

R. Harlio, T. Kekäle, L. Miikkulainen & J. Kangasniemi

Laatutyön auditointi

Kymenlaakson
ammattikorkeakoulu

ISBN
ISSN 1457-3121

Kansi: Edita, Suvi Lepistö
Taitto: Pikseri Julkaisupalvelut

Edita Ltd.
Helsinki 2000

Esipuhe

Laatutyön arviontiprojektin kantavana ajatuksena on alusta lähtien ollut vapaaehtoisuus ja kehittäminen. Ammattikorkeakoulut ovat esittäneet laatutyönsä auditointia sen jälkeen, kun ne ovat kehittäneet ja soveltaneet itselleen sopivan järjestelmän ja halunneet ulkoista palautetta sen toimivuudesta. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatutyön lähtökohtana on käytetty Suomen laatupalkintokriteeristöä, jota on työstetty edelleen ammattikorkeakoulun omaan toimintaan sopivaksi.

Ulkoisen auditointiryhmän työn tavoitteena on antaa ammattikorkeakoulu hyödyntävää palautetta laatutyön toimivuudesta, asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta sekä ammattikorkeakoulun eri yksiköitä palvelevan, vertailukelpoisen arviointitiedon tuottamisesta. Tavoitteena on, että valittu laatujärjestelmä palvelee mahdollisimman hyvin opiskelijoiden oppimista ja opiskelua tukevan organisaation toimintaa. Lisäksi järjestelmän tulee tuottaa hallinnon, ylläpitäjien ja päättäjien käyttöön monipuolista ja ajantasaista tietoa ammattikorkeakoulun keskeisistä toiminnoista.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu on kahdestoista laatutyön arviontiprojektiin osallistunut ammattikorkeakoulu. Tehtyjen auditointien tulokset ovat avoimia kaikille. Auditointien tulokset julkaistaan Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisusarjassa. Lisäksi tulokset ovat luettavissa neuvoston verkkosivuilta Internetistä.

Haluan tässä yhteydessä kiittää kaikkia tämän raportin syntyyn ja sen taustalla olevaan laatutyöhön osallistuneita henkilöitä. Toivon, että käsillä olevasta raportista on hyötyä myös muille laatutyöstä ja sen kehittämisestä kiinnostuneille.

14.8.2000

Kauko Hämäläinen

Pääsihteeri, Korkeakoulujen arviointineuvosto

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Taustaa auditoinnille	6
2.1	Auditoijaryhmän kokoonpano	6
2.2	Auditointiprojektin eteneminen	6
3	Kymenlaakson ammattikorkeakoulu	8
3.1	Toiminta-ajatus ja tehtävä	8
3.2	Visio ja keskeiset strategiat	9
3.3	Ylläpitäjämalli ja organisaatio	10
4	Auditointi ja laatutyö Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa	13
4.1	Auditointiprojektin toteutus	13
4.2	Ammattikorkeakoulun laatupolitiikka	14
4.3	Menetelmät	15
4.4	Toteutetut laatuhankeet	16
5	Auditoinnin tulokset	18
5.1	Ammattikorkeakoulun rakenne ja johtaminen	18
5.2	Tehtävä, toiminta-ajatus ja strategiat	19
5.3	Pedagoginen kehittäminen	20
5.4	Ammattikorkeakoulun tuoma lisäarvo	21
5.5	Opiskelijoiden ja muiden sidosryhmien osallistuminen laatutyöhön	21
5.6	Opiskelijapalaute ja sen käyttö	23
5.7	Arviointi- ja palautejärjestelmä	24
6	Suosituks	25
	Lähteet	27
	Liite I: Auditointivierailun ohjelma	28

I

Johdanto

Korkeakoulujen arviointineuvosto käynnisti ammattikorkeakoulujen laatutyön auditointiprojektin vuonna 1997. Ammattikorkeakoulut ovat viime vuosina kehittäneet ja ottaneet käyttöönsä erilaisia laatujärjestelmiä taatakseen antamansa opetuksen laadun sekä johdon työkaluksi. Projektin tavoitteena on ollut kehittää ammattikorkeakoulujen laaduntuottokykyä. Laatua ei ole nähty kapeana laatutyönä, jonka tuloksena oppilaitokselle tuotetaan laatukäsikirja tai kehitetään vain tiettyjä osa-alueita. Laatutyö nähdään projektissa kokonaisuutena, jossa korostuu oppilaitoksen kokonaistoiminnan jatkuva kehittäminen. Laatujärjestelmän ulkoinen arviointi on kohdistunut mm. ammattikorkeakoulun omaan muutosprosessiin, laatutyöhön, opetusjärjestelyihin ja oppimiseen, eri strategioiden kehitystyöhön sekä tukipalveluihin.

Korkeakoulujen arviointineuvoston on asettanut ammattikorkeakoulujen laatutyön auditointi -projektin tavoitteeksi, että se

- antaa ammattikorkeakoululle hyödyllistä palautetta niiden tekemästä laatutyöstä
- edistää hyvien käytäntöjen leviämistä korkeakoulujen välillä ja
- ottaa opiksi erilaisista tavoista edistää ja kehittää laatutyötä.

Peruseriaatteena on ollut että ammattikorkeakoulut vastaavat itse oman laatujärjestelmän kehittämisestä. Auditoinnin tavoitteena on tukea korkeakoulua sen omassa laatutyön kehittämistoiminnassa. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatutyön pohjana on käytetty Suomen laatupalkintokriteeristöä, jota on edelleen kehitetty sen omaan toimintaan paremmin sopivaksi. KYAMK:n laatutyön periaatteet on kuvattu tarkemmin luvussa 4.

2

Taustaa auditoinnille

2.1 Auditoijaryhmän kokoonpano

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatutyön auditointia varten nimitettiin ulkoinen asiantuntijaryhmä. Ryhmän asiantuntijat edustivat kokemusta laatu-järjestelmien arvioinnista korkeakouluissa, yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa.

Audit-ryhmän puheenjohtajana toimi

Raimo Harlio opetusneuvos, ent. rehtori, Liikemiesten Kauppaopisto ja HELIA, liiketalouden ammattikorkeakoulu

Audit-ryhmän jäseniä olivat

Tauno Kekäle yliassistentti, Vaasan yliopisto

Leena Miikkulainen opiskelija, Helsingin ammattikorkeakoulu, SAMOK

Jouni Kangasniemi projektisuunnittelija, Korkeakoulujen arviointineuvosto

2.2 Auditointiprojektin eteneminen

Projekti alkoi syksyllä 1999, jolloin Kymenlaakson ammattikorkeakoulu ilmoitti halukkuudestaan osallistua auditointiprojektiin ja pyysi Korkeakoulujen arviointineuvostoa asettamaan arviointiryhmän laatutyönsä tueksi.

Ammattikorkeakoulu järjesti marraskuussa 1999 henkilöstölleen koulutuspäivän, jossa käsiteltiin tulevaa laatutyön auditointia ja keskeisiä käsitteitä sekä ammattikorkeakoulun laatutyön edistymistä. Koulutuspäivän ulkoisina asiantuntijoina toimivat laatupäällikkö Juhani Mansikkamäki, Siemens Osakeyhtiöstä ja projektisuunnittelija Satu Pehu-Voima, Korkeakoulujen arviointineuvostosta.

Varsinaisen auditointiryhmän jäsenet nimettiin maaliskuussa 2000. Se koontui ensimmäisen kerran valmistelemaan vierailua huhtikuussa, kaksi viikkoa ennen varsinaista auditointivierailua. Tapaamisen yhteydessä keskusteltiin ammattikorkeakoulun tekemästä laatutyön itsearviointiraportista ja sen sisällöstä. Samalla sovittiin vierailuun liittyvistä käytännön toimenpiteistä, auditointipäivän ohjelmasta ja sisäisestä työnjaosta. Valmistelevan vierailun jälkeen pyydettiin lisätietoa itsearviointiraportin pohjalta mm. ammattikorkeakoulun keskeisistä strategioista, kansainvälistymissuunnitelmasta sekä ammattikorkeakoulun ja opetusministeriön välisistä tavoite- ja tulossopimusneuvotteluista, jotka olivat päättäneet itsearviointivaiheen jälkeen.

Auditointivierailu toteutettiin 11.–12.5.2000 kaksipäiväisenä (arviointivierailun ohjelma liitteessä 1). Vierailun aikana auditointiryhmä haastatteli am-

mattikorkeakoulun johtoa, opettajia, opiskelijoita, opetuksen tukipalveluista vastaavia henkilöitä, yritysysteistyökumppaneita sekä ammattikorkeakoulun luottamushenkilöitä. Suunnittelupäällikkö Mirja Toikka vastasi Kymenlaakson ammattikorkeakoulun osalta järjestelyistä auditointipäivien osalta.

Auditointivierailulla tarkennettiin itsearviointinissa luotua kuvaa ammattikorkeakoulun laatujärjestelmästä ja sen toteuttamisesta käytännössä. Vierailun päätteeksi auditointiryhmä antoi lyhyen suullisen palautteen, jossa arviointiryhmän jäsenet keskustelivat lyhyesti päivien tuloksena syntyneestä ensivaikutelmista.

Auditointiprojektin tulokset ovat Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintaperiaatteiden mukaisesti julkisia. Auditointiryhmän loppuraportti julkaistaan arviointineuvoston julkaisusarjassa. Lisäksi raportti on luettavissa arviointineuvoston verkkosivuilta.

Arvioinnin tulokset julkaistaan 6.9.2000 Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa järjestetyssä tilaisuudessa. Tilaisuuteen on kutsuttu laatutyöhön osallistuneet henkilöt ammattikorkeakoulusta. Julkistamistilaisuudessa auditointiryhmä keskustelee raporttinsa tuloksista ja esittämistään kehittämissuhteuksista ensin laatutyöhön osallistuneiden henkilöiden kanssa. Tilaisuuden jälkeen esitellään vastaavat tulokset koko ammattikorkeakoulun henkilöstölle ja opiskelijoille sekä tiedotusvälineiden edustajille. Molemmissa tilaisuuksissa on mahdollista keskustella esitetyistä toimenpiteistä tarkemmin.

3

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Valtioneuvosto myönsi Kotkan va. ammattikorkeakoululle kokeiluluvan 11.4.1991. Opetusministeriö vahvisti ammattikorkeakoulun koulutusohjelmat 28.6.1991. Elokuussa 1995 Valtioneuvosto laajensi Kotkan va. ammattikorkeakoulun kokeiluluvan käsittämään Kotkan tekniikan, puutalouden ja merenkulun opistojen lisäksi Kotkan hoito- ja palvelualojen oppilaitoksen, Kotkan kauppaoppilaitoksen sekä Kouvolan seudun ammattiopiston, jotka yhdessä muodostivat Kymenlaakson ammattikorkeakoulun.

Kotkan kaupunki ja Kouvolan kuntayhtymä perustivat 18.1.1996 *Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy:n*. Yhtiön ylläpidettäväksi siirrettiin 1.8.1996 edellä mainittujen oppilaitosten ammattikorkeakouluun siirtyvät ammatillisen korkea-asteen ja opistoasteen koulutustehtävät. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu sai vakinaisen toimiluvan elokuussa 1999.

Opiskelijoita on noin 3 500, joista nuorisoasteen koulutuksessa on noin 3 000 ja aikuiskoulutuksessa noin 500 opiskelijaa. Henkilöstöä on kaikkiaan noin 350, joista noin 250 toimii opetustehtävissä. Ammattikorkeakoulun yhdeksän toimipistettä sijaitsevat Kotkassa, Kouvolassa, Kuusankoskella ja Elimäellä. Ammattikorkeakoulun kokonaisliikevaihto vuosina 1998 ja 1999 oli hie- man vajaa 140 Mmk.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun nuorten aloituspaikat (%) jakautui- vat vuonna 2000 seuraavasti:

Tekniikka ja liikenne	38,6 %
Hallinto ja kauppa	26,5 %
Sosiaali- ja terveysala	15,7 %
Kulttuuriala	13,2 %
Luonnonvara-ala	6,0 %

3.1 Toiminta-ajatus ja tehtävä

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun toiminta-ajatuksessa korostuu selkeä alu- eellinen tehtävä ja erityisosaamista korostava toiminta. Maakunnan kehittämi- sen tavoitteena on vahvistaa erityisesti alueen PK-yritystoimintaa ja sen edelly- tyksiä. Osaamisella uskotaan olevan myös kansallista ja jopa kansainvälistä merkitystä.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun *toiminta-ajatuksena* on tuottaa asia- kaslähtöisesti, yhteistyössä alueen elinkeino- ja työelämän kanssa, kansain- välisesti kilpailukykyistä osaamista, asiantuntijuutta ja ammatillista uudistu- mista. Näin edistetään tuloksellisesti maakunnan kehittämisstrategioita ja erityisillä vahvuusalueilla koko maan elinkeino- ja työelämää.

Maakunnan kehittämisen tavoitteena on vahvistaa erityisesti alueen PK-yritys-toimintaa ja sen edellytyksiä. Työvälineitä näiden tehtävien hoidossa ovat ammattikorkeakoulun strategian mukaan korkea ammatillinen osaaminen, valmius jatkuvaan oppimiseen, yhteistyökykyisyys, muutoskykyisyys ja tuloksellisuus. Ne toimivat samalla ammattikorkeakoulun keskeisinä *arvoina*.

Ammattikorkeakoulun *tehtävä* on tiivistetty seuraavasti:

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun *perustehtävänä* on kouluttaa työelämässä menestyviä asiantuntijoita, joilla on hyvä ammatitaito ja valmiudet elinikäiseen oppimiseen. Lisäksi se järjestää ammatillista erikoistumis-, lisä- ja täydennyskoulutusta, avointa ammattikorkeakouluopetusta sekä myöntää jatkotutkintoja.

Toisena tehtävänä on harjoittaa kaikilla toimialoilla soveltavaa ja innovatiivista T&K-toimintaa, joka kehittää opetusta ja työelämää. Vahvoina T&K-toiminnan osaamisen alueina profiloituvat energia- ja ympäristötekniikka, logistiikka, tietoteollisuus, merenkulku ja sen ympäristövaikutukset sekä puuala. Aktiivisella T&K-toiminnalla tuetaan myös alueen terveys- ja hyvinvointipalveluiden kehittymistä, yrittäjyyttä, taloudellista ja teknistä osaamista sekä tuotetaan uusia sosiaalisia ja teknisiä innovaatioita. Ammattikorkeakoulu osallistuu aktiivisesti maakunnan kehittämisstrategian toteuttamiseen ja osaamiskeskusten toimintaan.

3.2 Visio ja keskeiset strategiat

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun visio vuonna 2003 on kuvattu ammattikorkeakoulun kokonaisstrategiassa vuosille 2000–2003 seuraavasti:

Olemme oppimisen ja kehittämisen parhaita asiantuntijoita maakunnassa. Toimimme kiinteässä yhteistyössä kansainvälistyneen toimintaympäristömme kanssa.

Olemme maan johtavia ammattikorkeakouluja energia- ja ympäristötekniikan, logistiikan, puualan, tietoliikennetekniikan sekä merenkulun koulutuksessa ja tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Kuulumme myös kansainvälisen kaupan sekä Venäjän-kaupan parhaisiin asiantuntijoihin. Tuemme aktiivisella toiminnallamme alueen terveys- ja hyvinvointipalveluiden sekä kulttuuriteollisuuden kehittymistä.

Ammattikorkeakoulun kokonaisstrategia perustuu ammattikorkeakoulun henkilöstön ja ylläpitäjien mm. työseminaareissa vuosina 1997–1999 käymiin arvoja tavoitekeskusteluihin, tehtyihin SWOT-analyysihin, opiskelijakyselyihin ja haastatteluihin sekä sidosryhmien antamiin palautteisiin. Strategian muotoutumisessa on huomioitu lisäksi maakunnalliset strategiat ja kehittämissuunnitelmat. Ammattikorkeakoulun edustajat ovat osallistuneet asiantuntijoina myös alueelliseen strategiatyöhön.

Strategian painopistealueita ovat:

- korkeatasoisten oppimisympäristöjen ylläpitäminen ja kehittäminen sekä
- tutkimus- ja kehittämistoiminnan ja siihen liittyvän palvelutoiminnan edistäminen.

Ammattikorkeakoulun hallitus on vahvistanut (16.2.2000) seuraavat ydinstrategiat:

- Kokonaisstrategia 2000–2003
- Tutkimus- ja kehittämistoiminnan strategia 2000–2003

Ydinstrategioita tukemaan on laadittu lisäksi seuraavat strategiat ja suunnitelmat:

- Yrityspalvelustrategia
- Aikuiskoulutusstrategia
- Kansainvälistymisstrategia 1998–2001 ja
- Viestintästrategia 2000–2003

Lisäksi ammattikorkeakoululla on markkinoinnin kehittämiseksi *Markkinointisuunnitelma* (1999), henkilöstöhallinnon tukena *Henkilöstöpoliittinen ohjelma* (1999) ja kirjastotoimen kehittämisessä vuosittain tehtävä *Kirjaston kehittämissuunnitelma*. Valmisteilla on myös *Kestävän kehityksen ohjelma*, jota laaditaan yhteistyössä Helsingin yliopiston Kotkan yksikön kanssa vuosina 1999–2000.

Ammattikorkeakoulun strategisten ohjaus- ja arviointimenetelmien tukemiseen on kehitteillä *Balanced Scorecard (BSC)* -menetelmä. Tasapainoitettulla (BSC) mittaristolla seurataan toiminnan onnistumisen kannalta keskeisiä perusasioita. Näitä ovat talous, asiakkaat, sisäiset prosessit ja kehittyminen (innovatiivisuus ja oppiminen).

3.3 Ylläpitäjämalli ja organisaatio

Ammattikorkeakoulu toimii osakeyhtiömuotoisena. Kotkan kaupunki ja Kouvolan kuntayhtymä perustivat *Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy:n* tammikuussa 1996. Kotkan kaupunki omistaa ammattikorkeakoulun osakepääomasta 51 % ja Kouvolan seudun kuntayhtymä 49 %.

Osakeyhtiön ylintä päätöksentekovaltaa käyttävät *yhtiökokous, hallitus, pedagoginen johtokunta sekä rehtori/toimitusjohtaja*. Ammattikorkeakoulun organisaatio on kuvattu kuviossa 1.

Yhtiökokous valitsee yhtiön *hallituksen*, jossa on 6 jäsentä. Hallituksen tehtävänä on osakeyhtiölaissa määrättyjen tehtävien lisäksi, valita ammattikorkeakoulun rehtori, teollisuus- ja palvelualojen rehtorit sekä talouspäällikkö, asettaa pedagoginen johtokunta, päättää toiminnan merkittävistä muutoksista, vahvistaa keskeiset strategiat, hyväksyä talousarvio ja tilinpäätös sekä hallintosääntö ja muut yhtiötä koskevat säännöt. Lisäksi yhtiön hallitus johtaa tiedottamista. Se hyväksyy yleiset tiedottamisen periaatteet ja päättää tiedottamisessa vastuussa olevista ammattikorkeakoulun toimihenkilöistä.

Hallitus – pj. Pertti Lintunen	
Johtokunta – pj. Ismo Partanen	
Rehtori – toimitusjohtaja Pertti Vuorela	
Rehtori, teollisuussektori Kauko Yläsaari	Rehtori, palvelusektori Kaija Liski

Opetusosastot		Yrityspalvelu- osastot	Sisäisen palvelun toiminnot
Teollisuussektori	Palvelusektori	Kotka Kouvolan seutu	Rehtorin toimisto Talous- ja henkilö- östöhallinto Opintotoimisto Kirjasto Atk-palvelut Toimitilat Kv-toiminnot Vahtimestari- toiminnot Kehittämish- projektit
Konetekniikka	Liiketalous, Kouvola		
Rakennustekniikka	Terveysala, Kotka		
Sähkötekniikka	Terveysala,		
Tuotantotalous	Kuusankoski		
Merenkulku	Sosiaaliala		
Metsätalous	Muotoilu		
Metsäteollisuus- tuotteiden kauppa	Viestintä		
Puutekniikka			
Liiketalous, Kotka			
Kielet			
Matemaattis- luonnontie- teelliset aineet			

Kuvio 1. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun organisaatio

Pedagogisessa johtokunnassa on 14 jäsentä. Johtokunta hyväksyy tutkintoon johtavan koulutuksen opetussuunnitelmat, vahvistaa tutkintosäännön, asettaa opintotukilautakunnan ja vahvistaa sen johtosäännön, hyväksyy opetustoiminnan arviointijärjestelmän ja päättää opiskelijavalintaperusteista. Lisäksi johtokunta käsittelee muita sen tehtäväksi määrättyjä tai asian laadun mukaan sille kuuluvia asioita.

Rehtori/toimitusjohtaja johtaa ja kehittää ammattikorkeakoulun ja -opiston toimintaa, taloutta ja hallintoa ja tekee päätökset niissä sisäisen hallinnon asioissa, joita ei ole määrätty muille hallintoelimille. Tämän lisäksi hänelle tehtäviinsä kuuluu mm. päättää ammattikorkeakoulun ja opiston organisaatiosta, esimies- ja alaisuusteista, henkilöstön toimenkuvista ja tehtävistä niiltä osin kuin yhtiön hallitus ei ole sitä päättänyt. Hän laatii vuotuisen toimintasuunnitelman ja talousarvioesityksen yhtiön hallituksen hyväksyttäväksi sekä päättää mm. solmittavista sopimuksista, palkkaperusteista, henkilökohtaisista palkoista ja lukuvuoden ajoituksesta.

Rehtori on muodostanut avukseen *johtoryhmän* valmistelemaan, koordinoimaan ja kehittämään ammattikorkeakoulun toiminnan kannalta keskeisiä asioita. Johtoryhmä arvioi myös ammattikorkeakoulun yhteisen laatujärjestelmän, jonka rehtori vahvistaa. *Palveluyksiköt* on perustettu hallituksen päättämien perusteiden mukaan. Ne toimivat suoraan rehtorin alaisuudessa.

Opettajakuntaan kuuluvat sektorirehtorit, opetusosastojen johtajat ja päätoimiset opettajat. Opettajakunta jakautuu jaoksiin eli opetusosastoihin. Opettajakunnan ja jaosten tehtävänä on, sen lisäksi mitä lainsäädännöstä ja tutkintösäännöstä johtuu, kehittää osastonsa opetusta, tutkimus- ja kehittämistoimintaa, muuta toimintaa sekä edistää yhteistyötä muiden osastojen kanssa.

Sektorirehtorin (teollisuus- ja palvelusektorit) tehtävänä on johtaa ja kehittää sektorinsa opetusta, tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä muuta toimintaa. Hän päättää sektorinsa työjärjestyksistä, opetusryhmien muodostamisen perusteista ja opettajien työnjaosta, ottaa tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijat ja vahvistaa suoritettut tutkinnot, ottaa päätoimiset tuntiopettajat ja sijaiset sekä väliaikaiset toimien hoitajat. Lisäksi hän käsittelee ja päättää muita hänen tehtäväkseen määrättyjä ja asian laadun mukaan hänelle kuuluvat asiat.

Opetusosastojen tehtävänä on mm. järjestää tutkintoon johtava koulutus, kehittää osaston opetussuunnitelmia ja –menetelmiä, luoda ja pitää yllä yhteyksiä osaston alaan liittyviin sekä kotimaiseen että ulkomaiseen työelämään ja oppilaitoksiin. Osaston tulee toimia yhteistyössä ammattikorkeakoulun muiden osastojen kanssa opetuksen, tutkimus- ja kehittämistoiminnan ja muunkin toiminnan kehittämisessä. Ammattikorkeakoulussa on yhteensä 17 opetusosastoa. Jokaisella opetusosastolla tulee olla *kehittämisyhmä*, johon kuuluu työelämän ja opiskelijoiden edustajia sekä opettajia. Kehittämistyöryhmän tehtävänä on opetussuunnitelmien arviointi ja kehittäminen. 16.2.2000 vahvistetun kokonaisstrategian mukaisesti kehittämistyöryhmien tulee syksystä 2000 lähtien olla koulutusohjelmakohtaisia. *Opiskelijat* osallistuvat muutoinkin aktiivisesti osaston opetuksen ja oppimisen, opetusjärjestelyjen sekä muun toiminnan kehittämiseen.

Opetusosaston osastonjohtaja johtaa ja kehittää osastonsa opetusta, tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä muuta toimintaa. Hänen tulee vastata osaston vuotuisesta kehittämis- ja toimintasuunnitelmasta sekä talousarviosta, suunnitella ja valmistella opettajien työnjako ja työjärjestys, huolehtia osaston opetussuunnitelmien laatimisesta sekä osaston laatujärjestelmän kehittämisestä. Lisäksi hän vastaa osaston toiminnan arviointiin liittyvistä raporteista ja hoitaa muita hänelle kuuluvia ja määrättyjä tehtäviä.

Yrityspalveluosastot (Kotkassa ja Kouvolassa) vastaavat alueen yrityksille, viranomaisille, julkishallinnolle sekä asukkaille tarjottavien koulutus-, tutkimus-, testaus-, tuotekehitys- ja kehityspalveluiden antamisesta ammattikorkeakoulun osaamisalueilla.

Lisäksi ammattikorkeakoulussa toimii poikkialaisia *työryhmiä* ja *tiimejä*, joilla on toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Työryhmät ja tiimit asetetaan kulloinkin määrääjäksi.

4

Auditointi ja laatutyö Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa

4.1 Auditointiprojektin toteutus

Auditoinnin tavoitteena oli antaa palautetta Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatutyöstä, arvioinnin menetelmistä ja toimintatavoista sekä tunnistaa mahdolliset kehittämiskohteet.

Auditointiprojekti on edennyt ammattikorkeakoulussa seuraavasti:

4.11.1999 Kymenlaakson ammattikorkeakoulu järjesti henkilökunnalle yhteisen laatupäivän. Tilaisuudessa esiteltiin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmätyön edistymistä sekä keskusteltiin ulkoisesta laatutyön auditoinnista.

9.12.1999 pidettiin ammattikorkeakoulun henkilöstölle itsearviointiin valmentava koulutustilaisuus (ns. orientoitumistilaisuus), jossa oli mukana opetusosastojen, yrityspalvelun, palveluyksiköiden ja keskushallinnon laatutyön itsearvioinnin yhdyshenkilöt sekä rehtori.

10.1.2000 järjestettiin itsearvioinnin yhdyshenkilöille (30) toinen koulutustilaisuus, jossa käsiteltiin mm. laatutyön arviointia teollisuusorganisaatioissa viitekehyksenä Malcolm Baldrige ja EQA (Eurooppalainen laatupalkintokriteeristö). Tilaisuudessa sovittiin myös ammattikorkeakoulun itsearvioinnin käytännöistä.

Ammattikorkeakoululla on aikaisempaa kokemusta Suomen laatupalkinnon arviointikriteereiden hyödyntämisestä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu osallistui viiden muun itäisen Suomen ammattikorkeakoulun yhteiseen itsearvioinnin kehittämishankkeeseen vuosina 1997–1999. Hankkeen tulokset on julkaistu Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisusarjassa (Kähkönen & Lipponen (toim.) 4:1999. *Laadun lähteillä. Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearvioinnin kehittäminen*).

Kevään 2000 auditointia varten muokattiin Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa Suomen laatupalkinnon arviointiperusteet uudelleen ammattikorkeakoulun laatutyön itsearviointiin paremmin sopivaksi.

Yhdyshenkilöt koordinoivat ja ohjasivat itsearviointiprosessin yhteisen ohjeen mukaisesti omilla osastoillaan/yksiköissään. Prosessiin osallistui pääsääntöisesti koko osaston/yksikön henkilöstö ja opiskelijoita. Itsearviointikeskuste-

lut käytiin useammassa vaiheessa. Arvioinnin kohteena olivat Suomen Laatu-palkinnon arviointiperusteiden mukaisesti seuraavat osa-alueet:

- 1 Johtajuus
- 2 Strateginen suunnittelu
- 3 Opiskelija-, sidosryhmä- ja markkinasuuntautuneisuus
(asiakassuuntautuneisuus)
- 4 Tiedot ja niiden analysointi
- 5 Henkilöstön kehittäminen
- 6 Prosessien hallinta
- 7 Toiminnan tulokset
- 8 Yhteiskunnalliset vaikutukset

Osastot/yksiköt kokosivat tulokset osasto/yksikkökohtaisiin itsearviointiraportteihin. Opetusosastojen (yhteensä 17) lisäksi itsearviointiprosessit käytiin yrityspalvelussa, opintotoimistossa, kirjastossa ja ATK-keskuksessa. Pienet palveluyksiköt (kansainväliset palvelut, tiedotus, kiinteistönhoito, ura- ja rekrytointipalvelut, liikunta, terveydenhoito ja ammattikorkeakoulun yhteinen suunnittelu) kävivät prosessin läpi yhdessä. Lisäksi teollisuussektorin rehtori teki rehtoreiden itsearvioinnin. Ammattikorkeakoulun lähes koko henkilöstö ja opiskelijoiden edustajat ovat näin ollen osallistuneet itsearviointiin sen eri vaiheissa.

Koko ammattikorkeakoulun yhteistä näkemystä muodostettiin 8.2.2000, kun yhdyshenkilöt kokoontuivat koko päiväksi kokoamaan itsearviointien tuloksia ja näkemystä ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta. Ryhmiä oli yhteensä kahdeksan, kuten arvioinnin osa-alueita. Kukin ryhmän jäsenet lukivat itsearviointiraportit ja erityisesti omaa osa-alueitaan koskevat itsearvioinnit ja keskustelivat ryhmän puheenjohtajan johdolla asiasta. Ryhmän sihteeri kirjasi keskustelun tulokset. Ryhmille annettiin ohjeeksi käsitellä asioita mm. seuraavista näkökulmista: missä asioissa vallitsee ammattikorkeakoulussa yhdenmukainen linja, missä vallitsee hajontaa. Nämä asiat tuli myös kuvata lyhyesti. Lisäksi piti arvioida, eroavatko rehtoreiden käsitykset asioista. Ammattikorkeakoulun yhteisiä toimintaa ja kehitystä kuvaavia tunnuslukuja kokosi ja raportoinnista vastasi julkaisusihteeri Satu Hakkarainen.

27.4.2000 pidettiin henkilöstölle ja opiskelijoille yhteinen palautepäivä itsearvioinnin tuloksista ja toiminnan kehittämisestä. Ulkoinen arvionti suoritettiin toukokuussa (ks. Luku 2.2.).

4.2 Ammattikorkeakoulun laatupolitiikka

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatupolitiikka on ilmaistu seuraavasti:

Toimimme yhteisten arvojemme mukaisesti, joita ovat korkea ammatillinen osaaminen, valmius jatkuvaan oppimiseen, yhteistyökykyisyys, muutostykyisyys ja tuloksellisuus.

Toimintamme keskeisiä alueita ovat korkeatasoisten oppimisympäristöjen kehittäminen ja ylläpitäminen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan edistäminen. Nämä edellyttävät myös hyvin toimivia opetuksen ja oppimisen tukipalveluja, tehokasta markkinointia sekä hyvin toimivaa hallintoa.

Ammattikorkeakoulun kokonaisstrategia muodostaa kaikilla tasoilla kehittämisen ja johtamisen perustan. Kehitämme toimintakulttuuriamme yhteistyössä opiskelijoiden, henkilöstön, työelämän edustajien, ylläpitäjien sekä tärkeimpien sidosryhmien kanssa.

Kehitämme yhdessä asiakkaiden kanssa näiden tarpeet täyttäviä koulutuspalveluja, tutkimus- ja tuotekehityspalveluja sekä muita asiantuntijapalveluja. Kehitämme toimintaamme ottaen huomioon ympäristön muutokset ja erityisesti niiden vaikutukset työelämän ja opiskelijoiden sekä palveluiden käyttäjien tarpeisiin ja odotuksiin.

Ammattikorkeakoulun johto osoittaa omalla toiminnallaan sitoutumisensa laadutavoitteisiin sekä luo mahdollisuudet laadukkaan toiminnan toteutumiseksi. Johto huolehtii myös henkilöstön motivoinnista.

Koko henkilöstölle, opiskelijoille ja keskeisille sidosryhmille viestitään ammattikorkeakoulun laatupolitiikka ja strategiset tavoitteet.

4.3 Menetelmät

Ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän ylläpitoprosessi on kuvattu laatukäsikirjassa. Se on sisällöltään seuraava:

Toimintaperiaatteet

Ammattikorkeakoulun toiminnan peruslähtökohtana on toimia laatutietoisesti ja ”akvaarisesti” eli läpinäkyvästi asiakasnäkökulmaa kunnioittaen. Laatujärjestelmä on tämän toiminnan hallinnassa oleellinen johdon ja koko henkilöstön yhteinen työkalu. Toiminnan laadun perustasona ovat organisaation sisällä kehittyneet, yhteisesti parhaiksi todetut työkäytännöt.

Tarkoitus ja soveltamisala

Laatujärjestelmän tarkoituksena on toimia ammattikorkeakoulun toiminnan ohjausjärjestelmän osana, hyvän toiminnan ohjeistona, josta on saatavissa laadukkaaseen, tasapainoiseen ja yhdenmukaiseen toimintaan ohjaava tieto paitsi yhteisistä ydinprosesseista ja niiden sisällöistä, myös hallinnon ja operatiivisen käytännön ohjeista, mitkä ovat oleellisia sekä opiskelijalle että henkilöstölle heidän toimiessaan ammattikorkeakoulun sisäisessä työyhteisössä. Laatujärjestelmä toimii osittain myös ulkoisen laadunarvioinnin linkkinä sidosryhmiin.

Toimenpiteet ja vastuut

Laatujärjestelmästä ja sen toiminnasta vastaa kokonaisuutena rehtori sekä hänen alaisuudessaan laatupäällikkö ja suunnittelupäällikkö, joiden tehtävänä on organisoida yhdessä laaturyhmän kanssa laatujärjestelmän kehittämis- ja auditointityö. Oman toimintansa osalta laadusta vastaa kunkin tulosityksikön vastuullinen johtaja/päällikkö.

Laatujärjestelmän ylläpito- ja kehittämisvastuu on siis ammattikorkeakoulun jokaisella esimiehellä. Laatutietoisuuden kehittäminen ja henkilöstön motivoiminen yhteisesti sovittuun laatumalliin on osa esimiesten päivittäistä johtamistyötä. Aloitteisuus ja -velvollisuus on jokaisella AMK-työyhteisön jäsenellä ja sidosryhmillä.

Laadun kehittämisessä oleellisia työmenetelmiä ovat yhteiset pohdinnat, joilla löydetään parhaat ammattikorkeakoulussa vallitsevat työkäytännöt. Ydinprosessin ja synergiahakuisten prosessien osalta työ edellyttää sekä vertikaalittia horisontaalityöryhmiä.

Laatujärjestelmän yhteiset prosessit koskevat kaikkia työyhteisössä toimivia. Osasto- ja yksikkökohtaiset käytännöt on kirjattu kunkin osaston/yksikön omaan osuuteen.

4.4 Toteutetut laatuhankeet

Kotkan ammattikorkeakoulun aikana (1991–1995) amk teki itsearviointia mm. KOLA-periaatteella (korkeakoulutuksen laadun kehittämisprojekti). Opetusosastot tekivät laajoja osaamistarvekartoituksia ulkopuolisten asiantuntijoiden tuella. Kouvolan seudulla tehtiin samaan aikaan laajoja työelämän tarpeiden analyysyjä ja opiskelijakyselyjä.

Syksyllä 1996 ammattikorkeakouluhankkeiden yhdistymisen jälkeen alettiin kehittää yhteistä laatu- ja arviointijärjestelmää. Ammattikorkeakoulussa on tehty kolme laajaa henkilöstön ilmapiirikartoitusta 1997, 1998 ja 1999. Osastoilla on käytössään omat arviointijärjestelmänsä, joihin kuuluu opintojakso- ja muut koulutusohjelmakohtaiset opiskelijakyselyt, työelämän osaamistarpeiden selvitykset sekä yhteistyö työelämän edustajien ja opiskelijoiden kanssa opetuksen ja oppimisen kehittämistyöryhmissä.

Yhteistyötä viiden itäisen Suomen ammattikorkeakoulun kanssa on jatkettu edelleen ja vertailtu vuosittain toiminnan ja tulosten kehittymistä yhteisesti käytettyjen mittareiden avulla.

Ammattikorkeakoulun yhteisiä opiskelijakyselyjä ovat tutkinnon suorittaneille suunnatut kyselyt, kyselyt uusille opiskelijoille, opiskelijoiden yleiskysely ja ns. ammattikorkeakouluopetuksen ja -oppimisen profiilikartoitus. Lisäksi on ammattikorkeakoulussa on tehty arviointeja keskeyttämisen syistä (*Heidi Borgin* selvitys lukuvuonna 1998 opintonsa keskeyttäneistä opiskelijoista) sekä ammattikorkeakoulun imago tutkimuksia. Erityisesti liiketalouden osastoilla ja metsäteollisuuden kaupan osastolla tehdään säännöllisesti opiskelijoiden projektinä erilaisia ammattikorkeakoulun toimintaa ja tuloksia kuvaavia selvityksiä.

Korkeakoulujen arviointineuvoston ammattikorkeakoulun toimilupaan liittyvien arviointien lisäksi ammattikorkeakoulussa toteutettiin keväällä 1998 professori *Matti Parjasen* johdolla ulkoinen kokonaisarviointi. Aikaisempia koulutusalaakohtaisia arviointeja ovat merenkulun koulutuksen ulkoinen auditointi (Opetushallitus ja Merenkulkulaitos) vuonna 1998 sekä tuotantotalouden koulutusohjelma-arviointi vuonna 1998.

Ammattikorkeakoulun kirjasto on tehnyt säännöllisesti asiakastytyväisyyskyselyjä ja seurannut tilastojen avulla toiminnan kehittymistä. Kirjastossa toteutettiin vuonna 1999 benchmarking-projekti, jossa yhteistyökumppaneina olivat Helsingin kauppakorkeakoulun ja Leeds Metropolitan Universityn kirjastot. Projektin tulokset on julkaistu Korkeakoulujen arviointineuvoston sarjassa sekä suomen että englanninkielisissä julkaisuissa. (Kuusinen I. & Nurminen M., (1999) *Korkeakoulukirjaston asiakaspalvelun arviointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Leeds Metropolitan Universityn kirjastot*. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2000 ja 14:1999. Edita.)

Ammattikorkeakoulun koneosastolla toteutettiin vuonna 1999 lähinnä projektipiskeluun kohdistuva pedagogiikan arviointi. Projektin tulokset on julkaistu Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisusarjassa. (Pehu-Voima S. & Härmäläinen K., (1999) *Opetusta kehittävää arviointia*. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 17:1999)

Lisäksi ammattikorkeakoulun Kotkan terveystalon yksikössä suoritettiin 17.–19.5. terveystalon koulutuksen arviointi *Evaluation of Degree Programme in Health Care at Kymenlaakso Polytechnic*. Arvioinnin suoritti English National Lontoossa toimiva Board for Nursing, Midwifery and Health Visiting.

Korkeakoulujen arviointineuvoston erikoistumisopintolautakunta on ulkoisen arvioinnin perusteella antanut rekisteröintipäätöksen terveystalon hallinnon ja johtamistaidon erikoistumisopinnoille keväällä 2000.

Energiatekniikan koulutusohjelma hakee vuoden 2000 aikana akkreditointia päästömittaustoiminnalle. Ammattikorkeakoulun laboratorioissa on ISO -standardien mukaiset laatujärjestelmät.

5

Auditoinnin tulokset

5.1 Ammattikorkeakoulun rakenne ja johtaminen

Eri toimipisteiden väliset suurehkot etäisyydet ja vakinaisen ammattikorkeakoulutoiminnan nuoruus ovat tuoneet laatutyön johtamiselle Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa varsin vaikeita haasteita. Nähdäksemme ammattikorkeakoulu on kuitenkin edennyt useilla alueilla erittäin hyvin käytettävissä olleeseen aikaan nähden.

KYAMK:n ylläpitäjämalliksi on valittu osakeyhtiö. Oppilaitosta ylläpitää Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy, jonka omistavat Kotkan kaupunki ja Kouvolan seudun kuntayhtymä. Rehtori ja hallitus pitävät mallia joustavana toimintatapana, vaikkakin se on verotuksellisesti raskaampi kuin muut mallit. Malli tuntuu toimivan varsin hyvin. Keskushallinnon sanottiin kasvaneen muuta toimintaa nopeammin viime aikoina, mikä saattaa ajan myötä vähentää nyt eduksi katsottua joustavuutta. Eri seutukunnat katsovat niinikään saavansa olla yhtäläisesti mukana toiminnan suunnittelussa. Arviojaryhmä ei myöskään havainnut ”kyräilyä eikä kateutta” eri kaupungeissa sijaitsevien osastojen välillä. Eri yksiköt, kauppaa ja tekniikkaa lukuun ottamatta, kokivat keskushallinnon etäänntyneen opetusosastojen toiminnasta ammattikorkeakouluksi siirryttäessä. Maantieteellisiä seikkoja ajatellen tämä onkin aivan luonnollista.

Taloudellinen joustavuus on työelämään läheisesti kytköksissä olevissa hankkeissa varsin oleellista. Eri alojen haastatteluissa ei ollut tullut ”tähän mennessä” vastaan sellaisia projekteja, joissa päätöksenteon hitauden takia ei olisi voitu osallistua muutoin arvokkaaksi koettuun hankkeeseen. Jotkut vastaajat näkivät tämän uhkana jo lähitulevaisuudessa: nopean reagoinnin mahdollistavat resurssit ovat jatkuvasti tiukentuneet.

Kehittämisen kannalta tärkeää on tunnistaa ne keskushallinnon toiminnot, jotka voidaan edelleen tehdä hajautetusti ja ne joita tulisi keskittää. Esimerkiksi opintotoimisto on tällä hetkellä täysin hajautettu (jokaisella toimintapisteellä on omat opintotoimistopalvelunsa), mitä juuri kukaan ei tuntunut pitävän hyvänä ratkaisuna. Myös uuden teknologian antamia mahdollisuuksia tulisi pohtia ja kehittää edelleen. Ammattikorkeakoululla on käytössä uudehko WinhaPro-niminen opiskelijahallintojärjestelmä, johon johtoryhmässä ollaan oltu tyytyväisiä, mutta josta opettajien ja opiskelijoiden taholta kuulumme myös negatiivisia mielipiteitä. Arviointikäyntimme aikana kaikki osastot eivät vielä päässeet käsiksi omiin tulosraportteihinsa, vaikka ne sinänsä olivatkin järjestelmässä olemassa. Jonkinlainen ”hajakeskitetty” malli opintotoimistolle tuntuisi luontevalta.

Vastaava ”hajakeskitetty” malli on omaksuttu laatutyössä. KYAMK:ssa on tehty keskitetysti yleisen tason laatukäsikirja, jonka lisäksi monet osastot jatkaneet tehneet omaa toimintaansa varten erillisiä käsikirjoja. Erillisiä laatukäsikir-

joja olikin todella monta: mm. kirjasto, yrityspalvelu, terveysala ja tekniikan ala kertoivat omista käsikirjoistaan. Osa osastokohtaisista käsikirjoista oli nähtävillä osaston omalla ilmoitustauluilla, osa oli saatavilla tietoverkossa. Erityisesti tietotekniikka voi tarjota sovellusmahdollisuuksia osastojen laatutyöhön.

Nykyisessä tilanteessa tuntui olevan jonkin verran epäselvyyttä sen suhteen, kenen tai minkä tahon on oltava aloitteellinen, kun pitäisi käynnistää joku uusi asia. Ryhmät eivät toimi itseohjautuvasti. Laatukäsikirjan matriisimuoto vaikuttaa jakavan kehittämisvastuut kattavasti, mutta laatukäsikirjan tuoreus lieenee syy siihen, että kaikille kehittämiskohteille ei ole vielä löytynyt käytännön tekijöitä ja toimintamuotoja.

Laatutyön dokumentit on tehty huolellisesti ammattikorkeakoulussa. Mielistämme voisi kuitenkin olla tarpeen tuottaa yhteisestä laatukäsikirjasta myös ”kansanpainos” henkilöstölle ja opiskelijoille. Laatujärjestelmä keskittyy toiminnan seuraamiseen sen jälkeen, kun opiskelijat on hyväksytty oppilaitokseen. Voisi olla hyödyllistä ulottaa laatujärjestelmä kattamaan myös pääsykoe- ja valintajärjestelmää. Alueellisen koulutustoiminnan ja oppimisen kannalta on oleellista turvata mahdollisimman jouheva siirtyminen koulumuodosta toiseen. Tällä tavoin toteutetun järjestelmän mittarit voisivat antaa hyödyllistä tietoa myös elinikäisen oppimisen palveluiden tuottamiseen ammattikorkeakoulussa.

5.2 Tehtävä, toiminta-ajatus ja strategiat

Erityisesti maantieteellisesti varsin laajalla alueella toimivan ammattikorkeakoulun, kuten KYAMK:n tehtävä ja toiminta-ajatus toteutuvat strategian avulla. KYAMK on tätä kirjoitettaessa parhaillaan uudistamassa strategiaansa. Arviointikäyntiimme mennessä oli käyty koko henkilöstön kattava arvokeskustelu (käytännön työhön sanottiin osallistuneen n. 40 henkeä) ja tehty tarvittavat SWOT-analyysit. Näiden pohjalta oli 16.2.2000 vahvistettu uusi KYAMK:n kokonaisstrategia vuosille 2000–2003. Terveystieteiden osasto katsoi jääneensä vähemmälle huomiolle ensimmäisissä strategiatyön vaiheissa, mutta muuten kaikki osastot katsoivat haastatteluisamme saaneensa äänensä riittävästi kuuluviin strategian perustaa luotaessa. Kokonaisstrategian pohjalta ollaan seuraavaksi täsmentämässä painopistealueiden (idänkauppa, logistiikka, yrittäjyys jne.) tavoitteita ja rakentamassa T&K-strategiaa vuoteen 2003 (ko. strategia jaettiin arviointiryhmälle tiedoksi käyntimme yhteydessä). Näiden strategioiden lähtökohtana on pidetty maakunnan strategioita.

Myös kansainvälistymisstrategia on laadittu, mutta sitä ollaan piakkoin uusimassa (edellinen tehty vuonna 1998). Kansainvälisten asioiden hoitaminen on keskitetty, mutta toimijoilla on tunne, että osastot näkevät kaiken kansainvälisen toiminnan hoitamisen kuuluvan keskitetysti kv-asiain hallinnolle Kansainvälistymisstrategiassa tehty akateemisen (tieteellisen yhteistyön ja yhteisten opetussuunnitelmien luomisen) ja operatiivisen (opiskelija- ja opettajavaihdon käytännön rutiinien) tason toiminnan erottaminen selvästi myös käytännössä lieenee avain kansainvälisten asioiden hoidon onnistumiseen. Mielenkiintoista on havaita, että kansainvälistymisstrategia edellyttää hyvin selvää ja suunnitelmal-

lista kansainvälisen toiminnan vuotuista itsearviointia. Arviointiryhmämme ei onnistunut vakuuttamaan siitä, miten systemaattinen tämä arvio on ollut, eikä myöskään siitä mihin toimiin ko. arvio on aiempina vuosina johtanut. KYAMK:ssa, kuten muuallakin, tulisi pyrkiä varomaan sitä etteivät strategiat muodostu paperitiikereiksi, joita kukaan ei noudata tai seuraa strategiajakson aikana.

Arviointikäyntimme aikana eivät kaikki osastrategiat olleet vielä valmiita, ja kokonaisstrategiakin oli hyväksytty vasta äskettäin, joten strategian osuvuutta ja hyödyllisyyttä KYAMK:n johtamisessa ja profiloinnissa on vaikea arvioida. Työtapa vaikuttaa kuitenkin yksityiskohtaiselta ja tarkalta. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kannattaa ehdottomasti jatkossakin miettiä sitä, mikä on sen oma rooli maakunnan kehittämisessä sekä ovatko opetus ja oppiminen vai jokin muu niitä osaamisen alueita joilla se profiloi omaa toimintaansa. Erityisen tärkeää tämän tyyppinen pohdinta tulee olemaan tutkimus- ja kehittämistoiminnan lisääntyessä ammattikorkeakoulussa. Myös päällekkäisten opetusalojen (esim. suuret kaupan alan yksiköt Kotkassa ja Kouvolassa) profiloiminen on KYAMK:lle tärkeä strateginen kysymys. Kotkan yksikkö on profiloitunut tekniikan suuntaan logistiikan, tuotantotalouden ja metsätaloustuotteiden kauppaan, kun Kouvolan erikoisalat ovat tietotekniikka ja idänkauppa. Suuret liiketalouden ja kansainvälisen kaupan alat ovat kuitenkin vielä osittain päällekkäisiä, samoin kuin terveysalan osastot Kotkassa ja Kuusankoskella.

Laatujärjestelmää on sovellettu eri yksiköissä johdonmukaisesti ja koko henkilöstö on päässyt osallistumaan laatutyöhön ja siihen perehdyttävään koulutukseen. Yksikköjen välinen yhteistyö on toistaiseksi ollut vähäisempää, esimerkiksi opetuksen tukipalveluiden laatuyhdyshenkilöt totesivat arviointihaastattelussa olleensa vain vähän tekemisessä keskenään.

5.3 Pedagoginen kehittäminen

Pedagoginen näkemys on elimellinen osa ammattikorkeakoulun toimintaa ja laatuajattelua. Laatuikäkirjassa on kuvattuna hyvin koulutusohjelmien suunnitteluprosessi, kuitenkin lähinnä organisatoriselta kannalta. Ammattikorkeakoulu voisi harkita pedagogisen näkemyksensä (tai strategian) tarkempaa kirjaamista. Nyt pedagoginen osaaminen on kirjattu sektorirehtoreiden vastuulla olevaksi toiminnaksi. Ammattikorkeakoulun laatuajatteluun on ”sisään kirjoitettu” yksilön lähtökohdista nouseva konstruktivistinen ja osin ongelmalähtöinen pedagoginen näkemys. Sitä ei ole kuitenkaan kaikilta osin onnistuttu ”jalkauttamaan” osaksi toimintaa. Opiskelijoilla oli myös vielä epäilyksiä konstruktivismiin suhteen: nähtiin, että kokonaisuuden näkeminen opintojen lopussa tapahtuu oppimisen kannalta liian myöhään. Kokonaisuuteen ohjaavia jaksoja kannattaneekin harkita lisättäväksi opintojen alkuvaiheeseen. Sen sijaan opiskelijat olivat sisäistäneet varsin hyvin oppijan vastuun ajatuksen.

Pedagogiikan alueella näemme huolestuttavana opintoviikon käsitteen vähittäisen rapistumisen. Tämä ei tietenkään ole vain KYAMK:n ongelma, vaan koskee korkeakoululaitosta laajemminkin. Haastattelumme aikana sekä opetta-

jat että opiskelijat totesivat, että kurseille ilmoitetuilla opintoviikkomäärillä ei aina ole kytkentää itse kurssin laajuuteen ja työmäärään. Suosittelemmekin kurssisisältöjen tarkastusta nimenomaan opintoviikkomäärän kannalta. Tämä voisi luontevasti olla yksi ammattikorkeakoulun ja opiskelijajärjestön yhteinen projekti.

5.4 Ammattikorkeakoulun tuoma lisäarvo

Kulttuurinen muutos ammattikorkeakouluksi siirryttäessä on ollut suuri. Tälläkin hetkellä KYAMK:ssa on edelleen päällekkäisiä koulutusaloja kohtalaisen lähekkäin sijaitsevilla paikkakunnilla. Osittain päällekkäisyyttä pyritään poistamaan strategisella erikoistumisella. Aika näyttää, kuinka pitkälle erikoistuminen on mahdollista. Useissa haastatteluissa korostettiin sitä, että laatutyötä on tehty jo pitkään. Nykyisen laatutyön tuloksena on löytynyt yhtenäisempi linja koko amk:n toiminnalle. Yksikköjen väliselle yhteistyölle laatujärjestelmien kehittäminen on ollut hyödyllinen harjoitus. Laatukäsikirjan laatimisprosessi on palvellut yhteisten toimintakäytänteiden löytämisessä ja kehittänyt näkemystä yhdestä ammattikorkeakoulusta.

Opiskelijat mieltävät itsensä paremmin ammattikorkeakouluun, opettajien näkemysten välillä on enemmän ehkä historiasta johtuvia eroja. Tietyt alat kuten tekniikka, ovat soveltaneet laatuajattelua jo pidempään, nuorilla aloilla kuten viestinnässä yhteisten prosessien tekeminen on vielä kesken ja laadun nähdään syntyvän pikemmin tekemisen myötä kuin erillisenä projektina. Tukipalvelujen henkilökunnalla (esim. kirjasto) tuntui myös olevan varsin paljon yhteistoimintaa. Yliopettajat taas totesivat synergian olevan yllättävän vähäistä. Yhteisistä asioista tiedottaminen on ongelmallista. Joskus tärkeitäkin asioita sanottiin tulleen tietoon huhuina tai vahingossa, mikä oli aiheuttanut närkästyneisyyttä. Myös yhteistyötä laatu-yhdyshenkilöiden välillä kannattanee edelleen kehittää. Nyt yhdyshenkilöt tekevät osin toisten tietämättä samanlaista työtä. Myös muita keskustelu- ja tiedotuskanavia yksiköiden ja toimijoiden välille kannattanee pohtia.

Hallitus ei ole toistaiseksi pitänyt opetusalojen välisen ”amk-synergian” syntymistä tärkeimpänä kehittämiskohteenaan, mutta sanoo että siihen tullaan panostamaan enemmän tulevana vuosina. Rehtorit ja pedagoginen johtokunta tekevät kuitenkin ”vierailukierroksia” eri yksiköissä, pitävät säännöllistä vastaanottoa muilla toimintapaikkakunnilla kehittääkseen tiedonkulkua ja yhteistyötä. Tämä käytäntö perustuu KYAMK:n hallituksen päätökseen.

5.5 Opiskelijoiden ja muiden sidosryhmien osallistuminen laatutyöhön

Opiskelijoilla on oman näkemyksensä mukaan paljon vaikutusmahdollisuuksia omaan jokapäiväiseen opiskeluunsa liittyvissä asioissa. Kaikilla opetusosastoilla opiskelijat osallistuvat erilaisten työryhmien toimintaan. Opiskelijamielipiteitä arvostetaan yleisesti.

KYAMK:ssa toimii useita järjestäytyneitä opiskelijajyhdistyksiä, jotka ovat vanhoja opistoissa toimineita yhdistyksiä. Ne ovat yksikkö- ja alakohtaisia. Ongelmana on yhteisen koko ammattikorkeakoulun kaikkien alojen yhteinen opiskelijatoiminta. KYAMK:ssa toimii opiskelijakunta Klaani ry, mutta sen toiminta on ollut vakiintumatonta ja ilmeisen hankalaa saada käyntiin. Yhteisen vaikutuskanavan puuttuessa on opiskelijamielipiteiden kanavoituminen ylimmälle johdolle asti ollut hieman satunnaista ja sporadista – aina ei kaikkien alojen ja yksiköiden edustajilla ole ollut mahdollisuutta olla paikalla ja myös tiedottaminen on kärsinyt. Koko amk:n kattava yhteinen opiskelijatoiminta vaatii korkeakoulun johdolta tukea (sekä henkistä että mahdollisuuksien mukaan taloudellista), varsinkin kun KYAMK:n yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti niin kaukana toisistaan.

Tällä hetkellä ammattikorkeakoulun johto odottaa opiskelijoilta omaa aktiivisuutta järjestäytyä, toisaalta opiskelijat odottavat johdolta kutsua kokoukseen, jossa järjestäytymisestä voitaisiin keskustella ja aloittaa. Tilanteen voisi laukaista ja kehitysprosessia nopeuttaa, jos esimerkiksi pedagoginen johtokunta kutsuisi eri opiskelijakunnan edustajat yhteiseen kokoukseen, jonka aiheena olisi ammattikorkeakoulun yhteisen opiskelijakunnan toiminnan tehostaminen. Suosittelemme toimiin ryhtymistä: opiskelijatoiminnan yhdistäminen voisi parantaa opiskelijoiden mahdollisuuksia vaikuttaa ammattikorkeakoulun toimintaan kokonaisvaltaisemmin. Yksi keskeisistä kysymyksistä on opiskelijakunnan resurssointi toiminnan yhdistämävaiheessa. Hallitus ja pedagoginen johtoryhmä ovat myös olleet hyvin kiinnostuneita opiskelijoiden ohjauksesta ja keskeyttämisten ehkäisystä. Ne ovat myös opiskelijoiden kannalta keskeisiä asioita. Edellä mainittujen kysymysten tiimoilta on eri ammattikorkeakouluissa aloitettu opiskelijakunnan ja ammattikorkeakoulun yhteisiä projekteja, mikä voisi olla myös KYAMK:ssa harkitsemisen arvoinen asia.

Yksiköillä on myös käytössään yksilöllisiä tiedotuskulttuureita ja –tekniikoita. Opiskelijat kaipaavat paremmin tietoa koko amk:n tapahtumista, toiminnan tavoitteista, strategioista, laatu järjestelmästä ja muista ajankohtaisista asioista. Opiskelijoiden mukaan tiedonkulku eri opettajien ja eri yksiköiden välillä ei toimi. Opiskelijat totesivat saavansa usein tietoa jopa omaan alaansa liittyvistä asioista liian myöhään. Sen sijaan opintojen ohjaus ja ohjausvastuut on määriteltä kattavasti opiskelun, työelämäjaksojen ja oppinäytetyön tekemisen aikana. Arviointiryhmälle kerrottiin, että tiedotusta ollaan parantamassa.

Laatukäsikirjan mukaan kaikilla osastoilla tulee olla neuvottelukunnat/ kehittämistyöryhmät, mutta käytännössä tällaisia ei vielä ollut kaikilla. Erilaisia käytäntöjä tuntuu myös olevan sen suhteen, miten työelämän näkemykset välitetään koulutussisältöihin tai miten ne tulevat koulutuksessa esille. Tämä on asia, johon kannattane kiinnittää huomiota. Usein neuvottelukuntien näkemyksistä voisi olla hyötyä myös muille kuin oman oppiaineen edustajille. Neuvottelukuntien pöytäkirjojen kierrättäminen, muiden aineiden neuvottelukuntien työhön osallistuminen tai joku muu tiedonjakamisjärjestelmä lieneekin harkinnan arvoinen.

5.6 Opiskelijapalaute ja sen käyttö

Palautetta kerätään opiskelijoilta kirjallisesti palautelomakkeilla. Käytössä on useita erilaisia lomakkeita ja tapoja eri osastoilla. Lomakkeiden jatkuvaan käyttöön suhtauduttiin kriittisesti. On vaarana, että palaute ei ole enää luotettavaa; palautteen antajat kyllästyvät helposti joka jakson jälkeen täytettäviin lomakkeisiin ja loppujen lopuksi ei saada oleellista tietoa. Eri yksiköissä oltiin varsin usein sitä mieltä, että keskitetysti ohjeistettu palautteenkeruu tuottaa turhautumista ja paksuja palutelomakenippuja, joissa on paljon täyttämättä jääneitä kohtia ja epäoleellista tietoa. Kevyempiä palautteenkeruujärjestelmiä on kokeiltu useilla osastoilla hyvin tuloksin. Esim. opiskelijan ja opettajan väliset vuosittaiset palautekeskustelut on koettu hyödyllisiksi. Palautekeskustelussa voisi tarkemmin ryhmitellä arviointikohteet (esim. opettajat, opiskelu, opetusmenetelmät, arvostelu, oppimisympäristö, tukipalvelut, työssä oppiminen ja opiskelijan työelämäsuhteet) ja KYAMK voisi harkita jotain menettelyä jolla eri alojen eritasoisten opettajien saama palaute tulee myös toisten samojen ongelmien kanssa painiskelevien tietoon. Tällä tarkoitamme sitä, että tietoa voi edelleen kerätä hajautetusti; vain keskeiset esiin nousseet kysymykset kannattaa ottaa pohdittaviksi kaikilla osastoilla.

Lisäksi on huomattava ammattikorkeakoulun yhteinen palautekäytäntö, jossa valmistuvilta opiskelijoilta kerätään mielipidetietoa ammattikorkeakoulun toiminnasta systemaattisesti ja koko amk:n laajuisesti. Tällä järjestelmällä saatua palautetta verrataan Kajaanin, Mikkelin, Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan ja Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulujen vastaaviin tuloksiin vuosittain. Tämä benchmarking-käytäntö on jatkunut jo kolme vuotta. Käytäntö vaikuttaa hyvältä, vaikkakaan arvioijaryhmällämme ei ole tietoa siitä miten tuloksia on käytetty kehittämistyössä.

Koko amk:ssa vallitsi lukuisia erilaisia käytäntöjä kerätä opiskelijapalautetta, hieman epävirallisempia väyliä pitkin. Osa näistä käytännöistä on erittäin hyviä ja niistä on malliksi muillekin. Toivottavaa on, että sisäisesti vertaillaan käytäntöjä ja otetaan opiksi parhaista osastojen kesken. Arviointiryhmällemme jäi epäselväksi, miten – jos mitenkään – palaute etenee amk:n johtoon saakka ja sieltä edelleen muille osastoille. Laatukäsikirjan mukaan palautteen antajalle tulee antaa tieto toimenpiteisiin tai tieto siitä, että asia ei johda jatkotoimiin. Arviointiryhmämme löysi yksittäisiä esimerkkejä (esim. terveydenhoitoalalla) että feedback-ajatus todella toimii, mutta ei välttämättä kokonaisvaltaisesti. Sekä opettajat että opiskelijat totesivat asioiden käsittelyn vievän usein varsin kauan, eikä kaikille aina ole riittävän ajoissa selvää meneekö asia eteenpäin vai ei. Yhdymme suosittelemaan itsearviointiraportin tavoin palautejärjestelmän selkiyttämistä

5.7 Arviointi- ja palautejärjestelmä

KYAMK kehittää ja soveltaa Balanced Scorecard -ajatuksen perustuvaa toiminnan arviointi- ja ohjausjärjestelmää. Mittareita onkin kehitetty eri aloille ja alueille lyhyessä ajassa varsin runsaasti. KYAMK oli erityisen ylpeä siitä, että heidän opintotoimistonsa oli vuonna 1999 ainoa Suomen ammattikorkeakoulu, jonka tilastot olivat yhteneviä Tilastokeskuksen tietojen kanssa. Huomattavaa on se tosiasia, että osa tilastoitavasta tiedosta ei palvele yksiköitä riittävässä määrin. Toimintaa ja menettelytapoja muokattaessa seurattavien mittareiden määrä todennäköisesti pienenee alun runsaan (ja varmuuden vuoksi tehdyn) tarjonnan jäljiltä. Harvemmat mutta täsmällisemmät mittarit auttavat selkiyttämään suurten pääprosessien tunnistamista, myös osa- ja tukiprosessit tulevat paremmin ymmärretyiksi.

Maaliskuussa 1999 tehdyn henkilöstöilmapiirikartoituksen tuloksia ei ollut arviointikäyntimme aikaan hyödynnetty loppuun asti. Kartoitus on tehty jo muutaman vuoden ajan vuosittain, mutta osa henkilöstöstä on sitä mieltä, että toiminnan parantamiseen ei ole ryhdytty vaan vallitseva ilmapiiri on vakiintunut. Osa henkilöstöstä kokee, että ilmapiirikartoitus kuvaa vielä osin vanhan ”bunkkerijaon” (kuten jotkut haastateltavat totesivat) säilymistä, kun toisten mielestä ilmapiiri on ammattikorkeakoululle aivan hyväksyttävällä tasolla. Siinänsä systemaattisen ilmapiirikartoituksen tuloksia hyödyntävä mekanismi kaipaa mielestämme parantamista. Myös kehityskeskustelut tuntuvat toimivan eri tavoin eri osastoilla.

KYAMK:n itsearvioinnin tekemiseen hallitus oli antanut amk:n suunnittelu- päällikölle vapaat kädet. Mallia itsearviointiin oli kysytty muutamalta isolta yritykseltä. Suomen laatupalkintokriteeristöä pidetään yrityksille hyvin soveltuvaana, mutta vaikeana soveltaa julkisyhteisöihin. Ammattikorkeakoulut ovat yleensä päätyneet johonkin muuhun arviointimenetelmään, on tätä kriteeristöä käyttämällä saatu KYAMK:ssa erittäin hyviä tuloksia. Itsearviointiraportti oli valmis juuri ennen käyntiämme, joten sen tuloksia ei oltu vielä ehditty systemaattisesti pohtia ja muodostaa edelleen parannussuunnitelmiksi.

Oli mielenkiintoista huomata, että varsin suuri määrä strategian ja laatu-työn kannalta keskeisiä asioita oli tapahtunut aivan käyntiämme edeltävinä viikkoina. Ilmeisen suuri määrä asioita oli KYAMK:ssa otettu kehitettäväksi yhtäaikaan ensimmäisen ammattikorkeakoulutalven aikana. Toisaalta, ulkopuolinen arviointi ilmeisesti toimii aiotun kaltaisen katalysaattorina toiminnan kehittämiseksi ja toimenpiteiden loppuunsaattamiselle.

Kehitettyä kriteeristöä melko tarkkaan noudatteleva itsearviointityö on tuonut esiin korjattavia kohtia ja alueita samoin, kuin KYAMK:n vahvuuksia. Itsearviointiraportin huomiot olivat hyvin samansuuntaisia kuin ulkopuolisen arviointiryhmän huomiot. Itsearvioinnin huomiot kävisivät melko suoraan myös arviointiryhmän suosituksiksi KYAMK:lle.

6

Suosituks

Mielestämme Kymenlaakson ammattikorkeakoulu on edennyt hyvin laatutyösään. Oppilaitosten fyysisistä etäisyyksistä huolimatta, on vajaassa vuodessa saatu valmiiksi (tai ainakin työn alle) useita sellaisia työkaluja ja käytäntöjä jotka – toimiessaan – ovat erittäin hyviä. Arvioinnin perusteella on vaikea päätellä laatuasiakirjoissa esitellyn PLAN-DO-CHECK-ACT-periaatteen toimivuutta, sillä paljon työtä oli aloitettu vierailua edeltävinä kuukausina ja viikkoina. Yksittäiset esimerkit onnistuneista muutoksista ja toimenpiteistä ovat kuitenkin lupaavia.

Mielestämme KYAMK:n itsearviointi on onnistunut erittäin hyvin. Suurin osa havainnoistamme esiintyy myös itsearviointiraportissa. Mikäli samantyyppistä itsearviointia jatketaan tämäläisena ja -laatuena, meillä on täysi syy uskoa että ammattikorkeakoululla on riittävä näkemys toimintansa tilasta ja avaimet sen edelleen kehittämiseen. Niinpä suosittelemme KYAMK:lle seuraavia toimenpiteitä:

1. Keskeiset parannuskohteet

- käytännön toimenpiteiden lisääminen ylimmän johdon ja opetusosastojen lähentämiseksi ja tukipalvelujen keskittämisen ja hajauttamisen oikean suhteen löytämiseksi;
- ammattikorkeakoulun yhteisten strategioiden ja laatujärjestelmän tiedottaminen ja ”jalkauttaminen” käytännön tasolle;
- palautejärjestelmän selkiinntäminen ja eri tahoilta tulevan palautteen kommunikointi muillekin siitä mahdollisesti hyötyville ryhmille kuin suoraan asianomaisille;
- työskentelyilmapiirin ja ilmapiirikartoitusten käytön edelleen kehittäminen, henkilöstön kannustejärjestelmän (mahdollisesti itsensä kehittämiseen liitettyinä) harkinta;

2. Pienemmät korjattavat alueet

- palautteen ja itsearviointien välitön käsittely, kehityssuunnitelman kirjaaminen niiden pohjalta ja systemaattinen kehityksen ja tavoitteiden toteuttamisen seuranta;

3. Soveltamiseen ja toimeenpanoon liittyvät muut huomiot ja ehdotukset

- pedagogisen strategian (joka palvelee koulutusohjelmien jatkuvaa päivittämistä) kehittäminen;
- osastojen sisäisten mittareiden ja tiedonkeruun edelleen tehostaminen, erityisesti niiltä osin kuin mittarit mittaavat koulutuksen/oppimisen laatua, sisältöä ja vaikuttavuutta (mukaanlukien opintoviikkoarviot);
- kehitysryhmien ja neuvottelukuntien työn systematisointi ja tehostaminen; ja
- ammattikorkeakoulun yhteisen opiskelijakunnan syntymiseen myötävaikuttaminen ja sen mukaan ottaminen KYAMK:n kehittämiseen.

Lähteet

- Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (1997) *Tutkintosäntö 17.4.1997. Laatukäsikirja* (1999) Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Moniste.
- Nyman R. (toim.) (1998). *Kansainvälistymisstrategia 1998–2001*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Moniste.
- Toikka M. (toim.) (1999a). *Kokonaisstrategia 2000–2003*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Moniste.
- Toikka M. & Hakkarainen S. (2000). *Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laatutyön itsearviointi*.
- Toikka M. (toim.) (1999b) *Tutkimus- ja kehittämistoiminnan strategia 2000–2003*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Moniste.

LIITE I: Auditointivierailun ohjelma

Aika: 11.–12.5.2000
 Paikka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Pääskysentie 1, Kotka
 Arviointiryhmä: Raimo Harlio, Suomen Liikemiesten Kauppaopisto
 Jouni Kangasniemi, Korkeakoulujen arviointineuvosto
 Tauno Kekäle, Vaasan yliopisto
 Leena Miikkulainen, Helsingin ammattikorkeakoulu

11.5.2000	Haastateltavat ryhmät
8:30–9:30	Johtoryhmä
9:30–10:30	Laatuyhdyshenkilöt (koulutusalat ja tukipalvelut, 8 henkilöä)
10:30–11.30	Koulutusohjelmajohtajat (eri aloilta) (8 henkilöä)
11:30–12:30	<i>Lounas ja arvioijien kokous</i>
12:30–13:30	Yliopettajat ja palvelusektorin vastaavat (6–8 henkilöä)
13:30–14:30	Opettajat/lehtorit (6–8 henkilöä)
14:30–15:30	<i>Kahvitauko ja arvioijien kokous</i>
15:30–16:30	Opiskelijoita (4–6 henkilöä)
16:30–18:00	Strateginen johto (hallitus ja pedagoginen johtokunta, 4 henkilöä)

12.5.2000	Haastateltavat ryhmät
8:30–9:30	Tukitoiminnot (kirjasto, kiinteistö, ATK, ura ja rekrytointi, opintotoimisto, taloushallinto, kansainvälistämispalvelut, liikunta ja terveydenhoito)
9:30–10:15	Yrityspalvelut (6 henkilöä)
10:15–11.15	Ala I: Sosiaali- ja terveysala (4 opettajaa ja 2 opiskelijaa)
11:15–12:15	<i>Lounas ja arvioijien kokous</i>
12:15–13:15	Ala II: Kulttuuri (4 opettajaa ja 2 opiskelijaa)
13:15–14:15	Ala III: Luonnonvara (4 opettajaa ja 2 opiskelijaa)
14:15–14:45	<i>Kahvitauko ja arvioijien kokous</i>
14:45–15:45	Ala IV: Tekniikka ja liikenne (4 opettajaa ja 2 opiskelijaa)
15:45–16:45	Ala V: Hallinto ja kauppa (4 opettajaa ja 2 opiskelijaa)
16:45–17:00	Arvioijien kokous
17:00–17:30	Välitön suullinen palaute johdolle ja laatuyhdyshenkilöille

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

PL 20, 00501 HELSINKI

Puh. 09-7748 8410 Fax 09-7748 8414

<http://www.minedu.fi/kka/kka.html>

- 1:1997** Virtanen, A. (toim.): *Armottomat ammattikorkeakoulut – matkalla kehittyneisiin arviointijärjestelmiin*. Helsinki: Edita.
- 2:1997** Liuhanen, A.-M. (toim.): *Yliopistot arvioivat toimintaansa – mitä opitaan?* Helsinki: Edita.
- 3:1997** *Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma vuosille 1998–1999*. Helsinki: Edita.
- 4:1997** *Finska rådet för utvärdering av högskolorna: Verksamhetsplan 1998–1999*. Helsingfors: Edita.
- 5:1997** *Action Plan of the Finnish Higher Education Evaluation Council for 1998–1999*. Helsinki: Edita.
- 1:1998** Virtanen, A. (toim.): *Korkeakoulutettu poliisi. Poliisiammattikorkeakoulun ulkoinen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 2:1998** Kantola, I. & Panhelainen, M. (toim.): *Kansainvälistyvät ammattikorkeakoulut. Jyväskylän, Tampereen ja Turun ammattikorkeakoulujen kansainvälistymisen asiantuntija-arviointi*. Helsinki: Edita.
- 3:1998** Junge-Jensen, F., Lundin, R., Nyman, G. & Wahlroos, B.: *Vart är Hanken på väg? Rapport av en extern utvärderingsgrupp*. Helsingfors: Edita.
- 4:1998** *167 syytä korkeakouluksi. Ammattikorkeakouluhakemusten arviointi 1998*. Helsinki: Edita.
- 5:1998** *Yliopistokoulutuksen laatuyskiköt. Arviointineuvoston esitys korkealaatuisen koulutuksen yksiköiksi vuosille 1999–2000*. Helsinki: Edita.
- 6:1998** Hämäläinen, K. & Moitus, S. (toim.): *Laatua korkeakoulutukseen – teoriaa ja käytäntöä*. Helsinki: Edita.
- 7:1998** *Pilot Audit of Quality Work in Kajaani, Turku, Lahti and Häme Polytechnics*. Helsinki: Edita.
- 8:1998** Dahllöf, U., Goddard, J., Huttunen, J., O'Brien, C., Román, O. & Virtanen, I.: *Towards the Responsive University: The Regional Role of Eastern Finland Universities*. Helsinki: Edita.
- 9:1998** *Programme Evaluation of Industrial Management and Engineering in Finnish Higher Education Institutions*. Helsinki: Edita.
- 10:1998** *Quality Label? EQUIS Evaluation Report. Helsinki School of Economics and Business Administration*. Helsinki: Edita.
- 11:1998** *Three Finnish Universities in the International Perspective. CRE Institutional Review of Helsinki University of Technology, Tampere University of Technology, and Åbo Akademi University. CRE Reviewers' Reports*. Helsinki: Edita.
- 1:1999** Virtanen, A. (toim.): *Viittä vaille valmis? Ammattikorkeakouluhakemusten arviointi 1999*. Helsinki: Edita.
- 2:1999** Vähäpassi, A. & Moitus, S. (toim.): *Korkeakoulut alueidensa vetureina. Viisi näkökulmaa vaikuttavuuteen*. Helsinki: Edita.
- 3:1999** Booth, J., Erlhoff, M., Jones, A. & Paasikivi, P.: *Strategies for the Future. Evaluation of University of Art and Design Helsinki UIAH*. Helsinki: Edita.
- 4:1999** Kähkönen, J. & Lipponen, M. (toim.): *Laadun lähteillä. Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen itsearvioinnin kehittäminen*. Helsinki: Edita.
- 5:1999** Tella, S., Räsänen, A. & Vähäpassi, A. (Eds.): *Teaching Through a Foreign Language. From Tool to Empowering Mediator*. Helsinki: Edita.
- 6:1999** Cheesmond, R., Grede, K., Lonka, K. & Román, G.: *From the Cherry Orchard to the Future. The Report of the Peer Review Team of the Theatre Academy of Finland*. Helsinki: Edita.
- 7:1999** Davies, J., Lindström, C.-G. & Schutte, F.: *Five Years of Development. Follow-Up Evaluation of the University of Oulu*. Helsinki: Edita.
- 8:1999** Perälä, M.-L. & Ponkala, O.: *Tietoa ja taitoa terveysalalle. Terveystieteiden korkeakoulutuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 9:1999** *Audit of Quality Work. North Karelia and Mikkeli Polytechnics*. Helsinki: Edita.
- 10:1999** *Audit of Quality Work. Seinäjoki Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 11:1999** Jussila, J. & Saari, S. (toim.): *Opettajankoulutus tulevaisuuden tekijänä. Yliopistoissa annettavan opettajankoulutuksen arviointi*. Helsinki: Edita.

- 12:1999** Virtanen, A. & Mertano, S. (Eds.): *Learning by Comparing. The Benchmarking of Administration at the University of Helsinki*. Helsinki: Edita.
- 13:1999** Kuusinen, I. & Nurminen, M.: *Korkeakoulukirjaston asiakaspalvelun arviointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Leeds Metropolitan Universityn kirjastot*. Helsinki: Edita.
- 14:1999** Kuusinen, I. & Nurminen, M.: *Evaluation of Customer Service in the Academic Library. Libraries of Kymenlaakso Polytechnic, Helsinki School of Economics and Business Administration, and Leeds Metropolitan University*. Helsinki: Edita.
- 15:1999** Kristensen, B., Lindfors, T., Otley, D. & Stenius, M.: *TSEBA as a Learning Organisation. Evaluation of Turku School of Economics and Business Administration*. Helsinki: Edita.
- 16:1999** Lyytinen, Heikki K.: *Työelämäyhteistyön arviointi. Jyväskylän, Tampereen ja Turun ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyön ulkoinen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 17:1999** Pehu-Voima, S. & Hämäläinen, K. (toim.): *Opetusta kehittävää arviointia*. Helsinki: Edita.
- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: *Tampereen yliopiston opetuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: *From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions*. Helsinki: Edita.
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: *External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku*. Helsinki: Edita.
- 4:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: *Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland*. Helsinki: Edita.
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: *Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): *Yliopistokoulutuksen laatuyksiköt 2001–2003*. Helsinki: Edita.
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): *Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2001–2003*. Helsinki: Edita.
- 8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): *Evaluation of Education for the Information Industry*. Helsinki: Edita.
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): *Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities*. Helsinki: FINHEEC. <http://www.minedu.fi/minedu/education/finheec/finheec.html>
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): *Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajan-koulutuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 11:2000** *Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003*. Helsinki: Edita.
- 12:2000** *Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003*. Helsinki: Edita.
- 13:2000** Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2000*. Helsinki: Edita.
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: *Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report*. Helsinki: Edita.
- 15:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: *Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: *Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university*. Helsinki: Edita.
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: *Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 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*. Helsinki: Edita.
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: *Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu*. Helsinki: Edita.