynnetä kaikilta osin.

Ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävästä yhteistyöstä hyvänä esimerkkinä toimii tietojenkäsittelytieteiden laitoksen tapa kerätä systemaattisesti koulutuksesta työelämäpalautetta. Kerätty palaute analysoidaan ja hyödynnetään tehokkaasti tekemällä esimerkiksi muutoksia kursseihin. Työelämän vaatimusten ja opiskelijoiden osaamisen välille pyritään löytämään vastaavuus. Hyvinä käytänteinä nähtiin myös biologian laitoksen selvitys ”biologit työelämässä” sekä joidenkin laitosten tapa hyödyntää työelämässä olevia ihmisiä opetustyössä.

Yhteenveto:

- Laadunvarmistus kattaa yliopiston tutkintotavoitteisen koulutuksen. Yliopisto on määritellyt laadunvarmistuksen toiminnot. Yliopistolaiset ovat sitoutuneita koulutuksen laadunvarmistukseen sekä sille asetettuihin tavoitteisiin. Yliopiston asettamat strategiset tavoitteet läpileikkaavat laadunvarmistuksen.
- Koulutuksen laadunvarmistuksen kehittäminen on systemaattista ja se perustuu itsearviointeihin ja esimerkiksi opiskelijapalautteeseen. Yliopistossa on käytössä useita hyviä käytänteitä, joita pyritään levittämään yksiköiden kesken. Laadunvarmistuksen menetelmät on muokattu vastaamaan jokaisen yksikön omaa tarvetta, kuitenkin niin että yliopiston strategiset tavoitteet toteutuvat toiminnan kaikilla tasoilla.
- Laadunvarmistus on avointa ja sen tuottama tieto on yliopiston sisäisten ryhmien (henkilökunta ja opiskelijat) saatavilla. Opetuksen palautepäivät ja Missä mennään –tilaisuudet ovat avoimia opiskelijoille ja henkilökunnalle, sekä sidosryhmille.
- Väitöskirjaohjauksessa eräissä laitoksissa käyttöön otettu ohjaussopimusmenettely on hyvä käytänte.
- Ulkoisilta sidosryhmiltä kerätään palautetta yksiköittäin vaihtelevasti. Yliopisto ja sen yksiköt voisivat kehittää ja systematisoida sidosryhmiltä kerättävän palautteen hyödyntämistä.

4.2.2 Tutkimus

*Oulun yliopiston tavoitteena on olla kansainvälinen tiedeyliopisto, jonka ydinosaamista on monitieteinen perustutkimus ja siihen kytkeytyvä opetus. Yliopisto on tullut tunnetuksi monien huipputekniikan tuotteiden tarvitseman tiedetaustan kehittämisestä. Tutkimuksen laadunvarmistusjärjestelmä kattaa nykyisessä muodossaan kaikki tutkimustoiminnan osa-alueet. Tutkimuksen laadun kehittämisessä yliopisto on käyttänyt sekä sisäisiä että ulkoisia arviointeja. Se on myös kehittänyt sisäisiä tutkimuksen laatuyskiköitään niin, että niiden toimintamalli toteuttaa tutkimuksen laadun jatkuvaa arviointia. Tutkimuksen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Tutkimuksen strategiset tavoitteet ja niiden uudistaminen

Oulun yliopisto on kehittänyt tutkimuksen strategista ohjausta ja sisällyttänyt ohjaukseen laatulementin jo pidemmän aikaa. Päättäneen strategiakauden (2007–2009) aikana Oulun yliopisto halusi profiloitua tiedeyliopistoksi, jonka tutkimusta kehitetään entistä laadukkaammaksi ja kansainvälisesti arvostetummaksi. Strategia korostaa Pohjois-Suomen kulttuurin, kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin kehittämistä. Tutkimuksen kolmeksi painoalaksi on valittu

1) informaatioteknologia ja langaton viestintä, 2) biotekniikka ja molekyyli-lääketiede sekä 3) pohjoisuus ja ympäristö. Näiden alojen osaamiselle on asetettu laatutavoitteeksi kansainvälinen huippu. Lisäksi yliopisto tavoittelee kansainvälisesti vahvaa osaamista useilla muilla tieteen aloilla.

Yliopisto määritteli tutkimukselle kuusi kehittämiskohdetta strategia- ja tulossopimuskaudella 2007–2009: tutkijanurajärjestelmä, tutkijankoulutus, profilointi ja huippuyksiköt, kansainvälistäminen, rekrytointi ja infrastruktuuri. Toimenpideohjelman toteutus on ollut tutkimuksesta vastaavan vararehtorin vastuulla, ja strategisten hankkeiden edistymistä on seurattu tulosneuvotteluisa. Yliopiston hallitus päätti tutkimuksen kansainvälisestä arvioinnista, joka toteutettiin vuonna 2007. Sitä ennen oli suoritettu tutkimuksen sisäinen itsearviointi. Ulkoinen arviointi antoi hyödyllistä tietoa tutkimuksen tilasta eri yksiköissä ja suositteli muun muassa tutkimuksen strategisen johtamisen vahvistamista kaikilla tasoilla ja kansainvälisen julkaisemisen tavoitetason nostamista tutkimuksen vaikuttavuuden lisäämiseksi. Arvioinnin tulosten perusteella valittiin yliopiston sisäiset tutkimuksen laatu-yksiköt.

Päättäneen strategiakauden aikana valmisteltiin yliopiston uusi strategia, jonka tutkimustavoitteiden valinnassa käytettiin hyväksi tutkimuksen arvioinnin suosituksia sekä tutkimuksen laatu-järjestelmän tuottamaa muuta seuranta-tietoa. Elokuussa 2009 vahvistetussa uudessa strategiassa vuosille 2010–2012 määriteltiin seitsemän painoalaa: 1) biotieteet ja lääketiede, 2) internet ja informaatioteknologia, 3) kulttuurinen identiteetti, vuorovaikutus ja sivistys, 4) liiketoiminta ja talous, 5) lääketieteen tekniikka, 6) ympäristö, luonnonvarat ja energia sekä 7) älykkäät laitteet ja materiaalit.⁵ Uuteen strategiaan sisältyy entistä laajempi ja yksityiskohtaisempi tutkimuksen kehittämisen toimenpideohjelma. Tutkimuksen monitieteisyys on yksi tutkimusstrateginen perusvalinta.

Tutkimuksen laadunvarmistus

Tutkimuksen strateginen johtaminen on keskeinen osa Oulun yliopiston toiminnan kehittämistä. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmässä on eritelty yhdeksän tutkimuksen kriittistä tehtäväkokonaisuutta. Ne auttavat jäsentämään tutkimustoiminnan laadunvarmistuksen kokonaisuutta ja hahmottavat vastuiden jakautumista. Näin halutaan selkiyttää myös tutkimus- ja tukipalveluyksiköiden välistä vastuunjakoa. Työvälineenä käytetään vastuumatriisia, joka ohjaa yksiköiden laatu-yötä ja on henkilöstön nähtävissä yliopiston sisäisessä tietoverkko-wikissä.

Yliopistossa on vararehtorin johtama tutkimusneuvosto, joka toimii hallituksen tukena tieteellisenä asiantuntija-elimenä. Yliopistotasoisien tutki-

⁵ Yliopiston hallitus on auditointivierailun jälkeen muotoillut strategian painoaloja uudelleen.

muksen arvioinnin ja kehittämisen lisäksi laadunvarmistuksen käytännöt on määritelty yksikkö- ja tiedekuntatasoisesti. Tutkimuksen laadun tunnistamiseksi ja mittaamiseksi on otettu käyttöön sekä tutkimuksen määrällisiä että laadullisia tavoitteita kuvaavia tunnuslukuja (indikaattorit). Mittaristo on melko kattava ja sitä käytetään yliopiston sisäisessä tulosohjauksessa.

Tutkimuksen kehittämisen ytimenä on yksikkökohtainen seuranta ja itsearviointi. Yksiköillä on omat tutkimuksen edistämistyöryhmät (TETR). Yksiköt ovat laatukäsikirjoissaan täsmentäneet tehtävien ja vastuiden jakautumisen. Suosituksen mukaan kussakin yksikössä järjestetään vuosittain Missä mennään -tyyppisiä tilaisuuksia, jossa tarkastellaan muun muassa yksikön tutkimuksen kehitystä laatujärjestelmän tunnuslukujen valossa. Näin pyritään viemään tutkimuksen laatutyötä henkilöstön tietoon ja edistämään laatutietoisuutta jokapäiväisessä työssä. Ulkoiseen auditointiin valmistautumisen yhtenä osana järjestettiin laatuksoulutusta sekä pilottina tutkimuksen sisäinen auditointi, jonka tuloksia on käytetty muun muassa vastuiden määrittelyn ja laatukäsikirjojen dokumentoinnin selkiyttämiseksi.

Yliopistossa on rakennettu tutkimuksen painoaloille omia tutkimusyksiköitä (nykyisin Biocenter Oulu, Infotech Oulu ja Thule-insituutti), joiden rakenteeseen on sisäytetty laadunvarmistuselementti. Yksiköt muodostetaan tutkimusryhmistä, jotka ovat menestyneet laatukilpailussa. Näin tutkimuslaitosrakenteeseen on synnytetty laatua jatkuvasti ja sisäänrakennetusti varmistava piirre. Tätä voi pitää yliopiston laatutyön yhtenä vahvuutena.

Tutkimushenkilöstön rekrytointi on yliopiston tutkimuksen laadun kehityksen kannalta kriittinen menestystekijä. Rekrytointien onnistumista edistetään perustamalla ne henkilöstösuunnitelmaan ja laatimalla virantäyttöselosteet mahdollisimman selkeiksi ja rekrytoivan yksikön tavoitteet hyvin kuvaaviksi. Rekrytointien kansainvälistymistä on edistetty tiedotustoiminnalla ja lisäämällä prosessiin liittyvää englanninkielistä materiaalia. Suomen Akatemian ja TEKESin yhteisen Finland Distinguished Professor (FiDiPro-ohjelman) avulla on saatu huipputasoisen tutkijavierailuja ulkomailta.

Tieteellisen julkaisemisen kehittäminen on tutkimuksen laatutyön yksi keskeinen osa-alue. Julkaisutoiminnan määrää sekä laatua kuvaavia indikaattoreita käytetään tulosohjauksessa. Hyviä tutkijoita palkitaan sekä yliopiston että yksiköiden tasolla. Joissakin laitoksissa on kehitetty läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä, jonka perusteella tutkija tietää saavansa tietyn tasoista julkaisusta henkilökohtaisen kannustuslisän. Tällaisia hyviä käytänteitä toivoisi sovellettavan nykyistä laajemminkin.

Yliopiston monilla tutkimusaloilla on tutkimuksen infrastruktuurilla erittäin merkittävä rooli. Infrastruktuuriohjelmaa on kehitetty viime aikoina. Infrastruktuurin rakentamisessa otetaan huomioon yliopiston monitieteisyys,

ja monikäyttöisten laitteistojen ja tukirakenteiden hankinnoilla edistetään infrastruktuurin tehokasta käyttöä.

Yhteenveto:

- Tutkimuksen laadunvarmistuksessa ja kehittämisessä on käytetty sekä ulkoisia että sisäisiä arviointeja.
- Painoalaysiköiden rakentamisessa on onnistuttu luomaan tutkimuksen jatkuvaa arviointia tukevia kannustinympäristöjä.
- Tutkimuksen työkalupakki on hyvä käytänne monialaisen laajan yliopiston tutkijoiden yhteisiin tietotarpeisiin vastaavana palveluna.
- Korkeatasoisten tieteellisten julkaisujen ja hyvien väitöskirjojen palkitsemistapojen jatkokehittäminen ja levittäminen on edelleen sopiva kehittämisskohte.
- Tutkijoiden rekrytoinnin kansainvälistäminen on edelleen sopiva kehittämiskohde, koska se on samalla laadunvarmistuksen tehokas muoto.

4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

*Yliopiston strategian mukaan yhteiskunnallinen vuorovaikutus Pohjois-Suomen hyväksi on seurausta yliopiston ydinosamisesta, ja tutkimuksen sekä opetuksen kilpailukykyisyys mahdollistavat vaikuttavan ja tuloksellisen yhteiskunnallisen palvelutehtävän. Yliopisto on tunnistanut tavoitteen saavuttamisen kannalta kriittiset tehtäväkokonaisuudet. Toiminnan kehittämisen mallissa on osoitettu näiden tehtäväkokonaisuuksien vastuutahot, mikä on tärkeää myös yliopiston ydintoimintojen ja tukipalvelujen välisen työnjaon selkiinnäyttämiseksi. Toiminnanohjauksessa ei ole kuitenkaan käytössä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen aluetta täysin kattavaa ohjauskriteeristöä, joka varmistaisi yksikkötasoisesti tämän tehtäväalueen tuloksellisuuden seurannan. Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus Pohjois-Suomen kulttuurin, kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin kehittämiseksi on Oulun yliopiston strateginen tehtävä. Toiminnan kehittämisen mallissa todetaan, että mitä paremmin yliopisto onnistuu tutkimustyössään ja koulutuksessaan, sitä kiinnostavampi se on yhteistyökumppanina niin alueellisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin. Yliopiston näkemys perustehtävien ja niin sanotun kolmannen tehtävän suhteesta on edellisen perusteella se, että yliopistolla on tavoitteena yhteiskunnallinen vaikuttavuus, mutta siinä voidaan olla laadukkaita vain olemalla laadukas yliopisto.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksessa ilmoitetaan noudatettavan Toiminnan kehittämisen mallin yleisiä periaatteita: yhteistyö, kehittävä arviointi ja hyvien käytäntöjen levittäminen. Kriittisiä tehtäväkokonaisuuksia on tunnustettu yhdeksän. Ne alkavat yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen strategisesta johtamisesta ja päättyvät tehtävässä onnistumisen arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Strategisen johtamisen osana yliopisto osallistuu moniin alueellisiin yhteistyörakenteisiin, jotka merkitsevät yliopistolle strategisia kumppanuuksia. Kriittisten tehtäväkokonaisuuksien määrittelyn lisäksi ulkoisten sidosryhmien tunnistamisessa ja niiden kanssa tehtävän yhteistyön ja vuorovaikutuksen seurannassa on mahdollista edetä nykyistä pidemmällekin. Yksikkötasoisien toiminnanohjauksen konkreettisissa tavoitteissa ja niiden seurannan välineissä voisi olla käytössä yhteiskunnallista vuorovaikutusta nykyistä kattavammin kuvaavia mittareita.

Yliopisto pitää sektoritutkimuslaitosten kanssa tehtävää yhteistyötä (esimerkiksi NorNet-verkosto) keskeisenä tapana antaa panoksensa yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Samoin on pidetty tärkeänä yritys yhteistyötä. Kumppaneikseen yliopisto haluaa valita tahoja sen mukaan, miten ne sopivat yliopiston osaamisprofiiliin. Yliopisto toteuttaa Osaava Pohjois-Suomi -strategiaa yhteistyössä kahden yliopiston ja viiden ammattikorkeakoulun kanssa. Äskettäin perustetussa Oulun innovaatiokeskittymässä mukana oleminen on yliopiston strategian mukaista osallistumista yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Samaa voidaan sanoa valtakunnallisten strategisen huippuosaamisen keskittymien (SHOK) osakkeenomistajaksi sekä yhteistyöosapuoleksi ryhtymisestä. Yliopisto osallistuu profiilinsa mukaisesti useaan klustereittain organisoituun keskittymään. Niihin osallistuminen tukee yliopiston laadunvarmistusta, koska keskittymät tavoittelevat tehtävänsä mukaisesti korkeaa laatua osaamisessaan.

Yliopisto koordinoi Kajaanin yliopistokeskuksen toimintaa ja on tehnyt konsortiosopimuksen Kajaanin kaupungin ja Kajaanin ammattikorkeakoulun kanssa. Kajaanissa on merkittävän laajaa perustutkintokoulutusta kasvatus-tieteellisellä alalla. Kajaanin yksiköllä on oma laatukäsikirjansa, joka on laadittu yliopiston yleisohjeiden mukaisesti. Yliopisto on osapuolena Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksessa. Sillä on lisäksi Oulun Eteläisen instituutti sekä Raahen toimintayksikkö. Yliopisto on kuitenkin halunnut turvata oman alueyksikköverkkonsa tehokkuuden pelkistämällä sitä ja käyttämällä yhteistyörakenteita omien toimintayksiköiden asemesta.

Myös innovaatiotoiminta, yrittäjyyden edistäminen ja integroituminen työmarkkinoihin ovat yliopiston perustehtävien avulla toteutettavaa yhteiskunnallista vaikuttamista. Laatujärjestelmään on otettu useita toimintaperiaatteita yhteiskunnallista vaikuttavuutta edistävien toimintojen kehittämiseksi.

Innovaatiotoiminnan periaatteet -asiakirja ohjaa tutkimustulosten suojaamista ja hyödyntämistä. Yliopisto on järjestänyt jo aikaisemmin keksintöilmoitusmenettelyn, mutta korkeakoulukeksintölain voimaan tulon jälkeen menettelytavat on saatettu luonnollisesti sen mukaisiksi. Näin edistetään tutkimustoiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yliopisto pitää tärkeänä tutkijoiden palvelemista immateriaalioikeusasioissa. Yliopistotutkijat tekevät vuosittain 70–90 keksintöilmoitusta.

Yliopiston koulutustehtävän merkitys on yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa suuri. Laatu-työhön on sisällytetty sekä opiskeluaajan työelämäyhteyksien vahvistaminen että tutkinnon suorittaneiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen ylläpitäminen palautteen saamiseksi. Erällä koulutusaloilla kuten lääkärikoulutuksessa ja opettajakoulutuksessa on alan luonteesta johtuen kiinteät yhteydet ammattikäytäntöihin. Työelämää edustavien organisaatioiden kanssa tehdään yhteistyötä, joka vaikuttaa koulutuksen suunnittelusta lähtien. Työelämäyhteistyö on alkanut lisääntyä muillakin aloilla. Alumnitoiminta on samoin saanut uusia entistä kiinteämpiä muotoja. Sitä voidaan kehittää molemmansuuntaisesti toimivaksi väyläksi. Järjestettävät ammattikuvaseminaarit on yksi tapa tehostaa työelämäyhteyksiä. Yliopisto voi kuitenkin rakentaa nykyistä tiiviimpääkin ja suoremmin koulutuksen kehittämiseen tähtävää yhteiskunnallista vuorovaikutusta.

Täydennyskoulutus ja avoin yliopisto ovat tärkeä perinteinen yhteiskunnallisen vaikuttamisen väylä. Näitä tehtäviä koordinoi ja kehittää yliopiston koulutus- ja tutkimuspalvelut. Myös yliopiston yleinen sivistystehtävä on tärkeä osa yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Tieteestä tiedottaminen on nykyisin entistä tärkeämpää, ja tämä on otettu huomioon yliopiston viestintäohjelmassa. Avoimen yliopiston järjestämä studia generalia -sarja palvelee samaa tavoitetta. Myös yliopiston kirjasto ja sen museot ovat tämän tehtävän toteuttajia.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen arvioinnin ja kehittämisen tasoiksi on määritelty 1) arviointi ja kehittäminen yksiköissä ja tiedekunnissa, 2) arviointi ja kehittäminen yliopiston tasolla ja 3) määräajoin toteutettavat ulkoiset arvoinnit ja auditoinnit. Yliopiston strategia vuosille 2007–2009 otti kehittämiskohteeksi aluetoiminnan arvioinnin, kokoamisen ja uudistavan kehittämisen. Toiminnan kehittämisen mallin mukaan näitä käytäntöjä ollaan uudistamassa vuodesta 2010 lähtien. Nykyisen toimintamallin mukaan tiedekunta- ja yksikkötasoisessa laadunvarmistuksessa vuorovaikutustehtävän arviointi ja kehittäminen integroituu tutkimuksen ja koulutuksen laadunvarmistukseen. Yksiköitä kannustetaan tunnistamaan omat tapansa hoitaa vuorovaikutustehtävä. Yksikön opetuksen kehittämistyöryhmä ja tutkimuksen edistämistyöryhmä vastaavat yhteistyössä tehtävän hoidosta yksikössä. Tehtä-

vän hoitamista arvioidaan tunnusluvuilla, joita käytetään tulosohjauksessa, mutta nämä tunnusluvut voisivat kattaa tehtäväaluetta nykyistä monipuolisemmin. Yksiköiden suositellaan arvioivan toimintaansa myös vuosittaisissa Missä mennään -tyyppisissä tilaisuuksissa.

Yliopistotasoista seuraamista ja arviointia tehdään yliopiston hallituksessa ja tulosohjauksessa. Yliopiston hallintopalvelut seuraavat perusyksiköiden ja alueyksiköiden onnistumista vuorovaikutustehtävässä. Ohjaus- ja työelämäpalvelut seuraavat valmistuneiden sijoittumista työelämään sekä akateemisen työllisyyden tilannetta. Seurantatietoa hankitaan säännöllisesti suoritettavilla seurantakyselyillä. Niissä selvitetään sekä valmistumisvaiheen työllistymistä että viisi vuotta valmistumisen jälkeen vallitsevaa työmarkkina-asemaa. Eräät laitokset voivat käyttää myös oman alansa järjestöjen tekemiä valmistuneiden työllistymistietoja sekä myös valmistuneiden antamaa palautetta koulutukseen. Ulkopuolelta tulevan palautteen väylinä toimivat myös muun muassa Oulun innovaatiokeskittymän johtoryhmä ja Pk-neuvottelukunta. Tällainen palaute on hyödyllistä, mutta se voi jäädä yleiseksi ja satunnaiseksi. Yliopisto palkitsee vuosittain yhden henkilön tai tiimin yhteiskunnallisen vuorovaikutustehtävän hyvästä hoitamisesta.

EU:n rakennerahastorahoitus on antanut merkittävästi voimavaroja yliopiston yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja aluekehitystyöhön. Nykyisen rakennerahastokauden jälkeen Suomen ei odoteta saavan tästä rahoituslähteestä entistä määrää voimavaroja, mikä merkitsee yliopiston strategiselle johtamiselle haastetta.

Yhteenveto:

- Oulun yliopisto on asettanut yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja aluekehitystyön strategiset tavoitteet ja määritellyt kriittiset tehtäväkokonaisuudet, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa.
- Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa tehdyt yhteistyösopimukset sekä sektoritutkimuslaitosyhteistyö antavat yliopiston yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ja alueelliselle vaikuttavuudelle laatua varmistavan perusrakenteen.
- Koulutuksen työelämäintegraatiota on kehitetty tehokkaasti muun muassa kasvatustieteissä ja lääketieteessä.
- Eri tiedekuntien ja muiden yksiköiden käytännöt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksessa poikkeavat toisistaan ymmärrettävistä syistä, mutta samalla tämä merkitsee mahdollisuuksia hyvien käytäntöiden levittämiseksi.

- Yksiköiden tulosohjaukseen voisi rakentaa yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle nykyistä kattavamman tunnuslukusarjan, joka varmistaisi toiminnan tuloksellisuuden seuraamista ja kehittämistä.
- Sekä koulutuksen että tutkimuksen ulkoisten sidosryhmien entistä suoremalla kytkemisellä laatutyöhön voitaisiin vielä tehostaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vaikututtavuutta.

4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

*Oulun yliopiston tuki- ja palvelutoiminnoille on asetettu laatutavoitteita. Yliopisto on määritellyt tuki- ja palvelutoimintojensa laadunhallinnan organisaation ja vastuut sekä laadunvarmistuksen menettelytavat. Laatutavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain sisäisissä tulosneuvotteluissa. Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on kokonaisuudessaan **kehittyvässä** vaiheessa.*

Oulun yliopiston tukipalveluja tuotetaan yliopiston eri organisaatioitasoilla. Keskitetysti tukipalveluja tuottavat yliopiston hallintopalvelut, jotka jakaantuvat tätä varten vastuualueyksiköihin eli tukipalveluyksiköihin. Tukipalveluiden laadunvarmistuksessa noudatetaan Toiminnan kehittämisen mallin yleisiä periaatteita: yhteistyö, kehittävä arviointi ja hyvien käytäntöjen levittäminen. Tukipalveluyksiköt kehittävät ja arvioivat omaa toimintaansa valitsemiensa menetelmien ja käytäntöjen pohjalta. Eri tukipalveluyksiköiden vastuut ja toimintavaltuudet on kuvattu yliopiston wikissä vastuumatriisissa, jossa yliopiston tukipalveluyksiköt kuvaavat omat tehtävänsä ja vastuunsa tutkimuksen ja koulutuksen kriittisiin tehtäväkokonaisuuksiin liittyen.

Hallintopalvelujen toiminnalliset vastuualueet ovat:

- Henkilöstöpalvelut
- Opetus- ja opiskelijapalvelut
- Talouspalvelut
- Tietohallintopalvelut
- Tilapalvelut
- Tutkimus- ja innovaatiopalvelut
- Viestintäpalvelut.

Keskitettyjen tukipalveluiden toimintaa kehitetään ja arvioidaan hallintopalveluiden johtoryhmässä, johon kuuluvat hallintojohtaja sekä tukipalveluyksiköiden johtajat/päälliköt. Tukipalveluyksiköiden tulosta ja tavoitteita tarkastellaan myös vuosittain hallintopalveluiden rehtorin kanssa käymissä tulosneuvotteluissa.

Oulun yliopistossa on ollut käynnissä tukipalvelujen kehittämishanke (TUKE-hanke). Syksyllä 2009 toteutettiin tukipalveluiden rakenteisiin ja toimintatapoihin vaikuttavia muutoksia. Suuri osa yliopiston talous- ja henki-

löstöhallinnon tehtävistä siirtyi yliopistojen palvelukeskus Certian hoidettavaksi vuoden 2009 loppuun mennessä. Samaan aikaan tiedekuntien ja perusyksiköiden tuottamia talous-, henkilöstö- ja opintohallinnon tukipalveluja keskitettiin yliopiston sisäisiin palvelupisteisiin, joiden toiminta käynnistyi syyskuussa 2009. Muutoksia on tehty myös hallintopalveluiden tehtävien vastuunjaossa.

Tukipalvelujen laadunvarmistukseen keskittäminen vaikuttaa siten, että vastuu palvelupisteissä tuotettavista tukipalveluista siirtyy tiedekunnilta hallintopalveluille. Tukipalveluyksiköiden johtajat vastaavat kukin oman vastuualueensa tukipalveluprosessien yhtenäisyydestä, kokonaisresursoinnista ja kehittämisestä. Keskitetyksi tuotettujen tukipalvelujen kokonaislaatua seuraa ja arvioi jatkossa yliopiston johtoryhmä.

Tukipalveluita tuottavia erillisiä yksiköitä ovat esimerkiksi kirjasto ja kielikeskus, jotka eivät ole organisatorisesti hallintopalveluiden alaisia tukipalveluyksiköitä vaan erillislaitoksia. Tukipalveluja tuotetaan myös tiedekunnissa sekä yliopiston perusyksiköissä sekä erillisissä yksiköissä. Tiedekunnan toimintaa johtaa dekaani ja tiedekunnan tukipalveluiden organisoinnin keskeinen vastuuhenkilö on tiedekunnan hallintopäällikkö.

Yliopisto on tunnistanut tukipalveluprosessien toimivuuden ja laadun kannalta kriittiseksi seikaksi tiedonkulun eri yksiköiden välillä. Erityisesti talous-, henkilöstö- ja opintohallinnossa on monimuotoisia tukipalveluprosesseja, joissa on osallisena eri organisaatiotason yksiköitä. Tukipalveluvastuualueittain järjestetäänkin tapaamisia vastuualuejohtajan sekä tiedekuntien hallinto- ja/tai opintoasiainpäälliköiden kanssa. Yhteisiä koulutus- ja informaatiopäiviä järjestetään myös tukipalveluyksiköiden sekä tiedekuntien tukipalveluhenkilöstölle.

Opetuksen kehittämysyksikkö (OKY) on opetus- ja opiskelijapalveluissa sijaitseva tukipalveluyksikkö, jonka tehtävänä on laadukkaan opetuksen ja oppimisen tukeminen kaikissa koulutusohjelmissä. Yksikkö kouluttaa, konsultoi sekä antaa tukea ja ohjausta niin yliopiston opettajille kuin opiskelijoillekin. Opetuksen kehittämysyksikkö antaa yksiköille palautetta niiden laatimista opetuksen itsearviointiraporteista sekä raportoi opetuksen tuloksellisuudesta ja laadusta sekä laatujärjestelmän toimivuudesta yliopiston johdolle ja tiedekuntien opintoasiainpäälliköille. Opetuksen kehittämysyksikkö on tunnistanut ja kuvannut www-sivuillaan yksikön oman toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen liittyvää laadunvarmistuskäytäntöä. Wikissä oleva laatu-käsikirja on vielä keskeneräinen.

Kansainvälisten asiain yksikön (kv-yksikkö) toiminta jakautuu nykyisessä tilanteessa kahteen tulosalueeseen: opetuksen tuki ja konsultointi sekä kv-strategia- ja -innovaatiotuki. Perustehtävät ovat tällä hetkellä murroksessa, sil-

lä vaihto-opiskelijoiden lisäksi yksikön toimenkuvaan kuuluvat yhä enemmän kansainväliset tutkinto-opiskelijat. Opetus- ja opiskelijapalvelujen ja tiedekuntien välisten tehtävien uudistuminen vaikuttaa myös Kansainvälisten asiain perustehtäviin. Yliopisto on tunnistanut sisäisessä auditoinnissa, että henkilökunnalle suunnatut kansainvälisen toiminnan tukipalvelut ovat puutteellisia ja kansainvälisiä palveluita tuottavien yksiköiden vastuunjako on selkiytymätön eikä yksiköiden välillä ole systemaattisia yhteistyörakenteita. Auditointivierailun aikana tehdyissä haastatteluissa ilmeni, että näiden havaintojen pohjalta on ryhdytty kehittämistoimenpiteisiin. Kansainvälisiltä tutkinto- ja vaihto-opiskelijoilta kerätään kattavasti kurssipalautetta. Kerätyn palautteen vaikuttavuudesta on konkreettisia näyttöjä kansainvälisten asiain yksikön toiminnassa. Kansainvälisten asiain yksikkö on kuvannut www-sivuillaan yksikön oman toimintansa laadunvarmistuksen käytännöt.

Ohjaus- ja työelämäpalvelut kirjaa säännöllisesti opiskelija-asiakkaidensa määrät ja asiakkaiden palveluun hakeutumisen syyt tai ohjauskeskustelun teemat. Kirjaaminen tapahtuu tarkoitusta varten laaditulla lomakkeella. Jokainen ohjaaja toimittaa kuukausittain lomakkeensa yksikön toimistosihteerille, joka tilastoi asiakastapahtumat. Asiakasseurantatietoja hyödynnetään yksikön toiminnan kehittämisessä ja palvelutoiminnan mitoittamisessa, esimerkiksi asiakastarpeiden kartoittamisessa, aukioloaikojen suunnittelussa sekä erityisosaimisen tarpeen havainnoimisessa. Seurantatietojen analyysi on vaikuttanut muun muassa yliopiston opintopsykologin rekrytointiin.

Tietohallinto tuottaa meneillään olevan tukipalveluiden kehittämishankkeen (TUIKE) myötä maksullisia tietotekniikan peruspalveluja yhä laajemmalle osalle yliopiston henkilöstöä. Peruspalveluihin kuuluu keskitetysti tuotetut palvelinlaitteiden palvelut sekä loppukäyttäjille suunnattu asiakastukipalvelu sekä lähitukipalvelut. Palveluiden käyttöönoton yhteydessä laaditaan yksiköiden kanssa erillinen palvelusopimus, jossa sovitaan myös palvelutasosta. Yliopiston koulutus- ja tutkimuspalvelut selvittää vuosittain maaliskuussa palvelun piirissä olevien käyttäjien asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys selvitys on toteutettu vuosina 2008 ja 2009. Tietohallinto käy asiakaspalautteen tulokset läpi oman henkilöstönsä kanssa. Palveluntuotannosta vastaavat tietohallinnon jaokset arvioivat palautteen vaikutukset omaan tulevaan toimintaansa ja kirjaavat toimenpiteet jaoksen kokousmuistioon. Tietohallinto järjestää vuosittain keväällä yksikkökohtaisia asiakastapaamisia, joissa yksikön johdon kanssa käydään läpi asiakastyytyväisyys selvityksen tulosten lisäksi muun muassa yksikön omia palveluntuotannon kehittämistarpeita sekä mahdollisia nykyisessä palveluntuotannossa havaittuja kehittämiskohteita. Asiakastapaamisia on järjestetty myös opiskelijoiden edustajien kanssa.

Yhteenveto:

- Yliopisto on arvioinut tuki- ja palvelutoimintojen organisointia ja toteuttanut laajan uudistushankkeen. Yliopiston tuki- ja palvelutoimintojen uudistushankkeessa on laadunvarmistus otettu huomioon.
- Tuki- ja palvelutoimintojen laatudokumentointi on vielä osin kesken-eräistä.
- Kansainvälisen toiminnan tukipalveluissa on todettu puutteita ja näiden korjaamiseksi on yliopistossa ryhdytty toimenpiteisiin. Huomiota tulisi kiinnittää yliopiston toimintaohjeiston saatavuuteen myös englanninkielisenä.
- Yliopiston tietohallinto kerää säännöllisesti asiakaspalautetta ja hyödyntää palautteen tuloksia palvelujen kehittämisessä.

4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

*Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen liittyvät toiminnot. Järjestelmän tuottamaa tietoa käytetään henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistuksen välineenä. Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansaamista. Henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Oulun yliopisto on laatinut henkilöstöpoliittisen toimintaohjelman, joka tarkentaa yliopiston kokonaistrategiassa määriteltyjä henkilöstöjohtamisen periaatteita. Ohjelma sisältää yhteiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet yliopiston koko henkilöstölle ja henkilöstöjohtamiselle. Yliopiston hallitus hyväksyy henkilöstöpoliittisen toimintaohjelman ja seuraa sen toteutumista. Henkilöstöpoliittisen ohjelman toteutumista arvioidaan yksiköiden tulossopimusneuvotteluissa. Ohjelman toteutumista seurataan myös kehityskeskusteluissa, osaamiskartoitusten yhteydessä sekä työtyytyväisyysseelvityksillä. Auditointiaineistossa todetaan lisäksi, että henkilöstöpoliittista ohjelmaa arvioidaan ja kehitetään työtyytyväisyysseelvityksissä, tasa-arvoselvityksissä, yhteistoimintamenettelyissä ja työsuojelun toimintaohjelmassa esiin tulevien muutos- ja kehittämisnäkemysten pohjalta.

Yliopistossa on ollut käytössä kehityskeskustelukäytäntö jo varsin pitkään. Vuonna 2006 käyttöön otettu uusi palkkausjärjestelmä edellytti jokaisen työntekijän tehtävän vaatavuustason määrittelyä ja suoriutumisen arviointia. Kehityskeskusteluista tuli tässä yhteydessä koko yliopiston kattava käytäntö. Jokaiselle henkilölle määriteltiin tässä yhteydessä esimies. Auditointihaastattelut osoittivat, että kehityskeskusteluja käydään kattavasti.

Esimiehille on järjestetty kehityskeskustelukäytäntöihin valmentavia tilaisuuksia ennen kehityskeskustelukierroksen käynnistymistä. Keväällä 2008 va-

littiin ryhmä esimiehiä arvioimaan kehityskeskustelukäytäntöjen toimivuutta. Tämän arvioinnin tulosten perusteella on kehitetty kehityskeskusteluopasta sekä esimiehen ja työntekijän ohjeita.

Yliopisto on määritellyt kehityskeskustelut tärkeimmäksi ja systemaattisimmaksi keinoksi osaamisen tunnistamiseksi ja koulutustarpeiden määrittelymiseksi. Koulutustarpeiden tunnistamiseen yliopiston tulisi kehittää nykyistä kattavampia käytäntöjä. Kehityskeskusteluaineistoihin on viime kierroksella sisällytetty kehoitus lähettää keskusteluissa esille tulleet koulutustarpeet kehittämisspäällikölle. Tämä käytäntö ei kuitenkaan ole osoittautunut toimivaksi.

Yliopisto on tunnistanut yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi johtamiskulttuurin ja esimiestyön. Laatujärjestelmän sisäisessä auditoinnissa todettiin keväällä 2009, että erityisesti esimiesten perehdyttämiseen tulee panostaa yliopiston käytäntöjen yhdenmukaistamiseksi ja niiden noudattamiseksi. Auditointiaineistossa ja -haastatteluissa todettiin, että laitosjohtajille ja muulle esimieskunnalle on tarjottu koulutusta, mutta haasteena on saada kaikki esimiestehtävissä toimivat henkilöt osallistumaan koulutukseen. Yliopistossa on todettu, että johtamisjärjestelmän uudistamisen myötä kaikki johtamistehtävissä työskentelevät henkilöt veloitetaan osallistumaan heille tarjottuun koulutukseen.

Auditointihaastatteluissa nousi esiin yhtenä keskeisenä haasteena henkilöstön rekrytointi. Yliopisto on tunnistanut tämän kriittiseksi menestystekijäksi yliopistouudistuksen yhteydessä. Rekrytointiprosessit on saatu pääpiirteittäin kuvattua ja niistä on laadittu ohjeet. Kansainvälisyys on yliopiston keskeinen strateginen tavoite, joka vaikuttaa myös rekrytointeihin ja henkilöstön osaamisvaatimuksiin. Yliopistossa on järjestetty kansainvälisyyteen liittyen esimerkiksi kielikoulutusta opetushenkilöstölle.

Auditointiaineiston mukaan yliopistossa ei ole aikaisemmin ollut yhteisiä perehdyttämistä koskevia ohjeita eikä työkaluja, minkä vuoksi perehdyttämiskäytännöt ovat olleet epätasaisia. Joillakin laitoksilla on käytetty systemaattisesti perehdyttämiskarttaa tai -kansiota, kun taas jossakin muualla perehdyttämiskäytännöt ovat sattumanvaraisia tai puuttuvat lähes kokonaan. Henkilöstöpoliittisen ohjelman ja sisäisen auditoinnin suositusten perusteella on yliopistoon laadittu perehdyttämisoapas ja muistilista perehdyttämiseen. Perehdyttämisoapaassa avataan perehdyttämisen käsitettä ja perehdyttämiseen liittyviä vastuita sekä annetaan ohjeita perehdyttäjälle. Muistilista on yleisrunko, jota yksiköt täydentävät haluamallaan tavalla. Muita perehdyttämistyökaluja ovat Tervetuloa yliopistoon -opas ja Uuden työntekijän muistilista.

Opetuksen kehittämissyksikkö (OKY) järjestää yliopiston henkilökunnalle pedagogista koulutusta. Koulutuksen tavoitteena on opettajan opetustaitojen

ja pedagogisen ajattelun kehittyminen sekä ammatti-identiteetin vahvistuminen. Koulutuksista tiedotetaan henkilöstölle laajasti eri kanavia hyödyntäen. Jokaisesta yksikön järjestämästä koulutuksesta kerätään osallistujapalautteita. Yksikkö on ottanut käyttöön yhteisen palautelomakepohjan koulutuspalautteen keruuseen. Kouluttajat koostavat saamastaan palautteesta yhteenvedon ja toimittavat autenttiset palautteet ja yhteenvedon yksikön esimiehelle. Yksikön laatutiimi käsittelee koulutuspalautteita 1–2 kertaa vuodessa, koostaa kaikista palautteista yhteenvedon ja kokoaa keskeisimmät havainnot koko yksikön käsiteltäväksi, työstettäväksi ja jatkokehitettäväksi. Palautelomakkeet ja niistä tehdyt yhteenvedot säilytetään yksikön esimiehen huoneessa.

Oulun yliopistossa on käytössä opetuksen meritointijärjestelmä, jonka tavoitteena on tehdä laadukas opetustyö ja opetuksen kehittäminen opettajille tavoiteltavaksi asiaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että hyvä opetus otetaan huomioon ansiona yliopistouralla etenemisessä. Oulun yliopistossa opetusvirkoja täytettäessä hakijoilta edellytetään opetusansioita tai osoitettua hyvää opetustaitoa. Yliopistossa on käytössä opetusportfolio, joka on yliopisto-opettajan ammattitaidon kehittämisväline. Se on myös konkreettinen dokumentti viranhakua varten opettajan opetustaidosta ja -ansioista. Yliopiston ohjeissa opetusvirkojen täyttömenettelystä on esitetty näyteportfolion sisältyjäsenitys ja arviointimatriisi.

Ohjaus- ja työelämäpalvelut on käynnistänyt syksyllä 2009 opinto-ohjaajien osaamisen kehittämiseksi ohjaajien vertaistuki- ja ryhmätoiminnan. Ohjaajaryhmä mahdollistaa ohjaajien välisen yhteistyön sekä hyviksi havaittujen ohjauskäytäntöjen jakamisen myös yli tiedekuntarajojen. Toiminta palvelee koko yliopiston ohjauksen kehittämistyötä hyödyntämällä yksiköiden ja yksittäisten ohjaajien kokemuksia.

Yliopiston ohjauksen kehittämistyöryhmä on viime vuosina organisoinut alkusyksystä Ohjausetappi-ajankohtaispäiviä. Ohjausetappi on koko päivän kestävä tapahtuma, joka keskittyy jonkin tai joidenkin keskeisten ohjausteemojen ympärille. Tapahtuma tarjoaa yliopistossa opintojen ohjauksesta vastaaville henkilöille ajankohtaista tietoa ohjauksen kehittämisestä sekä foorumin yhteiseen keskusteluun.

Yhteenveto:

- Yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma sisältää tavoitteet ja toimintaperiaatteet yliopiston koko henkilöstölle ja henkilöstöjohtamiselle. Ohjelman toteutumista seurataan ja arvioidaan.
- Yliopistolla on käytössä kattava kehityskeskustelukäytäntö.
- Esimiesten koulutuksessa on todettu olevan puutteita ja näiden puutteiden korjaamiseksi on ryhdytty toimenpiteisiin.

- Perehdyttämiskäytäntöjen yhtenäistämiseksi on laadittu perehdyttämisopas ja tarkistuslista. Jatkossa tulisi seurata ja arvioida perehdyttämiskäytäntöjen kattavuutta ja toimivuutta.
- Opetusportfolio on hyvä käytänne ja sen käyttäminen ja hyödyntäminen laajasti on suositeltavaa.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

*Toiminnanohjauksessa tiedekuntia ja laitoksia ohjataan ennen kaikkea tulosneuvottelumekanismin kautta, ja toimintatapa on yliopistossa vakiintunut. Tässä ohjauksessa varmistetaan tehokkaasti määrällisten tavoitteiden ja niitä ennakoivien mittareiden asettaminen ja seuranta. Tässä ohjauksessa rehtoraatin ja tiedekuntien johdon rooli on keskeinen ja johto on hyvin sitoutunut laadunvarmistuksen kehittämiseen. Sen sijaan osa Oulun yliopiston strategiassa esitetyistä strategialinjauksista, asetetuista laadullisista tavoitteista ja painopistealueista jää erityisesti tiedekuntien ja laitosten tasoilla yleisiksi. Näiden strategisten tavoitteiden kytkeytyminen laadunvarmistukseen sekä niiden johtaminen toimintaan jää osittain konkretisoitumatta. Oulun yliopiston laadunvarmistuksen kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Auditointi yliopiston toiminnan murrosvaiheessa

Oulun yliopiston strateginen suunnittelu, johtaminen ja toiminnanohjaus olivat auditointiajankohtana syksyllä 2009 taitekohdassa. Yliopisto oli valmistautumassa uuden yliopistolain mukanaan tuomiin muutoksiin, kun aikaisemman tilivirastoaseman sijasta yliopisto on ollut vuoden 2010 alusta julkisoikeudellinen laitos, jolla on aikaisempaa laajempi toiminnallinen ja taloudellinen itenäisyys ja vastuu. Samassa taitekohdassa Oulun yliopisto uudisti paitsi strategiansa, merkittävältä osin myös toiminnanohjauksensa ja laadunvarmistuksensa.

Auditointiajankohtaan osuneet muutokset vaikeuttavat mahdollisuuksia arvioida laadunvarmistuksen kytkeytymistä yliopiston strategiseen suunnitteluun ja strategiassa asetettujen tavoitteiden johtamiseen organisaatiossa. Toisaalta auditointivierailulla tehdyissä haastatteluissa saatiin vakuuttava käsitys siitä, että yliopiston osalta auditoinnin ajoittuminen muutosajankohtaan oli laadunvarmistuksen ja sen kehittämisen kannalta myönteinenkin asia. Vaikka ajoitus oli muutosajankohdasta johtuen haasteellinen myös yliopistolle, se loi tarpeen koota ja dokumentoida Toiminnan kehittämisen malliksi nimetyn laadunvarmistusjärjestelmän hyvissä ajoin ennen uuden yliopistolain voimaantu-

loa. Haastatteluissa varmentui kuva siitä, että näin muutettu laadunvarmistusjärjestelmä saatiin liittymään kiinteästi yliopiston toiminnanohjaukseen ja johtamisjärjestelmään.

Laadunvarmistusjärjestelmän yhteys yliopiston tavoitteisiin ja strategiseen suunnitteluun

Yliopisto on uudistanut strategiansa vuoden 2009 aikana. Vuoden 2010 alusta voimaan tulleen strategian yliopiston hallitus hyväksyi elokuussa 2009. Tämä vuosille 2010–2012 ulottuva strategia korvaa opetusministeriön ja yliopiston väliselle sopimuskaudelle 2007–2009 hyväksytyt, vielä auditoinnin aikaan voimassa olleen strategian. Näissä kahdessa strategiassa on paljon yhtäläisyyksiä yliopistojen tehtävien määrittelyssä ja myös profiilissa ja arvoissa. Samoin suuri osa strategisista tavoitteista, niiden saavuttamisessa keskeisistä kehittämisalueista ja toimenpideohjelmista ovat samansuuntaisia.

Uudelle strategiakaudelle ja uuteen organisaatioon siirryttäessä yliopiston toiminnanohjauksessa tapahtuu myös muutoksia. Aikaisemman opetusministeriön tulosohtauksen strategisia tavoitteita alaspäin vyöryttävän, yliopiston sisäisen tulossopimusjärjestelmän sijasta nyt siirrytään tulosityksiköiden kanssa vuositasolla laadittaviin toiminta- ja taloussuunnitelmiin.

Auditointivierailulla saatiin pyydetessä näyte yhden tiedekunnan uudesta toiminta- ja taloussuunnitelmasta, joka oli vielä luonnosvaiheessa. Suunnitelman raami sisälsi strategisen kehyksen, tavoitteet ja toimenpiteet tutkimukselle, koulutukselle ja yhteistyörakenteiden kehittämiselle ja muutoksen hallinnalle sekä lisäksi henkilöstösuunnitelman, taloussuunnitelman ja budjetin.

Auditointihetkellä vielä luonnosvaiheessa ollut toiminta- ja taloussuunnitelmaraami sisälsi toistaiseksi lähinnä vain opetusministeriön vuoden 2010 alusta käyttöön tulleita uusia tulosohtauksen määrällisiä tavoitteita ja indikaattoreita. Luonnoksen perusteella ei voi vielä tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä tulevasta toiminnan ohjauksesta ja sen kytkeytymisestä uudessa strategiassa asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen ja niiden seurantaan.

Myös yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä uudistuu uudelle strategiakaudelle siirryttäessä. Toiminnan kehittämisen malliksi nimetty laatukäsikirja hyväksyttiin laatutyön ohjausryhmän kokouksessa syyskuussa 2009. Laadunvarmistusjärjestelmä ja sen dokumentaatio kytkeytyy auditointiryhmälle toimitetun aineiston perusteella uudessa strategiassa (2010–2012) asetettuihin strategiisiin linjauksiin ja kehittämistavoitteisiin sekä toiminnan ohjaukseen ja johtamisjärjestelmään.

Uusittu laadunvarmistusjärjestelmä kytkeytyy auditointiaineiston perusteella pääosin varsin hyvin yliopiston perustehtävien eli koulutuksen, tutkimuksen sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta opetusministeriön ja

yliopiston itselleen asettamiin strategisiin tavoitteisiin ja indikaattoreihin. Tämä havainto varmentui auditointivierailulla tehdyissä havainnoissa ja laadunvarmistus näyttäisi kytkeytyvän melko hyvin perustehtävien toteuttamisen tavoitteisiin ja niiden mukaisiin toimenpideohjelmiin sekä tiedekuntien että laitosten tasolla.

Sekä uudessa että vanhassa strategiassa korostetaan kuitenkin opetusministeriön kanssa sovittavien perustehtävien ja niitä koskevien tavoitteiden lisäksi kansainvälisyyttä yliopiston koko toiminnan läpäisevänä näkökulmana. Myös monitieteisyys on keskeisesti esillä molemmissa strategioissa ja erityisesti uudessa strategiassa korostuu uusien yhteistyörakenteiden kehittäminen.

Yliopiston perustehtäviin liittyvissä tavoitteissa ja toimenpideohjelmissa koko toiminnan läpäisevä kansainvälisyyden näkökulma on nähtävissä lähinnä opetusministeriön liikkuvuudelle ja kansainväliselle tutkimusrahoitukselle asettamien tavoitteiden kautta. Myös auditointivierailulla saatu näyte tiedekunnan toiminta- ja taloussopimusluonnoksesta tukee tätä kansainvälisyyden määrällisten tavoitteiden ja indikaattorien painottamaa tavoiteasetantaa.

Kansainvälisyyden ja monitieteisyyden strategiset ja laadulliset tavoitteet eivät ole kuitenkaan erityisen selkeästi nähtävissä tavoiteasetannassa ja toimenpideohjelmissa. Auditointivierailun perusteella yliopisto näyttää lähestyvän niin kansainvälistymistä kuin monitieteisyyttäkin enemmänkin ilmiönä, jonka yleiseen edistämiseen pyritään resursoinnilla, kuin strategisena tavoitteena, johon määrätietoisesti pyritään asettamalla strategiasta lähteviä määrällisiä ja laadullisia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä

Yliopisto korostaa, että laadunvarmistus, toiminnanohjaus ja johtaminen ovat saumaton kokonaisuus. Strategiassa asetetut tavoitteet ja niiden toteumat sekä toiminnanohjaus näyttävät auditointiaineiston ja myös vierailun perusteella pohjautuvan hyvin pitkälti opetusministeriön asettamiin tavoitteisiin ja niiden jalkauttamiseen yliopiston tiedekuntiin ja laitoksiin. Tulosohtaus tämän neuvottelumekanismiin avulla näyttäisi pitkän ajan kuluessa vakiintuneen pysyväksi toimintatavaksi yliopistossa ja laadunvarmistuksen tuottaman tiedon hyödyntämisestä toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää näyttöä.

Tulosneuvottelut, yliopiston uudessa laadunvarmistusjärjestelmässä tavoite- ja tulosneuvottelut, käydään tulosityksiköittäin. Tulosityksiköillä on keskeinen rooli toiminnanohjauksessa ja laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa auditointiaineiston ja tehtyjen haastattelujen perusteella relevanttia strategiaan, eri-

tyisesti määrällisiin strategiisiin tavoitteisiin liittyvää tietoa toiminnanohjauksessa käytettäväksi.

Laadunvarmistusjärjestelmästä on kuitenkin saatavissa varsin niukasti tietoa yliopiston strategiassa yleiseksi, mutta luonteeltaan strategiseksi tavoitteiksi asetettujen kansainvälisyyden, muiden profiilitekijöiden ja laadullisten strategisten tavoitteiden toteutumisesta, sillä nämä jäävät tavoiteasettelussa osittain konkretisoitumatta.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen yliopiston johtamisessa

Auditointiaineistossa esitetty laadunvarmistusjärjestelmän ja toiminnanohjauksen dokumentaatio ja sen kytkeytyminen johtamiseen perustuu pääosin uuteen järjestelmään. Auditointiaineistossa ja vierailulla tehdyissä haastatteluisa saadussa lisäaineistossa uuden ja vanhan strategian mukainen ohjaus sekoittuvat toisiinsa.

Auditoinnin ajankohtana arvioitaessa on kuitenkin lähdeittävä ennen kaikkea voimassa olevasta strategiasta ja sen toimeenpanon johtamisesta. Uuden järjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta ei ole vielä näyttöä ja tiedon hyödyntämisestä yliopiston johtamisessa on vasta alustavaa näyttöä lähinnä tavoitteiden asettamisen ja niihin liittyvän historiatiedon osalta.

Yliopiston vanhan strategian (2007–2009) toteuttamiseen tähtäävän ja laadunvarmistukseen liittyvän järjestelmän tuottamaa tietoa on niukalti saatavissa käytettävissä olevassa dokumentaatiossa. Toisaalta auditointivierailun perusteella näyttäisi siltä, että pääosin vuoden 2009 aikana tehty laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio perustuu useiden vuosien aikana käytössä olleisiin ja vakiintuneisiin laadunvarmistuskäytäntöihin, joiden dokumentaatio on ollut puutteellinen. Tätä havaintoa tukee käytettävissä olevan laatudokumentaation laajuus ja eri tiedekunnissa ja laitoksilla olevan erilaisen dokumentaation suuri määrä. Tämän perusteella voi päätellä, että puutteellistekin dokumentoidut laadunvarmistuksen käytännöt ovat tuottaneet yliopiston, tiedekuntien ja laitosten johdon tarvitsemaa tietoa, jota on käytetty sisäisessä tulosohjauksessa.

Sisäisen tulosohjauksen ja neuvottelu- ja sopimusmekanismin tuottaman tiedon hyödyntämisestä yliopiston johtamisessa on näyttöä pitkältä ajalta. Yliopiston perustehtävien eli koulutuksen, tutkimuksen sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta tässä ohjauksessa on paljon sellaista johtamisessa käytettävää tietoa, jolla on merkitystä opetusministeriön ja yliopiston asettamien tavoitteiden toteuttamisessa ja seurannassa.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon riittävyys toiminnan laadun kokonaisarvioinnissa

Toiminnan kehittämisen malliksi kutsuttu laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa kattavasti tietoa yliopiston tiedekuntien, laitosten ja erillislaitosten toiminnan laadusta yliopiston perustehtävien osalta. Yliopisto pystyy muodostamaan laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon perusteella hyvän käsityksen koko toiminnan laadusta.

Aiemmin tässä kappaleessa mainittujen strategisten tavoitteiden kuten aidon kansainvälisyyden tai monialaisuuden toteutumisen osalta ei ole kuitenkaan saatavissa riittävästi strategisessa ohjauksessa ja laadunvarmistuksessa tarvittavaa tietoa, sillä näille alueille ei ole asetettu kovin konkreettisia toteutumisen tavoitteita muuten kuin kansainvälisen liikkuvuuden osalta ja myös ilmiöiden edistämiseen resursoinnin ja niihin liittyvien tavoitteiden ja laadunvarmistuksen kautta.

Laadunvarmistusjärjestelmän ja dokumentaation laajuus asettaa kokonaisarvioinnin kannalta omat haasteensa. Auditointiaineiston ja vierailulla on saadun näytön perusteella laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa koko yliopiston osalta yhtenäistä aineistoa, mutta myös hyvin laajan määrän eri tiedekuntien ja laitosten erimuotoista laadunvarmistustietoa.

Erityisesti yliopiston ylimmän johdon, mutta myös tiedekuntien johdon näkökulmasta laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon suuri määrä ja tietynasteinen sirpaleisuus saattavat vaikeuttaa tiedon käyttämistä toiminnan laadun kokonaisarvioinnissa, sillä kokonaiskuvan saaminen laadunvarmistustiedon suuren määrän vuoksi voi olla haasteellista.

Auditointiryhmä esittää, että yliopisto harkitsisi laadunvarmistusjärjestelmän ja sen sisältämän seurannan ja dokumentaation yksinkertaistamista nykyiseen verrattuna. Tämä voisi johtamisnäkökulmasta helpottaa kokonaiskuvan saamista laadunvarmistuksesta ja parantaa tiedon käytettävyyttä. Laadunvarmistukseen liittyvän määrällisen indikaattoritiedon riittävyys ei yliopistolle ole ongelma.

Johdon sitoutuminen laadunvarmistukseen

Oulun yliopisto korostaa laatukäsikirjassaan, että laatujärjestelmä, toiminnanohjaus ja johtaminen muodostavat yliopistossa saumattoman kokonaisuuden. Kutsumalla laatujärjestelmää Toiminnan kehittämisen malliksi on haluttu korostaa laatujärjestelmän kehittävää luonnetta ja merkitystä jokaisen yliopistolaisen arkisessa työssä. Laadunvarmistusjärjestelmään on näin sisällytetty jokaisen työntekijän vastuu toiminnan laadusta ja sen varmistuksesta.

Yliopiston laadunvarmistuksessa ja toiminnanohjauksessa rehtorin, vararehtorien ja tulosyksiköiden johtajien rooli on keskeinen. Niin väistyneessä

hallintojohtosäännössä kuin uudessa johtosäännössäkin on tämä selkeästi kirjattuna. Laatukäsikirjassa kuvatussa kuviossa laatujärjestelmän, toiminnanohjauksen ja johtamisen kokonaisuudesta korostuu johdon kanssa käytyjen tavoite- ja tulosneuvottelujen merkitys toiminnan ohjaamisessa ja toiminnan kehittämässä. Johtamisjärjestelmä tulosohjausmekanismeineen on hyvin selkeästi vastuuta ja tehtäviä ylhäältä alaspäin jakava. Tulosohjaus tällä johtamismallilla näyttää toimivan varsin tehokkaasti. Laatutyön ohjausryhmän (TOPQA) työn päättymisen jälkeen laadunvarmistus jää entistä enemmän linjaorganisaatioelimiä vastuulle, mikä muodostaa oman haasteensa toiminnan nykyisessä murrosvaiheessa.

Yhteenveto:

- Yliopiston sisäinen tavoite- ja tulosohjaus jalkauttaa opetusministeriön ja yliopiston itsensä perustehtävillään eli koulutukselle, tutkimukselle sekä yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle asetetut määrälliset tavoitteet ja niihin liittyvien toimenpideohjelmien seurannan hyvin yliopiston tiedekuntiin ja laitoksiin.
- Laadunvarmistusjärjestelmässä on varsin niukasti tietoa yliopiston strategiassa yleisiksi, mutta luonteeltaan strategisiksi tavoitteiksi asetettujen kansainvälisyyden, muiden profiilitekkijöiden ja laadullisten strategisten tavoitteiden toteutumisesta, sillä nämä jäävät tavoiteasettelussa ja niin myös seurannassa osittain konkretisoitumatta.
- Yliopiston johtamisen näkökulmasta laadunvarmistusjärjestelmän ja sen sisältämän seurannan ja dokumentaation yksinkertaistaminen voisi helpottaa kokonaiskuvan saamista laadunvarmistuksesta.

4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

*Toiminnan kehittämisen mallin peruseriaatteena oleva yhteistyö näyttäytyy laadunvarmistusjärjestelmässä yliopiston sisäisten ryhmien, henkilökunnan ja opiskelijoiden vahvana sitoutumisena ja mukanaolona laatutyössä. Yliopiston sisäisillä ryhmillä on selkeä rooli laadunvarmistusjärjestelmässä. Yliopiston ulkoiset sidosryhmät on tunnistettu ja ne nähdään keskeisenä osana laadunvarmistusjärjestelmää. Ulkoisille sidosryhmille ei kuitenkaan ole määritelty konkreettisia laadunvarmistukseen osallistumisen muotoja. Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmälle on asetettu tavoite, jonka mukaan kaikki henkilöstöryhmät, opiskelijat sekä sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen. Yliopistolla on olemassa kattavat yhteistyörakenteet kaikilla toiminnan tasoilla: yliopisto-, tiedekunta-, yksikkö- sekä tukipalvelutasolla. Yliopistoyhteisön jäsenten osallistuminen ja sitoutuminen laadunvarmistukseen on järjestetty virallisten ja epävirallisten yhteistyörakenteiden kautta.

Toiminnan kehittämisen mallille on asetettu kolme periaatetta, joista ensimmäinen on ”yliopistoyhteisön jäsenten tietoinen ja järjestelmällinen yhteistyö”, jolla halutaan varmistaa kaikkien osapuolien, niin opiskelijoiden, henkilöstön kuin sidosryhmienkin osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Laatukäsikirjat ovat avoimia opiskelijoille ja opettajille yliopiston verkkosivuilla. Yliopiston sisäisten sidosryhmien mukanaolo varmistetaan muodostamalla työryhmiä tärkeiden teemojen ympärille. Opiskelijaedustajat kutsutaan lähes poikkeuksetta yliopiston palaveriin.

Haastatteluiden perusteella yliopiston yhteistyö sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa nähdään tärkeäksi. Sisäisistä yhteistyöverkostoista haastatteluiden perusteella nousi esille opintoasiainpäälliköiden tapaamiset ja OPAS-TE-työryhmä (tiedekuntien opintoasioiden suunnittelijat ja osastosihteerit). Yliopiston sisäisistä työryhmistä henkilökunnalla on mahdollisuus löytää tietoa TYTTI-rekisteristä.

Toiminnan kehittämisen mallin SWOT-analyysissä yliopisto on tunnistanut heikkouksiksi sidosryhmien sekä kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden osallistumisen. Jälkimmäisestä todetaan, että laadunvarmistukseen liittyvää materiaalia ei ole riittävästi saatavilla englanniksi. SWOT-analyysin kautta tunnistetuissa vahvuuksissa todetaan, että kyseinen malli luo opiskelijoille ja henkilökunnalle hyvät vaikuttamisen mahdollisuudet. Auditointihaastatteluiden perusteella SWOT-analyysissä tunnistetut kehittämiskohteet pitävät paikkansa.

Laadunvarmistusjärjestelmän rakentaminen on edistänyt yliopiston sisäisten ryhmien yhteistyötä ja sitoutumista laadunvarmistukseen. Tämä kävi ilmi erityisesti humanistisessa tiedekunnassa, jossa pilottihankkeen vaikutukset toimijoiden sitouttamisen suhteen olivat jo havaittavissa. Yhteistyötä edistävät myös kaikille avoimet tilaisuudet, kuten Missä mennään -tilaisuudet ja palautepäivät.

Yliopiston sisäisten ryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Auditointiaineistosta ja auditointihaastatteluista käy useaan otteeseen ilmi, että Oulun yliopiston ylioppilaskuntaa pidetään yhtenä laadunvarmistuksen ja yliopiston toiminnan tärkeimmistä sidosryhmistä. Ylioppilaskunta osallistuu opiskelua tukevien palveluiden tuottamiseen yhdessä yliopiston kanssa, hallinnon opiskelijaedustajien kouluttamiseen ja informoimiseen, toimii yhdysiteenä

yliopiston ja opiskelijoiden välillä sekä toteuttaa Universitas Oulu -hanketta. Ylioppilaskunnan tärkeys tunnistettiin sekä yliopiston, sen yksiköiden, että opiskelijoiden taholta.

Opiskelijoilla on edustus kaikissa yliopiston työryhmissä. Yksiköiden toiminnassa opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen tapahtuu ensisijaisesti opetuksen kehittämistyöryhmien (OKTR) ja koulutustoimikuntien kautta, joissa on mittava opiskelijaedustus. Opetuksen kehittämistyöryhmässä opiskelijoita on vähintään neljä. Opiskelijoiden suuri määrä edesauttaa opiskelijoiden sitoutumista ja koulutusalojen edustavuutta työryhmissä. Yliopiston yksiköt järjestävät esimerkiksi opetuksen palautepäivät yhteistyössä opiskelijoiden kanssa. Opiskelijoita kannustetaan osallistumaan palautetilaisuuksiin muun muassa siten, että palautetilaisuuden aikana ei järjestetä opetusta.

Opiskelijajärjestöt, kuten ainejärjestöt sekä opiskelijoista muodostetut työryhmät nähdään varteenotettavana ja sitoutuneena toimijana yliopiston sisällä. Tämä on yliopiston erityinen vahvuus. Laadunvarmistusjärjestelmän osat, esimerkiksi itsearviointiraportit ja palautejärjestelmä, ovat mahdollistaneet yliopiston yhteistyön opiskelijoiden kanssa. Opiskelijat on otettu aktiivisesti mukaan laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Esimerkiksi Kajaanin opettajankoulutusyksikössä opiskelijat on otettu mukaan itsearviointiraportin luomiseen, joka on lisännyt yksikön ja opiskelijoiden vuoropuhelua yleisemmälläkin tasolla.

Auditointihaastatteluissa auditointiryhmä tunnisti yliopiston erityiseksi vahvuudeksi tuki- ja palvelutoimintojen yhteistyön opiskelijoiden kanssa. Yksiköt, kuten kirjasto, opetus- ja opiskelijapalvelut ja tietohallintopalvelut, tapaavat säännöllisesti opiskelijoita, ainejärjestöjä tai ylioppilaskuntaa. Kansainvälisten asioiden yksiköllä on yhteinen kansainvälisten asioiden sihteeri ylioppilaskunnan kanssa. Opiskelijoiden asemaa osana laadunvarmistusta tulee kuitenkin jatkuvasti arvioida ja varmistaa, ettei opiskelijoille sälytetä liikaa tehtäviä (palautteen kerääminen, käsittely ja toimittaminen opettajalle), jotka olisivat todellisuudessa yksiköiden tehtäviä.

Jatko-opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistustyöhön on vaihtelevaa. Jatko-opiskelijat saavat tietoa yliopiston laadunvarmistuksesta lähinnä sähköpostilistojen kautta. Jatko-opiskelijoilla ei ole samanlaista kokoavaa palauttekanavaa kuin perusopiskelijoiden ainejärjestöt tai ylioppilaskunta.

Yliopiston muiden sisäisten ryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on aktiivista ja kattavaa erityisesti koulutuksen laadunvarmistuksessa. Henkilöstön sitoutumista laadunvarmistukseen on edesauttanut yliopiston järjestämät laatukoulutukset. Opintoasioista vastaavat henkilöt tapaavat toisiaan säännöllisesti.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Oulun yliopistossa ulkoiset sidosryhmät tunnistetaan lähes poikkeuksetta tärkeäksi laadunvarmistuksen toimijaksi ja toiminnan kehittäjäksi. Osalla yksiköistä, kuten lääketieteellisessä tiedekunnassa, yhteydet yliopiston ulkopuolisiin sidosryhmiin tulevat sisäänrakennettuina koulutukseen. Haastateltavat yksiköt osasivat nimetä tärkeitä sidosryhmäyhteistyön muotoja, mutta yhteistyön kuvaukset puuttuvat useista laatukäsikirjoista. Sidosryhmien tarpeellisuus toiminnan kehittämisessä on siis tunnistettu ja ymmärretään osana toimintaa, mutta sitä ei ole osattu systematisoida osaksi laadunvarmistusjärjestelmää. Osa yksiköistä kerää sidosryhmiltä systemaattisesti palautetta koulutuksen sisältöjen kehittämiseksi. Ulkoisten sidosryhmien osallistumisen kehittäminen on tunnistettu myös osana yliopiston sisäisiä auditointeja.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen yliopiston toimintaan tapahtuu lähinnä yliopistotasolla Oulun innovaatiokeskittymän allianssin ja yliopiston hallituksen ulkopuolisten jäsenten kautta.

Yliopisto hyödyntää alumninyhteyksiä opiskelijoiden mentoiminnassa ja opiskelijoille suunnatuissa ammattikuvaseminaareissa. Yliopistossa toimii myös alumniverkosto, mutta sen roolista laadunvarmistuksen systemaattisena osapuolena ei ole mainintaa. Auditointimateriaalissa kuitenkin todetaan, että alumnit olisivat hyvä voimavara opetussuunnitelmatyön ja koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa.

Ulkoisilla sidosryhmillä on selkeitä intressejä yliopiston toimintaa kohtaan esimerkiksi täydennyskoulutuksen, yleisen informaation, tukipalveluiden (kirjasto) ja yliopistosta valmistuvien työntekijöiden osaamisen osalta. Kuitenkin kyseiset sidosryhmät osallistuvat yliopiston laatutyöhön koulutuksen ja tutkimuksen laadunvarmistuksen kautta hatarien menettelyiden kautta. Yliopiston suositus on, että esimerkiksi opetuksen kehittämistyöryhmä kutsuu järjestämiinsä palautetilaisuuksiin myös sidosryhmien edustajia. Tämä ei kuitenkaan käytännössä aina toimi ja auditointihaastattelussa tuli esille, että ulkoiset sidosryhmät eivät ole juurikaan osallistuneet yksiköiden järjestämiin palautepäiviin.

Yksiköt voisivat halutessaan perustaa omia toimielimiä sidosryhmäyhteistyön toteuttamiseksi. Yliopiston yksiköt voisivat parantaa laadunvarmistusjärjestelmää kehittämällä toimintoja, joilla ulkoiset sidosryhmät otetaan mukaan laadunvarmistukseen.

Yhteenveto:

- Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa opiskelijat ja muut yliopiston sisäiset ryhmät hyvin. Laadunvarmistusjärjestelmän perustana pidetään toimijoiden yhteistyötä. Yliopiston sisäiset ryhmät saavat aktiivisen ja sitouttavan roolin yliopiston yhteistyöelinten kautta.

- Yliopisto on tunnistanut ulkoiset sidosryhmänsä. Ulkoisten sidosryhmien hyödyntäminen esimerkiksi palautteen antajana vaihtelee yksiköittäin. Yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa tulisi vielä systematisoida osaksi laadunvarmistusjärjestelmää ja sen dokumentaatiota.
- Jatko-opiskelijoiden palautteen keräämisessä ei ole systemaattisia tai yhteneviä menettelyitä. Yliopiston tulisi kiinnittää huomiota erityisesti muissa kuin tohtorikouluissa tutkintoon suorittavien jatko-opiskelijoiden palautteen keräämiseen.

4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

4.5.1 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

*Laadunvarmistukseen liittyvä dokumentaatio ja sen tuottama tieto korkeakoulun henkilöstölle ja opiskelijoille on laajaa ja kattavaa. Laatudokumentaation laajuus näytetään auditointiryhmälle sirpaleisena. Suuri tietomäärä vaikeuttaneekin tiedon käyttämistä yliopiston sisällä. Toisaalta järjestelmä tuottaa niin yliopiston kokonaisuuden kuin eri tiedekuntien ja laitosten tasolla riittävästi tietoa laadunvarmistuksesta näiden ryhmien käyttöön. Dokumentaatio on avoimesti saatavissa verkkosivustoilla. Hyviä käytäntöjä on myös suullisen tiedon jakamisessa sisäisille sidosryhmille esimerkiksi Missä mennään -tilaisuuksissa ja kaikille avoimissa palautetilaisuuksissa. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on tämän auditointikohteen osalta **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus

Oulun yliopisto tuottaa laadunvarmistusjärjestelmässään varsin suuren määrän tietoa sisäisille sidosryhmilleen erilaisista laadunvarmistukseen liittyvistä toimintatavoista, prosesseista sekä tavoitteiden toteutumisesta ja kerätystä palautteesta. Tietoa jaetaan verkkosivuilla, mutta myös suulliset tiedon jakamiseen liittyvät vuorovaikutteiset käytännöt ovat yliopistossa melko yleisessä käytössä, joskin käytännöt tässä vaihtelevat tiedekunnittain.

Yliopistolla on pitkä ja ansiokas historia tutkintoon johtavan koulutuksen laadunvarmistuksessa, mikä näyttää heijastuvan myös sisäisten sidosryhmien väliseen painotukseen. Ilmeisesti tästä laadunvarmistuksen koulutusorientaatiosta johtuen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tuottamassa tiedossa on nähtävissä selkeä painottuminen nimenomaan opetushenkilöstölle ja opiskelijoille tuotettavaan laadunvarmistustietoon. Tutkimushenkilöstö on myös tun-

nistettu sidosryhmänä, jolle on suunnattu jonkin verran laadunvarmistukseen liittyvää aineistoa.

Sisäisille sidosryhmille suunnatussa aineistossa erityisen maininnan ansaitsevat opetuksen itsearviointiraportit, joita julkaistaan yksikköjen verkkosivuilta. Näiden raporttien tarkoituksena on levittää tietoisuutta opetustehtävään liittyvistä kysymyksistä koko yksikön, niin opetus- ja tutkimushenkilöstön kuin opiskelijoidenkin tietoisuuteen.

Auditointiryhmälle toimitetun aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa julkaistessaan yliopisto ei riittävässä määrin huomioi kunkin yliopistossa toimivan ryhmän erityisiä tiedontarpeita. Tiedon saatavuutta varmistetaan julkaisemalla hyvin laajasti tietoa kaikkien ryhmien vapaaseen käyttöön. Vaikka henkilöstölle ja opiskelijoille on verkkosivustoilla omat toimintaan liittyvät dokumentaationsa ja ohjeistuksensa, laadunvarmistuksen tuottamaa tietoa ei ole erilaistettu yliopistoyhteisön eri ryhmien käyttöön. Tämä on omiaan upottamaan relevantin, eri kohderyhmille kiinnostavan tiedon suureen, kohderyhmittäin lajittelemattomaan tietomäärään.

Ristiriitaista kyllä, yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän laajuus ja sen tuottaman tiedon suuri määrä muodostavat riskin laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon käytössä ja sen tarkoituksenmukaisuudessa yliopistoyhteisön sisällä. Auditointiaineiston ja vierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella ei voi vedenpitävästi todentaa, kuinka aktiivisesti opetus- ja tutkimushenkilöstö tai opiskelijat todella käyttävät ja pystyvät hyödyntämään laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa mittavaa tietomäärää, joka laajuudessaan voi muodostaa esteen tiedon tarkoituksenmukaiselle käyttämiselle.

Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon saatavuus

Kuten edellä on jo todettu, yliopiston verkkosivustolle on koottu hyvin laajasti ja kattavasti laadunvarmistukseen liittyvää dokumentaatiota. Yliopiston viestinnässä niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille on nähtävissä avoimuuden periaate. Yliopiston ja tiedekuntien sekä laitosten laatukäsikirjoja on selattavissa julkisella verkkosivustolla. Sähköisen viestinnän sisältöön ja laajuuteen sekä wiki-sivustoihin onkin yliopistossa panostettu tuntuvasti.

Laadunvarmistuksen tuottamaa tietoa jaetaan myös suullisesti erilaisissa palautetilaisuuksissa, joille on laadunvarmistusjärjestelmässä määritelty keskeinen rooli. Nämä palautetilaisuudet toimivat selvästi myös mekanismina, jolla varmistetaan laadunvarmistuksen ja sen tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus korkeakoulun sisällä. Opettajien, opiskelijoiden ja muiden intressiryhmien palautepäivät ovat avoimia foorumeita, joita järjestetään 1–2 kertaa vuodessa. Missä mennään – tilaisuuksissa yksiköt käsittelevät myös toiminnan tunnuslukuja ja tavoitteiden toteutumista. Näitä hyväksi käytännöiksi katsot-

tavia kaikille avoimia palautepäiviä pystyttäisiin yliopistossa hyödyntämään vieläkin paremmin, jos palautepäivistä tiedotettaisiin tehokkaammin.

Omalta osaltaan henkilöstön ja opiskelijoiden laadunvarmistuksen tuottaman tiedon saatavuutta lisäävät näiden ryhmien edustus erilaisissa työryhmissä, muun muassa opetuksen kehittämistyöryhmissä. Jäsenyys työryhmissä varmistaa tiedon saatavuutta ja viestintää korkeakouluyhteisössä toimiville ryhmille. Se myös varmistaa omalta osaltaan tiedon tarkoituksenmukaisuutta sisäisille sidosryhmille, kun näiden ryhmien työskentelyssä on mahdollisuus vaikuttaa yliopiston toiminnan ohjaukseen ja kehittämiseen.

Yhteenveto:

- Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa varsin suuren määrän tietoa sisäisille sidosryhmille erilaisista laadunvarmistukseen liittyvistä toimintatavoista, prosesseista sekä tavoitteiden toteutumisesta ja kerätystä palautteesta.
- Tiedon jakelua yliopiston verkkosivuilla leimaa suuri avoimuus. Hyvin laaja tietomäärä on sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien käytössä.
- Yliopistolla on useita suullisen tiedon jakamiseen liittyviä vuorovaikutteisia käytäntöjä, jotka ovat yliopistossa melko yleisessä käytössä, joskin käytännöt vaihtelevat tiedekunnittain. Näissä vuorovaikutteisissa tilaisuuksissa jaettu tieto on tarkoituksenmukaista yliopiston sisäisten sidosryhmien näkökulmasta.
- Laadunvarmistusjärjestelmän laajuus ja sen tuottaman tiedon suuri määrä muodostavat riskin laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon käytössä yliopiston tiedekunnissa ja laitoksilla.

4.5.2 Tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

*Oulun yliopiston laadunvarmistukseen liittyvä dokumentaatio ja sen tuottama tieto on varsin laajaa ja kattavaa sekä dokumentaatio on varsin avoimesti saatavissa yliopiston www-sivustolla. Yliopiston ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta laadudokumentation laajuus on kuitenkin erityinen haaste, koska tiedon välittäminen näille ryhmille vaatii sisäisistä sidosryhmistä poikkeavia keinoja. Yliopiston tulisi kehittää tiedon tarkoituksenmukaisuutta ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Järjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus yliopiston ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta on **alkavassa** vaiheessa.*

Oulun yliopistolla on käytössä eri kanavia viestiä toiminnastaan ulkoisille sidosryhmille. Avoimilta, verkossa olevilta laatusivuilta löytyy runsaasti tietoa sidosryhmien käyttöön. Yliopisto kertoo toiminnastaan, sen kehittämisestä, tuloksista ja vaikuttavuudesta ulkoisille sidosryhmilleen julkaisemassaan

Aktuumi-lehdessä. Ulkoisia sidosryhmiä yliopisto lähestyy myös julkaisemallaan vuosikertomuksella. Sen tavoitteena on antaa selkeä ja informatiivinen kuva toiminnan kehityksestä ja tuloksista yliopiston toiminnan ydinalueista, tutkimuksesta, koulutuksesta ja yhteiskunnallisesta palvelutehtävästä.

Auditointiaineiston mukaan yliopisto hoitaa yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteitaan jokapäiväisen kanssakäymisen, erilaisten yhteistyöelimien ja välillisen viestinnän keinoin. Yliopisto viestii tavoitteellisesti toiminnastaan, tavoitteistaan ja tuloksistaan ulkoisille sidosryhmille omien julkaisujen, median, verkkosivujen sekä erilaisten tilaisuuksien ja tapahtumien avulla.

Yliopisto on selvittänyt sidosryhmäviestintää vuonna 2009 sidosryhmäyhteistyötä koskevalla kyselytutkimuksella. Tulosten mukaan kolme neljästä vastanneesta yksiköstä kertoo tiedottavansa sidosryhmiä yksikön toiminnasta. Keskeisimpiä tapoja ovat www-sivut, sähköpostilistat, tapaamiset ja vuosikertomus. Lisäksi yksiköt rohkaisevat lisäksi ulkoisia sidosryhmiä osallistumaan yksikön toimintaan ja kehittämiseen.

Markkinoinnin laitos on pyrkinyt kehittämään sidosryhmätiedottamista ja erityisesti tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta markkinoinnin kuukausikirjeellä. Kirje lähtee postituslistalle ilmoittautuneille yhteistyökumppaneille kuukausittain sähköpostitse. Kuukausikirjeen tarkoitus on tiedottaa keskeisimpiä sidosryhmiä laitoksen ajankohtaisista tutkimukseen ja koulutukseen liittyvistä asioista, kuten julkaisuista tai valmistuneista opinnäytetöistä sekä avoimista seminaareista. Tämä on todettu hyväksi käytännöksi ja kirje on käynnistänyt monenlaista vuoropuhelua yrityselämän ja laitoksen välillä.

Biocenter Oulu -tutkimuskeskus on laatinut vuodesta 1990 lähtien toiminnastaan vuosittain vuosikertomuksen, jossa kuvataan keskuksen tutkimusryhmät, ydinpalvelut ja tutkijakoulun kurssit edelliseltä vuodelta. Vuosikertomus kuvaa kattavasti tutkimuskeskuksen kehittymistä ja se onkin yksikölle merkittävä sidosryhmäviestinnän sekä rekrytoinnin väline.

Lääkietieteellinen tiedekunta järjestää joka toinen vuosi Lääkäristä erikoislääkäriksi -informaatio- ja rekrytointipäivän. Päivä on tarkoitettu perusterveydenhuollon lisäkoulutusta ja erikoislääkärikoulutusta suunnitteleville ja suorittaville lääkäreille ja perustutkinnon loppuvaiheessa oleville opiskelijoille. Tapahtuma on osoittautunut suosituksi yhteistapaamiseksi, jossa opiskelijoilla on mahdollisuus tutustua koulutusmahdollisuuksiin sekä tuleviin kouluttajiinsa. Koulutuksesta vastaavilla tahoilla on myös mahdollisuus tehdä omaa yksikköään tunnetuksi. Tilaisuus on ollut suosittu ja tärkeä informaatiotapahtuma koulutuksesta.

Auditointihaastatteluissa vahvistui, että sidosryhmille viestimisessä on yksikkökohtaisia eroja. Sisäisessä auditoinnissa keväällä 2009 on todettu, että yhteiskunnallisen vuorovaikutustehtävän kokonaisuus ja sidosryhmien doku-

mentaatio puuttuu useimpien yksiköiden laatukäsikirjasta. Muodolliset yhteistyörakenteet ja keskustelu- ja tiedotusfooromit, kuten sähköpostilistat ja keskustelufooromit puuttuvat tai niitä ei ole dokumentoitu. Lisäksi on todettu, että alumni- ja työelämäpalautetta ei kerätä systemaattisesti.

Yhteenveto:

- Yliopistolla on menettelytapoja omasta toiminnastaan viestimiseen sidosryhmille. Tietoa laadunvarmistuksesta on saatavilla laatusivuston kautta.
- Yliopiston olisi hyvä kehittää laadunvarmistuksesta saatavilla olevan tiedon tarkoituksenmukaisuutta ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta.
- Keskeisten sidosryhmien tietotarpeet olisi hyvä tunnistaa nykyistä systemaattisemmin ja suunnata tietoa tarpeiden mukaan.
- Alumni- ja työelämäpalautteen systemaattiseen keräämiseen tulisi kiinnittää huomiota.

4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

*Oulun yliopiston Toiminnan kehittämisen malli luo hyvät lähtökohdat laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurannalle, arvioinnille ja jatkuvalla kehittämiselle. Johto, henkilöstö ja opiskelijat ovat hyvin tietoisia laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja vaikutuksista. Yliopiston vahva arviointikulttuuri antaa vankan pohjan toiminnan arvioinnille ja jatkuvalla kehittämiselle. Seurannassa käytettävät strategiset indikaattorit kaipaavat vielä lisäpohdintaa, jotta ne osoittaisivat hyvin strategian toteutumista. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Yliopiston johdon, henkilöstön ja opiskelijoiden kokonaiskäsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta ja vaikutuksista

Toiminnan kehittämisen mallin periaatteet – yhteistyö, kehittävä arviointi ja hyvien käytäntöjen levittäminen – luovat vankan perustan laadunvarmistusjärjestelmän seurannalle, arvioinnille ja jatkuvalla kehittämiselle. Laadunvarmistusjärjestelmää on kehitetty kaikki toiminnot kattavaksi opetuksen itsearviointijärjestelmään pohjautuen. Näin ollen yliopistolla on jo lähtökohtaisesti vahva arviointikulttuuri. Yliopiston laatukäsikirja on rakennettu niin, että kaikissa toiminnoissa on yhtenä kohtana myös toiminnan arviointi ja kehittäminen.

Auditointivierailu vahvisti dokumentaatiosta saatua käsitystä johdon vahvasta sitoutumisesta Toiminnan kehittämisen malliin ja sen rakentamiseen.

Johto osallistuu useiden yhteistyöryhmien toimintaan. Haastattelut osoittivat, että mallin vaikutuksista ja tärkeimmistä kehittämiskohteista oltiin tietoisia. Laatutyö on johtanut myös rakenteellisiin muutoksiin, haastattelujen mukaan esimerkiksi humanistisen tiedekunnan laitosrajojen häivyttämiseen. Tiedekunnissa on ohjattu toimintaa tuloksellisuuden palkitsemisella, esimerkiksi lääketieteellisessä tiedekunnassa on ulkopuolisen rahoituksen hankkimista palkittu 5 %:n kannustusrahalla. Myös opetuksen itsearviointiraportteja on käytetty palkitsemisen perusteena.

Sekä opetuksen että tutkimuksen itsearvioinnit on koettu hyödylliseksi. Haastattelujen mukaan ne auttavat saamaan kokonaisvaltaisen kuvan omasta toiminnasta, auttavat tiedon ja parhaiden käytäntöjen levittämisessä, tuovat esille kehittämistarpeita ja kuten eräs haastateltu mainitsi, ne ovat luoneet arviointikulttuuria. Arvioinnit ovat tuoneet tietoa myös siitä, minkälaisia henkilöitä pitäisi rekrytoida.

Dokumentaatiosta syntynyt käsitys henkilöstön hyvästä sitoutumisesta vahvistui auditointihaastattelujen myötä. Laajan laatukoulutuksen aikana yksiköiden laatutiimien jäsenet aloittivat laatutyön omassa yksikössään. Yksiköiden tutkimuksen edistämistyöryhmien (TETR) ja opetuksen kehittämistyöryhmien (OKTR) toimintavastuuseen kuuluu runsaasti laadunhallinnallisia tehtäviä. Henkilöstön ja opiskelijoiden osallistamiseksi ja tiedonsaannin turvaamiseksi on järjestetty muun muassa Missä mennään tai sitä vastaavia tilaisuuksia. Nämä tilaisuudet on koettu hyväksi etenkin tiedon jakamisen ja laadunvarmistusjärjestelmän vaikutuksista keskustelun kanaviksi. Haastattelujen mukaan tilaisuuksissa on katsottu tulosneuvotteluasioita ennen ja jälkeen neuvottelun, sovittu indikaattoreista, käyty läpi toteumatietoja ja laatuasioita.

Haastattelut osoittivat, että laatujärjestelmän toimivuutta halutaan edelleen parantaa. Haastatteluissa muun muassa kerrottiin pidettävistä kehittämispalavereista, joissa on tarkoitus täydentää puuttuva johtamisen prosessi laatukäsikirjaan ja päättää yksikön laatukäsikirjan päivitysvastuista. Yleinen käsitys oli, että laatukäsikirjat ovat selkeyttäneet laatutyötä. Henkilöstö piti hyvänä, että kaikki ovat voineet vaikuttaa laatukäsikirjan sisältöön yksikkötasolla.

Toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Toiminnan kehittämisen mallissa on nimensä mukaisesti panostettu arviointiin ja kehittämiseen. Yksiköissä, tiedekunnissa ja yliopistotasolla on määritelty tutkimuksen ja koulutuksen arvioinnin ja kehittämisen kannalta keskeisimmät toimijat, tehtävät ja vastuut. Ne on kuvattu laatukäsikirjassa. Jokaiseen yksikköön on nimetty tutkimuksen edistämistyöryhmä (TETR) ja opetuksen kehittämistyöryhmä (OKTR), jotka vastaavat oman alueensa toiminnan ja myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen itsearvioinnista ja lukuisista muista

arviointi- ja kehittämistoimenpiteistä. Tiedekuntatasolla tutkimustoimikunta ja koulutustoimikunta vastaavat toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä. Yliopistotasolla on arviointia ja kehittämistä koordinoivina eliminä Tutkimusneuvosto (vuoteen 2009 Tiedeneuvosto) ja koulutusneuvosto KOTKA. Haastatteluissa tuli esille, että jokaisessa yksikössä ei välttämättä tarvitsisi olla omaa Tutkimuksen edistämistyöryhmää ja opetuksen kehittämistyöryhmää, vaan ne voisivat olla useamman yksikön yhteisiä elimiä.

Yliopiston vankka arviointikulttuuri luo pohjan toiminnan seurannalle ja kehittämiselle. Koulutuksen itsearvioinnit aloitettiin jo 1970-luvulla, jonka jälkeen niitä on toteutettu säännöllisesti. Tutkimuksen itsearviointi tehtiin vuonna 2006. Yliopiston kokonaisarviointi tehtiin vuonna 1992 ja seurantaarviointi 1998. Yliopisto on osallistunut lukuisiin opetusta koskeviin ulkoisiin arviointeihin ja joidenkin yksiköiden tutkimuksen arviointeihin. Tutkimuksen kokonaisarviointi tehtiin vuonna 2007.

Arviointiraportit on julkaistu ulkoisilla verkkosivuilla, mikä tekee toiminnan hyvin läpinäkyväksi. Lisäksi esiin nousseet parhaat käytännöt on koottu yliopiston laatusivuille ja niitä levitetään lukuisissa seminaareissa ja tapaamisissa kuten esimerkiksi joka toinen vuosi järjestettävässä Opin tori -tapahtumassa.

Yliopisto on aktiivisesti kehittänyt laadunvarmistusjärjestelmäänsä yhteistyössä muiden yliopistojen kanssa. Auditointiaineistossa olevan näytön mukaan yliopisto on osallistunut vuosina 2005–2008 laadunvarmistusjärjestelmän rakentamista koskevaan vertailevaan yhteistyöhön Tampereen ja Jyväskylän yliopistojen kanssa. Toiminnanohjauksen että laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseksi on tehty yhteistyötä Kuopion yliopiston kanssa vuodesta 2005 lähtien. Sittenmin tähän yhteistyöhön on liittynyt myös Jyväskylän yliopisto.

Pitkään jatkunut koulutus- ja tutkimusyhteistyö Luulajan teknillisen yliopiston (LTU) kanssa laajeni keväällä 2009 koskemaan myös laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä. Tämä yhteistyö muokkautui vastavuoroisiin vierailuihin pohjautuvaksi benchmarking-hankkeeksi.

Toiminnanohjaus nyt ja tulevaisuudessa

Toiminnanohjausprosessi, mikä kattaa toiminnan suunnittelun, seurannan, raportoinnin, arvioinnin ja kehittämisen, kokoa yhteisen yliopiston laadunvarmistuksen kokonaisuuden. Toiminnanohjauksessa varmistetaan yliopiston strategisen ohjauksen onnistuminen. Siihen kuuluu oleellisena osana yliopiston, tiedekuntien ja yksiköiden toiminnasta ja tuloksista kertovien määrällisten tavoitteiden ja indikaattorien (tunnuslukujen) seuranta. Strategiassa on määritelty yliopiston yhteiset indikaattorit, joiden avulla seurataan toiminnan onnistumista. Indikaattoreista suurin osa on opetusministeriön määrittelemiä

seurantaindikaattoreita. Auditointiryhmä ehdottaa että yliopiston omasta strategiasta johdettuja indikaattoreita otettaisiin entistä enemmän käyttöön. Myös yksiköissä on keskusteltu käytettävistä indikaattoreista, mutta haastatteluiden mukaan näyttää siltä, ettei yksiköillä olisi omia indikaattoreitaan enemmälti käytössä.

Yliopisto on käynnistänyt toiminnanohjauksen uudistamistyön syksyllä 2008. Yhtenä osana siinä on toiminnanohjauksen yhteydessä tehtävän yksiköiden itsearviointiraportoinnin kehittäminen niin, että se palvelee strategista suunnittelua ja ohjaa kehittämistoimenpiteistä päättämistä ja auttaa hyvien käytänteiden levittämisessä. Kunkin toiminnon tukipalveluyksiköt valmistelevat yksiköiden itsearviointiraporttien pohjalta tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tilasta kertovan raportin, joka käsitellään ja hyväksytään kunkin toiminnon yliopistotason yhteistyöelimestä. Hyvin toimiessaan tämä muistuttaa todellista jatkuvan kehittämisen mallia. Raportointi tässä muodossaan toteutetaan vuodesta 2010, joten vielä siitä ei ole näyttöä.

Yliopistossa on kehitetty BSC (Balanced Scorecard) -mittaristo johtamisen ja toiminnan seuraamisen välineeksi. Johdon haastattelussa kuitenkin todettiin, että se tuotiin henkilöstölle tiedoksi liian teoreettisena ja yliopistomaailmaan huonosti soveltuvalla terminologialla, minkä vuoksi sen käyttöönotto sellaisenaan sujui huonosti. Kun termit käännettiin laitosten kielelle, niin mittaristo alkoi toimia apuvälineenä.

Sisäinen auditointi

Yliopisto on systemaattisesti kehittänyt uutta lähestymistapaa – sisäistä auditointia – toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Konkreettinen alkusykäys tähän oli keväällä 2009 toteutettu sisäinen auditointi, jonka tavoitteena oli tunnistaa yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä valmistautua yliopiston ulkoiseen auditointiin. Tähän liittyen tehtiin myös vuonna 2009 itsearviointina tutkimuksen kehittämistoiminnan arviointi.

Kokemukset sisäisistä auditoinneista nousivat positiivisina esille auditointihaastatteluissa. Auditoinneissa esille nousseisiin kehittämiskohteisiin on jo aloitettu kehittämistoimenpiteitä, muun muassa tehtäviä ja vastuuta on määriteltä uudelleen. Lisäksi haastateltavat kertoivat tutustuneensa muiden yksiköiden hyviin käytänteisiin. Sisäisen auditoinnin keskeiset havainnot ja hyvät käytännöt on koottu yliopiston verkkosivuille, josta ne ovat kaikkien yksiköiden hyödynnettävissä oman toimintansa kehittämisessä. Sisäiset auditoinnit on tarkoitettu jatkossakin pitävä yhtenä jatkuvan kehittämisen menetelmänä.

Yliopistolla on suunnitelma sisäisen auditoinnin prosessin integroimisesta yliopiston uuteen toiminnanohjausprosessiin. Auditointiaineistossa olevan

näytön Sisäinen auditointi 2009 mukaan auditointeja kehitetään jatkossa Toiminnan kehittämisen mallin kolmen periaatteen mukaisesti hyvien käytäntöjen levittämisen työkaluksi sekä edistämään kehittävää arviointia ja osallistavaa yhteistyötä. Lisäksi auditoinnin toteutustavan pitää pystyä tukemaan paremmin arvioinnin kohteen kehittämistä. Toisena tehtävänä sisäisellä arvioinnilla on suunnitelman mukaan tuottaa tietoa ja ymmärrystä arvioinnin kohteesta. Auditointiaineistossa on esitetty prosessikuvaus, jossa on luonnos sisäisen arvioinnin prosessiksi yliopiston uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä.

Johtamisen itsearviointi ja palkitseminen

Auditointiaineiston mukaan jatkossa johtaminen tulee sisältymään yliopiston itsearviointikohteisiin. Sitä varten on yhdessä pilottilaitosten kanssa luotu akateemisen johtamisen arviointityökalu, joka perustuu Common Assessment Framework-malliin (CAF). Laitokset arvioivat johtamiskäytäntöjään sen avulla. CAF-mallin käytön vaikutuksista pilottiyksiköiden toiminnan kehittymiseen ei tullut esille selvää näyttöä. Epäselväksi myös jäi, aiotaanko CAF ottaa jatkossa laajempaankin käyttöön.

Oulun yliopisto on jakanut vuodesta 1990 lähtien Hyvän opettajan palkintoja. Sittenmin palkintojen kohderyhmää on laajennettu koskemaan myös muita päätehtäviä ja muita tärkeäksi katsottuja palkitsemiskohteita.

Yliopiston tunnustuspalkintoja ovat:

- hyvän opettajan palkinto
- ansioituneen tutkijan palkinto
- tunnustuspalkinto hyvälle esimiehelle
- tunnustuspalkinto hyvästä yhteiskunnallisen palvelutehtävän hoitamisesta, joka voi olla yksilö- tai ryhmäpalkinto
- tunnustuspalkinto hyvästä väitöskirjasta
- tunnustuspalkinto hyvästä perustutkinnon opinnäytetyöstä
- tunnustuspalkinto opetuksen ja tutkimuksen tukihenkilölle
- tunnustuspalkinto hyvälle työtiimille
- tasa-arvopalkinto
- vuosittain toiminnan painopisteiden mukaan jaettavat palkinnot (esimerkiksi kansainvälistymispalkinto).

Yliopisto on kannustanut myös tiedekuntia jakamaan vastaavia tunnustuspalkintoja omalle henkilöstölleen. Vuosina 2006 ja 2007 yliopisto on yhdessä ylioppilaskunnan kanssa palkinnut opiskelijoita opetuksen kehittämisen eteen tehdystä työstä Ad Fontes -palkinnolla. Lisäksi Oulun yliopistoseura on valinnut vuodesta 1999 lähtien Vuoden alumniksi Oulun yliopistosta valmistuneen, erityisen ansioituneen henkilön.

Auditointiryhmä pitää palkitsemista hyvänä kehittämisen muotona. Yliopiston tavoitteena on jatkossa kehittää toiminnan tuloksellisuuteen perustuvia palkitsemisen muotoja, erityisesti ryhmätasolla.

Yhteenveto:

- Yliopistoon on kehittynyt vahva arviointikulttuuri.
- Toiminnan kehittämisen mallin periaatteet – yhteistyö, kehittävä arviointi ja hyvien käytäntöjen levittäminen – luovat vankan perustan laatujärjestelmän seurannalle, arvioinnille ja jatkuvalla kehittämiselle.
- Sekä opetuksen että tutkimuksen itsearviointi ja sisäinen auditointi on koettu hyödyllisiksi. Ne ovat nostaneet esiin hyviä käytänteitä ja kehittämiskohteita, jotka ovat johtaneet toimenpiteisiin.
- Missä mennään -tilaisuudet on koettu hyviksi tiedon jakamisen ja laatujärjestelmän vaikutuksista keskustelun kanaviksi.
- Toimikunnilla, etenkin tutkimuksen edistämisyhmillä (TETR) ja opetuksen kehittämissyryhmillä (OKTR) on tärkeä merkitys arvioinnissa ja kehittämisessä.
- Käytettävistä indikaattoreista suurin osa on opetusministeriön määrittelemiä seurantaindikaattoreita. Toiminnan seurantaindikaattorit voisivat nykyistä selkeämmin kattaa koko strategisten tavoitteiden alueen.
- Yliopiston uudistettuun toiminnanohjausjärjestelmään on tarkoitus liittää kiinteästi mukaan itsearvioinnit ja sisäiset auditoinnit.
- Yliopisto on aktiivisesti kehittänyt laatujärjestelmäänsä yhteistyössä muiden yliopistojen kanssa.
- Yliopisto on jo pitkään myöntänyt lukuisia tunnustuspalkintoja. Lisäksi yliopiston tavoitteena on jatkossa kehittää edelleen toiminnan tuloksellisuuteen perustuvia palkitsemisen muotoja ryhmätasolla.

4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

Oulun yliopisto on rakentanut laadunvarmistusjärjestelmäkseen Toiminnan kehittämisen mallin, joka valmistui nykyiseen muotoonsa vähän ennen auditointia. Malli on rakennettu kattamaan kaikki yliopiston perustoiminnot. Järjestelmän dokumentaatio on kattavaa, yksityiskohtaisuudessaan osin varsin runsasta sekä vaihtelevaa. Yliopiston laadunvarmistuksen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on kokemusta ja näyttöä eripituisilta ajanjaksoilta perustoimintojen eri osa-alueilla. Erityisesti opetuksen ja tutkimuksen osalta näyttöjä on pitkältä ajalta ennen nykyisen järjestelmän valmistumista. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen sekä tuki- ja palvelutoimintojen alueelta näyttöjä on vähemmän. Toiminnan kehittämisen mallin sisältämät laadunvarmistuksen

*menettelytavat muodostavat kokonaisuuden, joka tukee yliopiston johtamista ja toiminnanohjausta. Yliopistolla on kattava laadunvarmistusjärjestelmä, jolla on edellytykset olla myös vaikuttava ja kehittyvä. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Yliopistoille tyypillisen tapaan Oulun yliopistossa on tehty laadun kehittämistyötä jo ennen kuin nykyinen laadunvarmistusjärjestelmien olemassaolon vaatimus ja niiden auditointi tuli osaksi yliopistojen ohjausjärjestelmää. Laatutyöllä on pitempi historia opetuksen ja tutkimuksen alueella kuin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tai tuki- ja palvelutoimintojen alueella. Yliopiston nykyinen laadunvarmistusjärjestelmäksi rakennettu Toiminnan kehittämisen malli kattaa kaikki perustoiminnot. Vaikka järjestelmän osien toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on näyttöjä eripituisilta ajanjaksoilta, auditointi osoitti, että laadunvarmistusjärjestelmä on suunniteltu toimivaksi kokonaisuudeksi.

Opetuksen kehittämisen menettelytapoja on käytetty ja kehitetty Oulun yliopistossa jo pitkään. Laadunvarmistustyön tuloksena opetuksen kehittämisessä on käytössä monia kehittyneitä toimintatapoja. Oulun yliopisto on aktiivisesti osallistunut myös maan yliopistojen yhteisiin koulutuksen kehittämishankkeisiin. Opetusta on arvioitu systemaattisella palautejärjestelmällä sekä järjestämällä sisäisiä arviointeja ja osallistumalla koulutuksen laatuyksikkökilpailuihin. Eräs vahvuus on sekä opiskelijoiden että opettajien antaman palautteen vuorovaikutteinen käyttö opetuksen kehittämisessä. Opetuksen laatutyöhön on kannustettu palkitsemalla hyviä opettajia sekä laitoksia. Opetuksen laadunvarmistus on kattavaa ja toimivaa sekä sillä on myös dokumentoitua vaikuttavuutta.

Tutkimuksen laadunvarmistus lähtee tutkimuksen strategisesta johtamisesta. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tunnistettu kriittiset tehtäväkokonaisuudet, joiden seurannan ja kehittämisen avulla tutkimuksen laatu varmistetaan. Yliopiston sisäisessä tulosohtauksessa käytetään tutkimusta kuvaavia tunnuslukuja, joiden avulla laatua tunnistetaan ja mitataan sekä palkitaan. Yliopiston toimintaan kuuluva perinteinen tieteellinen arviointi on muodostanut Oulun yliopistossa tutkimuksen laadunvarmistuksen tärkeän osan. Laadunvarmistusjärjestelmä käyttää sekä tutkimuksen sisäistä että ulkoista arviointia. Tutkimuksen ulkoinen kokonaisarviointi vuonna 2007 oli merkittävä vaihe laatutyössä. Sen perusteella arvioitiin ja suunnattiin uudelleen myös tutkimuksen painoaloja. Näin jo ennen nykyisen Toiminnan kehittämisen mallin valmistumista tutkimuksen laadunvarmistus on ollut toiminnassa ja se on myös vaikuttanut tutkimustyöhön. Painoalaysiköiden rakentamisella on saatu aikaan rakenne, joka käyttää jatkuvaa arviointia ja varmistaa laatua sisään-

rakennetusti. Tutkimuksen laadunvarmistuksen kattavuudesta, toimivuudesta sekä vaikuttavuudesta on näin olemassa näyttöä.

Myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, tuki- ja palvelutoimintojen sekä henkilöstön rekrytoinnin alueet ovat mukana Toiminnan kehittämisen mallissa. Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa näin ollen kaikki yliopiston perustoiminnot. Edellä mainittujen toimintojen osalta auditoinnissa kävi ilmi, että niihin ei ole liitetty laadunvarmistusta yhtä tiiviisti kuin opetukseen ja tutkimukseen. Vaikka Oulun yliopistolla on ollut ilmeisen tärkeä rooli Pohjois-Suomen kehityksessä, ei yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa ole konkretisoitu yliopiston toiminnanohjaukseen ja toimintatapoihin kaikissa kohdin täysin systemaattisesti. Yksiköiden tulosohtaukseen ei ole esimerkiksi rakennettu yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle kattavaa tunnuslukusarjaa, joka varmistaisi tämän toiminnan tuloksellisuuden seuraamista ja kehittämistä. Tuki- ja palvelutoimintojen laadudokumentointi on joiltakin osin vielä keskeneräistä, vaikka esimerkiksi tukipalvelujen kehittämishankkeissa onkin tehty paljon laadutyötä.

Auditointi osoitti, että yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yliopiston kaikki toiminnot. Järjestelmän dokumentaatio on laadittu perusteellisesti ja pääsääntöisesti varsin runsassisältöisesti. Myös laadunvarmistusjärjestelmän ajan tasalla pitämisen vastuutahot on määritetty. Joiltakin osin dokumentaation yksityiskohtaisuus ja runsaus saattavat jo vähentää sen käytettävyyttä. Henkilöstön ja opiskelijoiden sekä myös ulkoisten sidosryhmien on helpompi hahmottaa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaperiaatteet oman työn kannalta, jos niitä koskeva tieto on vaivatta saatavilla ja se on esitystavaltaan melko tiivistä.

Toiminnan kehittämisen malli on valmistunut yliopiston laadunvarmistusjärjestelmäksi vasta vähän ennen auditointia. Senkin vuoksi siinä on myös joitakin yksittäisiä osia, jotka eivät ole vielä aivan viimeistelyjä. Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin osalta auditointiryhmä on lähtenyt siitä, että arvioinnissa tulee ottaa huomioon myös ennen nykyisen kokonaisuuden käyttöönottoa yliopistossa tosiasiallisesti käytössä olleet laadunvarmistuksen muodot, vaikka ne ovat olleet vain osin dokumentoituja. Näin saadaan oikeampi kuva yliopiston laadunvarmistuksesta ja erityisesti sen kehittymisestä ajan myötä.

Yliopiston uutta strategiaa (2010–2012) ja Toiminnan kehittämisen mallin rakentamista voi pitää auditointiryhmän mielestä myös näyttönä yliopiston laadutyöstä osana yliopiston johtamisjärjestelmää. Yliopistouudistuksen toteuttaminen rinnan laadunvarmistusjärjestelmän muotoilun ja käyttöönoton kanssa on merkinnyt haastetta yliopiston johtamiselle. Samalla se osoittaa, että

laadunvarmistus on nähty osaksi yliopiston strategiaa ja toiminnanohjausta sekä se on vaikuttanut yliopiston toiminnan kehittämiseen.

Yliopiston johtamisessa on sitouduttu laadunvarmistukseen ja sen tuottaman tiedon hyväksikäyttämiseen toimintaa kehitettäessä. Yliopiston strategisten tavoitteiden muotoilussa sekä tulosohejauksessa on käytetty laadunvarmistuksen tuottamaa tietoa hyväksi. Näin on tapahtunut erityisesti opetusministeriön kanssa solmitun tulossopimuksen sisältämien määrällisesti osoitetujen tavoitteiden viemisessä tiedekunta- ja laitostason toimintaan saakka. Yliopiston strategiassa muotoiltujen vaikeammin mitattavissa olevien strategisten tavoitteiden kuten esimerkiksi monitieteisyyden ja kansainvälisyyden vieminen toiminnanohjauksessa yksikkötasolle saakka on toistaiseksi jäänyt vähemmälle huomiolle yliopiston laadunvarmistuksessa.

Toiminnan kehittämisen malliksi Oulun yliopistossa kutsuttu laadunvarmistusjärjestelmä kattaa hyvin kaikki yliopiston perustoiminnot. Yliopisto voi saada laadunvarmistusjärjestelmänsä tuottaman tiedon perusteella hyvän kokonaiskuvan toimintansa laadusta. Laadunvarmistus on yliopiston johtamisjärjestelmän toiminnan olennainen osa. Sen tuottama tieto on vaikuttanut yliopiston toiminnan suuntaamiseen ja sillä on ollut vaikutusta yliopiston arkisen toiminnan laatuun. Nykymuotoinen laadunvarmistusjärjestelmä antaa mahdollisuudet yliopiston toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, ja järjestelmän toimivuuden seurannan ja kehittämisen avulla siitä voi muodostua dynaaminen kokonaisuus.

Yhteenveto:

- Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki yliopiston perustoiminnot, ja se on runsassisältöisesti dokumentoitu.
- Laadunvarmistuksen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta on eniten näyttöä opetuksen ja tutkimuksen alueelta.
- Yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa ja ulkoisten sidosryhmien kytke-
misessä laadunvarmistukseen sekä laadunvarmistusjärjestelmän yksikkö-
tasoisien toimivuuden varmistamisessa on eniten kehittämistarpeita.
- Toiminnan kehittämisen mallista sen rakentamisen ja sen tulevan käytön
aikana saatavien kokemusten avulla yliopiston laadunvarmistusjärjestel-
mällä on edellytykset kehittyä toimivana ja vaikuttavana kokonaisuutena.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Yliopiston henkilöstö sekä opiskelijat on sitoutettu laaja-alaisesti laatu-työhön toiminnan kehittämisen mallin rakentamisen yhteydessä.
- Oulun yliopiston koulutuksen laadunvarmistusjärjestelmä nojaa vahvaan perinteeseen ja kehittää koulutuksen laatua monipuolisin arviointimenetelmin.
- Koulutuksen laadunvarmistuksessa hankitaan sekä opiskelijoiden että opettajien antamaa palautetietoa ja mahdollistetaan näin vuorovaikutteinen kehittäminen.
- Koulutuksen laadunvarmistuksen ohjaavana periaatteena on opiskelijan oppiminen.
- Yliopisto käyttää tutkimuksen jatkuvaa arviointia laadunvarmistusjärjestelmän rakenteellisena piirteenä erityisesti painoalaysiköiden muodostamisessa.
- Yliopiston ulkoisille verkkosivuille on koottu avoimesti ja laajasti laatudokumentaatiota, mikä auttaa laadunvarmistusjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.
- Yliopisto on ottanut käyttöön sisäiset auditoinnit toiminnan kehittämässä ja aikoo jatkossa integroida ne toiminnanohjausprosessiin.
- Tavoite- ja tulosohjauksella on yliopistossa pitkät perinteet ja se on vakiintunut tehokkaaksi osaksi koulutuksen sekä tutkimustoiminnan laadunvarmistusta. Johtamisjärjestelmä on hyvin selkeästi vastuuta ja tehtäviä ylhäältä alaspäin jakava ja toimii yliopiston perustehtävien laadunvarmistuksessa hyvin.

Hyvät käytänteet

- Jokaisessa yksikössä on tutkimuksen edistämistyöryhmä (TETR) ja opetuksen kehittämistyöryhmä (OKTR), jotka vastaavat oman alueensa toiminnan ja myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen itsearvioinneista ja muista arviointi- ja kehittämistoimenpiteistä.
- Yksiköiden sisäisen tiedonvälityksen ja yhteistyön edistämiseen on kehitetty toimiva käytännöllinen ratkaisu Missä mennään -tyyppisten tilaisuuksien avulla.
- Tutkimuksen työkalupakki -sivusto, joka on julkaistu myös englanniksi, on hyvä ratkaisu tutkijoiden käytännöllisten tietotarpeiden palvelemissa.
- Ohjaussopimukset ovat tehokas tapa sitouttaa sekä väitöskirjan tekijä että ohjaaja tavoittelemaan yhteistä päämäärää.
- Tukipalveluiden vastuumatriisi on koottu tutkimuksen ja koulutuksen kriittisten tehtäväkokonaisuuksien mukaisesti.
- Yliopisto palkitsee hyvästä laadusta lukuisilla erilaisilla tunnustuspalkinnoilla, mistä esimerkkinä tunnustuspalkinto hyvästä yhteiskunnallisen palvelutehtävän hoitamisesta.
- Universitas Oulu -hanke, jolla osallistetaan ainejärjestöt kehittämään uusia opiskelutapoja ja syventämään oppimista.
- Yliopistolla on useita hyviä vuorovaikutteiseen palautteenantoon kannustavia käytäntöjä, kuten erilliset palautepäivät ja ylioppilaskunnan toteuttama Omppu opelle -päivä. Auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä myös palautepäivän järjestämistä esimerkiksi retkimuotoisena.

5.2 Kehittämissuositukset

- Laadunvarmistusjärjestelmän laajuus ja sen tuottaman tiedon suuri määrä muodostavat riskin laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon käytössä yliopiston tiedekunnissa ja laitoksilla. Runsaan laatudokumentaation yksinkertaistamisella ja yhtenäistämällä voitaisiin parantaa sen käytettävyyttä.
- Yliopiston laatukäsikirjan eri osille tulisi nimetä vastuupäivittäjät.
- Yliopiston asettamien strategisten tavoitteiden kattava konkretisointi yliopiston johtamisessa niin, että tavoitteet vaikuttavat yksiköissä tehtävään työhön saakka, on laatutyön yksi kehittämiskohde.
- Yliopiston tavoitteekseen asettamat kansainvälisyys ja monitieteisyys tulisi nostaa tavoiteasettelussa ja toiminnanohjauksessa nykyistä konkreettisempaan rooliin.

- Ulkoisten sidosryhmien entistä suuremmalla kytkemisellä laatutyöhön voitaisiin vielä tehostaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vaikuttavuutta sekä koulutuksen että tutkimuksen alueella.
- Kansainvälisen toiminnan tukipalveluissa on todettu puutteita ja näiden korjaamiseksi on yliopistossa ryhdytty toimenpiteisiin. Huomiota tulisi kiinnittää yliopiston toimintaohjeiston saatavuuteen myös englanninkielisenä.
- Itsearviointiraporttien hyödyntäminen entistä vahvemmin osana toiminnanohjausta.
- Opiskelijapalautteen vaikutusten esitleminen palautepäivissä ja opiskelijoiden aktivointi palautetilaisuuksiin osallistumiseen.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä

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

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 24.3.2010 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Oulun yliopisto täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

| | |
|--------------------|---|
| Keskiviikko | 25.11.2009 |
| 08.30–09.50 | Ylimmän johdon ja laadunvarmistusjärjestelmästä vastaavien haastattelu |
| 10.00–11.00 | Dekaanien haastattelu |
| 11.10–12.10 | Laitosjohtajien haastattelu |
| 13.00–14.00 | Opetus- ja tutkimushenkilökunnan haastattelu |
| 14.10–15.10 | Ryhmä 1: Perusopiskelijoiden haastattelu Ryhmä 2: Jatko- ja aikuisopiskelijoiden haastattelu |
| 15.20–16.20 | Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu |
| 16.30–17.30 | Sidosryhmien edustajien haastattelu |
| 17.30– | Auditointiryhmän kokous |
| Torstai | 26.11.2009 |
| 09.00–11.00 | Teemahaastattelu: koulutus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Humanistinen tiedekunta ja Kasvatustieteiden tiedekunta. |
| 11.10–12.00 | Teemahaastattelu: kansainvälisyys |
| 13.00–15.00 | Ryhmä 1: Teemahaastattelu: koulutus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Sähkö- ja tietotekniikan osasto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos, Maantieteen laitos, innovaatiokeskus ja InfoTech Oulu. Ryhmä 2: Teemahaastattelu: koulutus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Biolääketieteen laitos, Hammaslääketieteen laitos, Markkinoinnin laitos, Biocenter ja Innovaatiokeskittymä. |
| 15.10–16.10 | Teemahaastattelu: henkilöstön kehittäminen ja rekrytointi. Erityinen teema: yliopiston muutostilanne. |
| 16.10– | Auditointiryhmän kokous |
| Perjantai | 27.11.2009 |
| 09.30–10.30 | Jokerikohde Ryhmä 1: Ylioppilaskunta Ryhmä 2: Avoin yliopisto |
| 10.40–11.40 | Teemahaastattelu: monitieteisyys |
| 11.40–12.40 | Auditointiryhmän kokous |
| 12.40–13.40 | Johdon loppuhaastattelu ja alustava palaute yliopiston johdolle |

LIITE 2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

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

| KOHTEET | PUUTTUVA | ALKAVA | KRITTEERIT | KEHITTYVÄ | EDISTYNYT |
|--|---|---|---|---|--|
| 3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen | Laadunvarmistusta ei ole kytketty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen | Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset. | | Järjestelmä on kytketty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhteyksistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näytöä. | Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. |
| 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen | Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen. | <ul style="list-style-type: none"> - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät | Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: | Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkosiisä sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa. | Eri henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäällä tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi. |
| 5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus | Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus | Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon. | | Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla. | Korkeakoululla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista. |

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

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Paavo Okko, Anneli Pirttilä, Liisa Ansala, Helena Immonen, Teuvo Uusitalo ja Marja-Liisa Saarilammi

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

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

Auditointi perustui Oulun yliopiston ennalta toimittamaan auditointiaineistoon sekä 25.–27.11.2009 toteutettuun auditointivierailuun.

Auditointiryhmä toteaa, että Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä ja siihen liittyvät menettelytavat kattavat kaikki yliopiston perustehtävät. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on lähtökohdiltaan avoin ja järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on jatkuvaa näyttöä. Yliopiston henkilöstö sekä opiskelijat ovat sitoutuneet laatu-työhön Toiminnan kehittämisen mallin rakentamisen yhteydessä. Koulutuksen laadunvarmistuksessa kehitetään toimintaa sekä opiskelijoiden että opettajien antaman palautetiedon pohjalta. Yliopisto käyttää tutkimuksen jatkuvaa arviointia laadunvarmistusjärjestelmän rakenteellisena piirteenä erityisesti painoalaysiköiden muodostamisessa. Tavoite- ja tulosohjauksella on yliopistossa pitkät perinteet ja se on vakiintunut tehokkaaksi osaksi koulutuksen sekä tutkimustoiminnan laadunvarmistusta. Johtamisjärjestelmä on hyvin selkeästi vastuuta ja tehtäviä ylhäältä alaspäin jakava ja toimii yliopiston perustehtävien laadunvarmistuksessa hyvin.

Auditointiryhmä esittää Oulun yliopistolle seuraavia kehittämissuosituksia:

- Laadunvarmistusjärjestelmän laajuus ja sen tuottaman tiedon suuri määrä muodostavat riskin laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon käytössä yliopiston tiedekunnissa ja laitoksilla. Runsaan laatudokumentaatian yksinkertaistamisella ja yhtenäistämällä voitaisiin parantaa sen käytettävyyttä.
- Yliopiston laudukäsikirjan eri osille tulisi nimetä vastuupäivittäjät.
- Ulkoisten sidosryhmien entistä suuremmalla kytkemisellä laatu-työhön voitaisiin vielä tehostaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vaikututtavuutta sekä koulutuksen että tutkimuksen alueella.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 24.3.2010 auditointiryhmän esitykseen ja auditointi-raporttiin perustuen, että Oulun yliopisto täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulut, yliopisto

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Uleåborgs universitet)

Författare

Paavo Okko, Anneli Pirttilä, Liisa Ansala, Helena Immonen, Teuvo Uusitalo och Marja-Liisa Saarilampi

Abstrakt

Målet för den auditering som Rådet för utvärdering av högskolorna genomförde av Uleåborgs universitets kvalitetssäkringssystem var att

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

Auditeringen grundade sig på det auditeringsmaterial som Uleåborgs universitet hade lämnat in på förhand och på ett auditeringsbesök 25–27.11.2009.

Auditeringsgruppen konstaterar att kvalitetssäkringssystemet vid Uleåborgs universitet med därtill hörande rutiner omfattar universitetets samtliga grundläggande uppgifter. Universitetets kvalitetssäkringssystem är i grund och botten öppet och det finns fortgående belegg för systemets effekt på utvecklingen av verksamheten. Universitetets personal och studerande har engagerats i kvalitetsarbetet i samband med utarbetandet av modellen för verksamhetsutveckling. Inom kvalitetssäkringen av utbildningen utvecklas verksamheten utifrån respons från både de studerande och lärarna. Universitetet utnyttjar fortgående utvärdering av forskningen som en strukturell egenskap i kvalitetssäkringssystemet speciellt i fråga om upprättandet av fokusenheter. Man har redan länge bedrivit mål- och resultatnriktad styrning som har integrerats som en effektiv del av kvalitetssäkringen av utbildningen och forskningen. Ledningssystemet fördelar ansvar och uppgifter klart och tydligt uppifrån ned och fungerar väl inom kvalitetssäkringen av universitetets grundläggande uppgifter.

Auditeringsgruppen framlägger följande utvecklingsrekommendationer för Uleåborgs universitet:

- Kvalitetssäkringssystemets omfattning och den stora informationsmängd som det ger upphov till utgör en risk för användningen av denna information vid universitetets fakulteter och institutioner. Genom att förenkla och samordna den stora volymen av kvalitetsdokument kunde informationen göras mer användbar.
- För kvalitetshandbokens olika delar bör utses personer som ansvarar för uppdateringen.
- Mer direkta kopplingar för externa intressenter till kvalitetsarbetet kunde bidra till en höjd effekt av universitetets växelverkan med samhället inom både utbildningen och forskningen.

Rådet för utvärdering av högskolorna fastslog på auditeringsgruppens förslag och utifrån auditeringsrapporten vid sitt sammanträde 24.3.2010 att kvalitetssäkringssystemet vid Uleåborgs universitet fyller de kriterier som har ställts upp för kvalitetssäkringssystemet som helhet och för kvalitetssäkringen av de grundläggande uppgifterna. Auditeringen gäller i sex år.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, universitet

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Audit of the Quality Assurance System of the University of Oulu)

Authors

Paavo Okko, Anneli Pirttilä, Liisa Ansala, Helena Immonen, Teuvo Uusitalo and Marja-Liisa Saarilammi

Abstract

The aims of the audit of the quality assurance system of the University of Oulu were:

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

The audit was based on auditing material provided by the University of Oulu in advance and a site visit from 25 to 27 November 2009.

The audit group notes that the University of Oulu's quality assurance system and its related procedures cover all the basic tasks of the university. The university's quality assurance system is transparent and there is continuous evidence of its impact on the development of the activities. The university staff and students have been engaged in QA through the establishment of a Operations Development Model. Within QA in education, the activities are improved on the basis of feedback from both students and staff. The university utilises the continuous evaluation of research activities as a structural feature of the QA system, especially when establishing focus units. Goal- and performance based management has been employed at the university for quite some time and has been integrated as an effective part of the education and research QA system. The management system distributes responsibilities and tasks clearly from top to bottom and is well suited for QA relating to the university's basic duties.

The auditing group proposes the following development recommendations to the University of Oulu:

- The scope of the QA system and the large volume of information generated pose a risk in terms of the utilisation of this information within the university's faculties and departments. Simplifying and harmonising the abundant QA documentation would improve its usability.
- Each section of the quality manual should have a dedicated individual responsible for updating that particular section.
- More direct engagement of the external stakeholders in the QA system would increase the impact of the university's social interaction within both education and research.

In its meeting on 24 March 2010, the Finnish Higher Education Evaluation Committee (FINHEEC) decided, based on the proposal and report of the auditing group, that the quality assurance system of the University of Oulu meets the FINHEEC criteria for quality assurance systems and the quality assurance of basic tasks. The auditing certificate is valid for six years.

Keywords

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

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

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

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi
- 2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku
- 4:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2001–2003
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2001–2003
- 8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): Evaluation of Education for the Information Industry
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi
- 11:2000** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003
- 12:2000** Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
- 13:2000** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2000
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report
- 15:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic
- 18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
- 20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- 21:2000** Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic
- 1:2001** Valtonen, H.: Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa
- 2:2001** Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi
- 3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): Erikoistumisopintojen akkreditointi
- 4:2001** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Ekspertiza obrazovanija i 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.): Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001
- 9:2001** Welander, C. (red.): Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.
- 10:2001** Valtonen, H.: Learning Assessment at the Sibelius Academy
- 11:2001** Ponkala, O. (toim.): Terveysalan korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta
- 12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta
- 13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): Ammattikorkeakoulun jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi
- 2:2002** Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?
- 3:2002** Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen 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 korkeakouluyksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic
- 10:2002** Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L.: Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysköt 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 laatuysköt 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 huippuysköt 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 ARCADA – Sammanhällning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Stähle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijo, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatutyön auditointi
- 7:2004** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003

- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammatti-korkeakoulu? 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., Ilolaks, A., Katjavuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2006** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007
- 5:2006** Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.; Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2006** Härmäläinen, 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 huippuysiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 15:2006** Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjö, E., Marttinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic
- 16:2006** Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunvarmistuksessa.
- 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., Aarrevaara, T., Isotalo, J., Peltokangas, N., Raji, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2008** Stähle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: Sosiaalityön ja sosiaalialan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja 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., Käpää, 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., Otala, 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., Pirnes, H., Tiilikka, A.-M., Virtanen, A. & Seppälä, H.: Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2009** Malinen, H., Hallikainen, J., Karttunen, P., Majander, M., Pudas, M. & Mustonen, K.: Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2009** Suntioinen, S., Myller, E., Nieminen, P., Pohjolainen, S., Wahlgrén, A., Kajaste, M. & Moitus, S.: Lappeenrannan teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2009** Urponen, H., Kinnunen, J., Levä, K., Nieminen, R., Raji, K., Seppälä, M. & Hiltunen, K.: Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2009** Papp, I., Lindesjö, E., Töytäri, R. & Seppälä, H.: Re-audit of the Quality Assurance System of the Seinäjoki University of Applied Sciences
- 10:2009** Kantola, I., Keto, U. & Nykänen, M.: Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen – Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking
- 11:2009** Heikkilä, J., Lappalainen, M., Mulari, O. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2009** Hulkko, P., Virtanen, A., Lampelo, S., Teckenberg, T., Vieltojärvi, M., Saarilampi, M.-L. & Mustonen, K.: Diakonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2009** Hiltunen, A.-M., Uusitalo, E., Hietanen, O., Hyryläinen, T., Kettunen, S. & Söderlund, S.: Dynaaminen laatu-näkemyks – 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
- 4:2010** Lundqvist, R., Löfström, E., Hokkanen, A., Lindesjö, E., Westermarck, C.-M., Raaheim, A. & Lundin, K.: Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi
- 5:2010** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus toimikaudelta 2008–2009