Timo Aarrevaara • Mirja Toikka
Hannu Apajalahti • Tapio Huttula
Maiju Mäkilä • Matti Kajaste
Marja-Liisa Saarilammi

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

18:2009

ISBN 978-952-206-130-0 (painettu)
ISBN 978-952-206-131-7 (pdf)
ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen
Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Esa Print Oy
Tampere 2009

Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuoteen 2011 mennessä kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit. Keskeinen tavoite on tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita[1] 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 suomalaiseen 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 laitoksen[2], jossa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Käsikirja seuraa aikaisemman käsikirjan yleisiä periaatteita ja menettelytapoja, mutta siihen tehtiin joitakin tarkennuksia ja täsmentäviä muutoksia korkeakouluilta ja auditoijilta kerätyn palautteen sekä arviointineuvoston omien kokemusten perusteella. Palautetta kerätään myös jatkossa kaikilta auditointeihin osallistuneilta, ja noin kolmen vuoden kuluttua auditoinnista järjestetään auditoiduille korkeakouluille seuranta- ja kehittämisseminaari. Vuoden 2009 aikana on käynnistetty myös auditointien toisen kierroksen menetelmän kehittäminen.

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

---

[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.

lineitä 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 suoritetut auditoinnit osoittavat, että menetelmä toimii tuon vastuun täyttämistä edistävästi. Korkeakoulujen arviointineuvoston puolesta esitän parhaimmat kiitokset Lapin yliopistolle osallistumisesta auditointiin. Kiitokset myös auditointiryhmän jäsenille asiantuntevasta ja sitoutuneesta työstä.

Riitta Pyykkö, professori
Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

Auditointiryhmä 7

1 Auditoinnin tavoitteet ja kohteet 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 Lapin yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä 14
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto 14
3.2 Laadunvarmistusjärjestelmä 15

4 Auditointitulokset 19
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio 19
4.2 Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus 22
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus 22
4.2.2 Tutkimus ja taiteellinen toiminta 30
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö 34
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot 42
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen 45
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen 48
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen 53
4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus 54
4.5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä 54
4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta 56
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen 58
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus 60

5 Johtopäätökset 64
5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet 64
5.2 Kehittämissuositukset 65
5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä 66
5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta 66

Liitteet

1: Auditointivierailun ohjelma 67
2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit 68

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Valtiotieteiden tohtori **Timo Aarrevaara** työskentelee ma. tutkimusjohtajana Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa. Hän on toiminut tutkimusjohtajana Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella, Higher Education Group (HEG) -yksikössä vuodesta 2002. Aarrevaara on osallistunut useisiin julkishallintoon ja korkeakoulutukseen kohdistuneisiin arviointeihin ja toiminut mm. Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointiryhmän varapuheenjohtajana. Hän on opettanut arvioinnin ja laadun kursseilla korkeakouluhallinto- ja johtaminen opintokokonaisuudessa (KOHA) sekä vierailevana professorina CNUFM:ssa, Tokiossa (2006).

Varapuheenjohtaja

Filosofian tohtori **Mirja Toikka** toimii kehitysjohtajana Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa. Hänen väitöskirjansa käsittelee strategiaprosesseja, strategia-ajattelua ja strategista johtamista. Työssään hän on vuodesta 1996 lähtien vastannut muun muassa Kymenlaakson ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja laadunhallinnan kokonaisuuden kehittämisestä. Toikalla on myös insinöörin tutkinto sekä opettajan pedagoginen pätevyys. Hän on osallistunut arvioitsijana useisiin kotimaisiin korkeakouluarviointeihin ja perehtynyt useisiin kansainvälisiin korkeakoulujen laadunvarmistuskäytäntöihin. Toikka toimi Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointiryhmän varapuheenjohtajana vuonna 2006 ja Kajaanin ammattikorkeakoulun auditointiryhmän puheenjohtajana vuonna 2007. Lisäksi hän on toiminut muun muassa opetusministeriön Korkeakoulutuksen laadunvarmistus -työryhmässä.

Jäsenet

Musiikin lisensiaatti **Hannu Apajalahti** on toiminut Sibelius-Akatemian vararehtorina ja SibA:n laatuhankkeen ohjausryhmän jäsenenä vuodesta 2004 vastuualueenaan laadunvarmistus taiteellisessa toiminnassa, tutkimuksessa ja koulutuksessa. Apajalahti on toiminut eurooppalaisen musiikin korkea-asteen Polifonia ERASMUS -temaattisen verkoston Tuning-työryhmän jäsenenä 2004-2007 sekä Bologna -työryhmän ja Tuning/ECTS-konsulttipoolin jäsenenä 2007–(2010).

Filosofian tohtori **Tapio Huttula** on Erityisalojen Toimihenkilöliiton (ERTO) puheenjohtaja. Hän työskenteli Korkeakoulujen arviointineuvoston pääsihteerinä vuosina 2002–2004 ja oli mukana käynnistämässä korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointeja. Hän on koordinoinut useita arviointiprojekteja. Lisäksi hän on osallistunut alan kansainväliseen toimintaan ja keskusteluun. Nykyisessä tehtävässään Huttula on erikoistunut organisaatioiden strategiseen kehittämiseen, henkilöstön osaamiseen liittyviin laatukysymyksiin ja työelämässä tarvittavan osaamisen kehittämiskysymyksiin. Hän osallistui Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointiin auditointiryhmän varapuheenjohtajana.

Oikeustieteen ylioppilas **Maiju Mäkilä** opiskelee neljättä vuotta Turun yliopistossa. Hän toimii samalla tutkimusavustajana oikeustieteellisessä tiedekunnassa. Mäkilä on Suomen Lakimiesliiton koulutuspoliittisen valiokunnan jäsen, Akavan Varsinais-Suomen aluetoimikunnan opiskelijajäsen ja Turun yliopiston Oikeustieteellisen tiedekunnan suunnittelutoimikunnan jäsen. Hän on toiminut oikeustieteen ylioppilaiden yhdistys Lex ry:n hallituksen opintoasiaintoimikunnan puheenjohtajana, TY:n ylioppilaskunnan konsortion ohjausryhmän jäsenenä sekä ylioppilaskunnan edunvalvontavaliokunnan jäsenenä. Mäkilä osallistui Turun yliopiston auditointiin tiedekunnan omassa auditointiryhmässä.

Sihteerit

Valtiotieteiden maisteri **Matti Kajaste** on toiminut KKA:n sihteeristössä suunnittelijana vuodesta 2005 alkaen. Hän on koordinoinut mm. ammattikorkeakoulujen laatu- ja huippuyksikköarviointeja sekä Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin.

Musiikin tohtori **Marja-Liisa Saarilammi** on toiminut KKA:n sihteeristössä suunnittelijana vuodesta 2008. Hän vastaa yliopistosektorin arviointitoiminnasta ja on koordinoinut Diakonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin. Aiemmin Saarilammi on toiminut Sibelius-Akatemiassa muun muassa arviointihankkeissa tutkijana, kehittänyt itsearviointimenetelmiä, toiminut itsearvioinneissa kouluttajana sekä koordinoinut kansainvälisen tutkimusala-arvioinnin.

1 Auditoinnin tavoitteet ja kohteet

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 jokainen 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 koulutus
   b) Tutkimus / tutkimus- ja kehitystyö / taiteellinen toiminta
   c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
   a) korkeakoulun sisällä
   b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

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

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Lapin yliopisto sopivat auditoinnin toteuttamisesta auditointisopimuksen muodossa. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteiden lisäksi auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus ja siten auditoinnissa käytetty suomen kieli, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen sekä yliopiston sitoutuminen uusintaauditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Sopimusneuvottelu pidettiin 17.12.2008.

2.2 Auditointiaineisto

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

Lapin yliopiston toimittama auditoinnin perusaineisto oli seuraava:

- Kuvaus Lapin yliopiston organisaatiosta
- Kuvaus Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä
- Lapin yliopiston laatukäsikirja
- Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kehityshistoria
- Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen toiminnanohjaukseen
- Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysi
- Laadunvarmistusjärjestelmän perusteella havaitut keskeisimmät kehittämiskohteet ja käynnistetyt kehittämistoimet.

Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden 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.

Lapin yliopiston aineisto saapui auditointisopimuksessa todettuun määräpäivään 27.2.2009 mennessä ja se toimitettiin välittömästi edelleen auditointiryhmän jäsenille.

Auditointiryhmä pyysi ja sai yliopistolta seuraavat lisäaineistot:

1) Lyhyt selvitys tai näyte Lapin yliopiston alumnitoiminnasta
2) Vanha organisaatiokaavio
3) Lapin korkeakoulukonsernin toimintakertomus 2008
4) Lyhyt koonti yliopiston kansainvälisyyden edistämistyön muodoista ja tavoitteista
5) Näyte muun henkilöstön (kuin opettajakunnan) osallistumisesta laadunvarmistukseen.

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

Lapin yliopiston auditointiyhteyshenkilö, laatujohtaja Helka Urponen vieraili 24.3.2009 auditointiryhmän kokouksessa esittelemässä yliopiston organisaatiota, laadunvarmistusjärjestelmää ja auditointiaineistoa.

2.3 Auditointivierailu

Auditointiryhmän puheenjohtaja, tutkimusjohtaja Timo Aarrevaara ja auditointia Korkeakoulujen arviointineuvostossa koordinoiva suunnittelija Matti Kajaste vierailivat 6.4.2009 Lapin yliopistossa järjestetyssä auditoinnin informaatiotilaisuudessa, jossa keskusteltiin auditoinnin tavoitteista, kohteista, kriteereistä sekä käytännön toteutuksesta.

Varsinainen auditointivierailu järjestettiin 21.-23.4.2009. Sen tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Vierailun ohjelma (liite1) laadittiin auditointikäsikirjassa kuvatun mallin mukaisesti. Ensimmäisen päivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli yliopiston johtoa, opetus- ja tutkimushenkilökuntaa, tuki- ja palvelutoimintojen edustajia, opiskelijoita sekä sidosryhmien edustajia.

Toinen päivä kohdentui perustoimintojen laadunvarmistuksen arviointiin ja sen aikana auditointiryhmä haastatteli kaikkien tiedekuntien henkilökuntaa ja opiskelijoita. Lisäksi haastateltiin aluepalveluiden henkilökuntaa.

Kolmantena päivänä auditointiryhmä toteutti Arktisen keskuksen haastattelun sekä kahteen ryhmään jakautuneena kansainvälistymistyötä edistävien henkilöiden haastattelun sekä ns. jokerikohteena sosiaalialan koulutusohjelman haastattelun. Auditointivierailu päättyi yliopiston johdon loppuhaastatteluun.

2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmä laati auditointiprosessissa kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta raportin. Ryhmä on tuottanut raportin yhdessä niin, että kaikkien jäsenten erityisasiantuntemusta on hyödynnetty auditointikohteiden tarkastelussa. Yliopistolla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

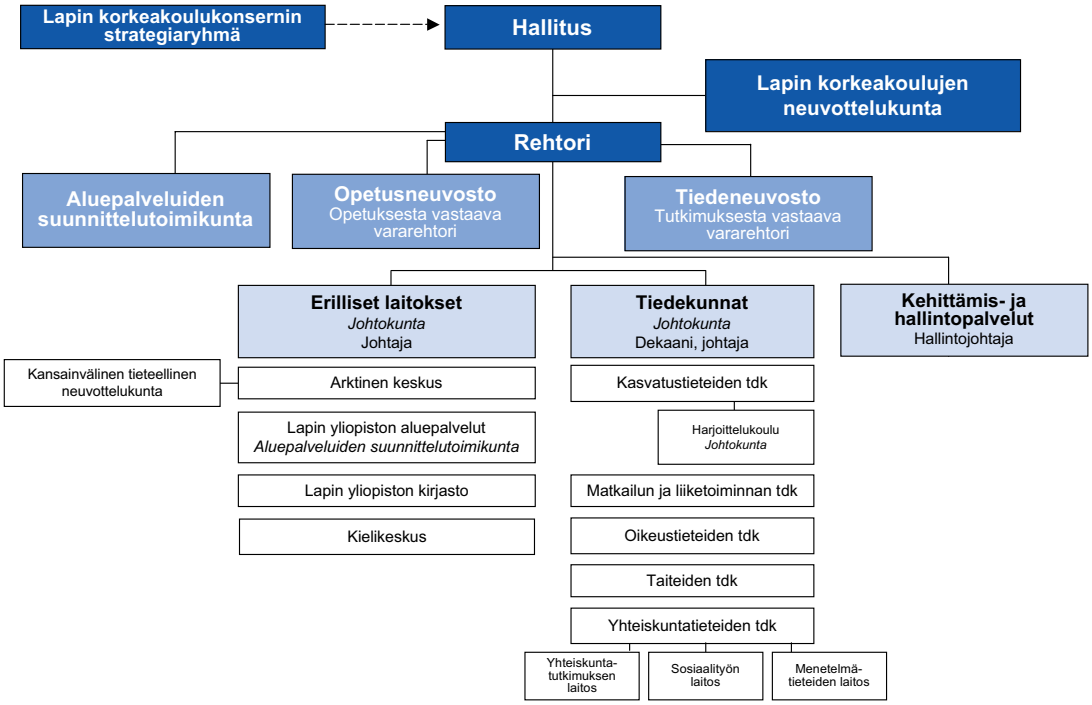
3 Lapin yliopisto ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

Lapin yliopisto on vuonna 1979 perustettu (v. 1979–1991 Lapin korkeakoulu) monialainen tiede- ja taideyliopisto. Sen koulutus- ja tutkimusaloihin kuuluvat kasvatustieteet, oikeustieteet, yhteiskuntatieteet, matkailu- ja liiketoiminta, taideteollinen ala sekä pohjoiset ja arktiset kysymykset. Lapin yliopiston yhteisenä profiilialueena on kansainvälisesti korkeatasoinen arktisen ja pohjoisen ihmisen, yhteiskunnan ja ympäristön sekä näiden vuorovaikutuksen tutkimus. Arktista ja pohjoista tutkimusta tehdään yliopiston Arktisen keskuksen ja tiedekuntien yhteistyönä. Yliopiston toinen profiilialue rakentuu kansainväliselle matkailun tutkimukselle.

Yliopistossa on viisi tiedekuntaa ja neljä erillislaitosta (kts. Kuvio 1). Yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa on kolme laitosta: yhteiskuntatutkimuksen, sosiaalityön ja menetelmätieteiden laitokset. Vuonna 2009 aloittaa toimintansa monitieteinen Matkailualan koulutus- ja tutkimusinstituutti. Hallintojohtosäännön mukaan yliopiston hallintoa hoitavat hallitus, rehtori ja vararehtorit, hallinto- ja kehittämispalvelut, tiedekuntaneuvostot, dekaanit ja laitosten johtajat, erillislaitosten johtokunnat ja johtajat ja erikseen asetetut muut hallintoelimet.

Vuonna 2008 yliopistossa oli 4150 perusopiskelijaa ja 265 jatkotutkintoopiskelijaa. Aikuisopiskelijoita oli Avoimessa yliopistossa ja täydennyskoulutuksessa 5208 sekä lisäksi opiskelijoita ikääntyvien yliopistossa oli 1302. Maisteritutkintoja suoritettiin yhteensä 661 ja tohtoritutkintoja 25. Henkilötyövuosia tehtiin vuonna 2008 yhteensä 603, joista budjettirahoitteisesti 493 ja ulkopuolisin varoin 110.



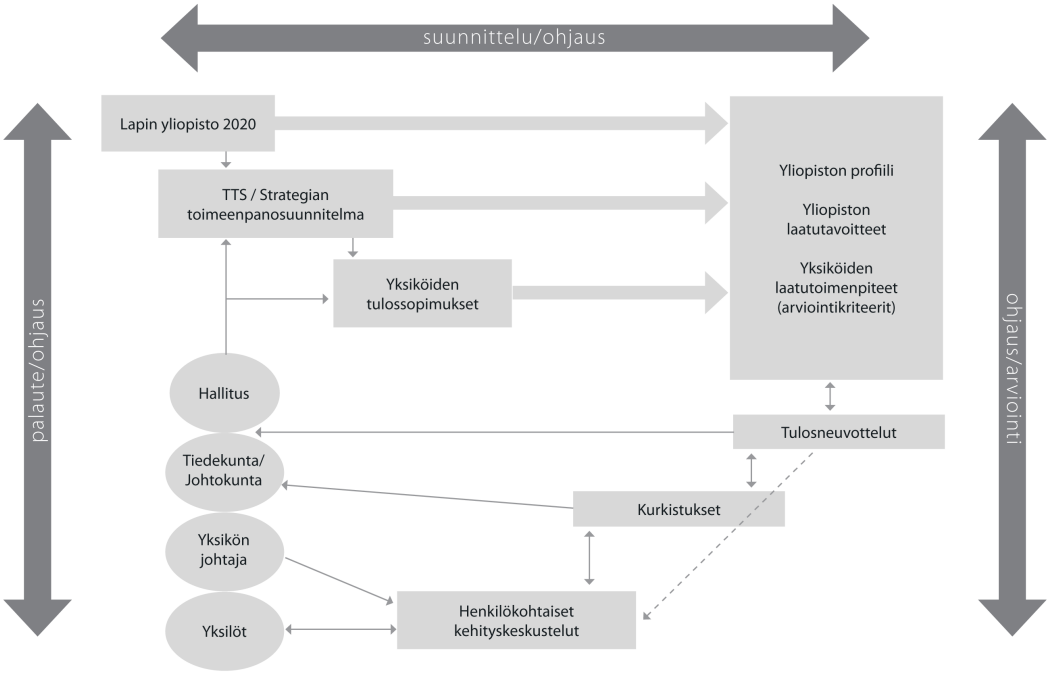
Kuvio 1. Lapin yliopiston organisaatio

3.2 Laadunvarmistusjärjestelmä

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on rakennettu yliopiston toiminnan kehittämisen lähtökohdista. Lapin yliopiston tulosjohtamisen käsikirja julkaistiin vuonna 1992 ja tulossopimusmalli omaksuttiin toiminnanohjauksek-si. Myös nykyinen dokumentoitu laadunvarmistusjärjestelmä kytkeytyy yliopiston toiminnan tasoilla toiminnanohjaukseen ja johtamiseen. Laadun varmistaminen tarkoittaa yliopistotasoisten strategioiden ja laatutavoitteiden konkretisoitumista laatua varmistaviksi toimenpiteiksi tiedekuntien ja yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmissa ja tulossopimuksissa. Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä on yliopiston strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen väline, jolla pyritään varmistamaan yliopiston toiminnan vaikuttavuus.

Laadunvarmistusjärjestelmän perusta on yliopiston kokonaisstrategia Lapin yliopisto 2020, jossa laatustrategian tavoitteet ovat:

- Laatujärjestelmä tukee yliopiston opetusta, tutkimusta, taiteellista toimintaa sekä yhteiskunnallista palvelutoimintaa.
- Laatujärjestelmä tekee toiminnan keskeiset periaatteet ja korkeatasoisen laadun näkyväksi.

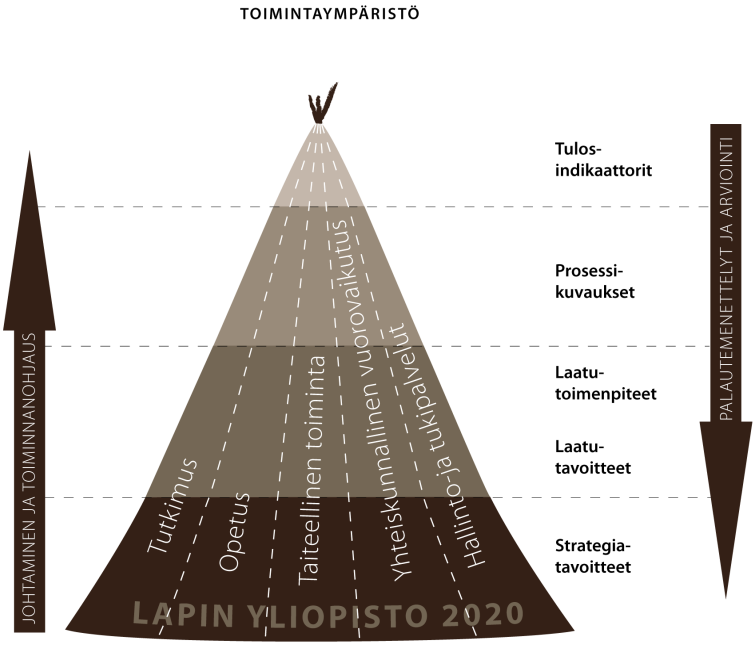


Kuvio 2. Toiminnanohjaus- ja laadunvarmistusjärjestelmä

- Laadunhallinta ja kehittäminen tukevat sekä varmistavat yliopiston strategisten tavoitteiden ja visioiden toteutumista.
- Laadunhallinta kytkeytyy tiiviisti yliopiston johtamiseen, suunnitteluun ja seurantaan.
- Laatujärjestelmä tuottaa toimintaa kehittävää seuranta- ja arviointitietoa.

Laadunvarmistuksen kokonaisuus kattaa tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan, opetuksen, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, johtamisen sekä hallinto- ja tukipalvelut. Toimintojen kokonaisuutta ja vuorovaikutteisuutta kuvataan laatukodassa (kuvio 3). Opetustoimintaan sisältyy perusopetus ja tieteellinen jatkotutkintokoulutus. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus kattaa avoimen yliopisto-opetuksen, täydennyskoulutuksen, alueellisen kehittämistoiminnan ja yhteiskunnallisen palvelutoiminnan.

Yliopiston strategia määrittelee tavoitteet laatukodassa mainituille osa-alueelle, joiden pohjalta asetetaan seuraavien kolmen vuoden osa-alueiden laatutavoitteet. Strategian toimeenpanosuunnitelma konkretisoi yliopiston ja kunkin osa-alueen laatua varmistavat toimenpiteet tulossopimuskaudelle (nyt vuosille 2009–2012). OPM:n kanssa käytäviin tulosneuvotteluihin valmistellaan esitykset yliopiston määrällisistä ja tunnuslukutavoitteista. Toiminnan tulosindikaattoreina on OPM:n mittareiden ohella yliopiston sisäiset laadullisia



Kuvio 3. Laatukota

ja määrällisiä arviointi-indikaattoreita. Prosessikuvausten avulla tehdään näkyväksi toimintojen menettelytavat.

Keskeisiä toiminnanohjauksen seuranta- ja palautemekanismeja ovat yliopistotasoiset menettelytavat: rehtorin kurkistukset tiedekunnissa ja yksiköissä sekä yliopiston toimintakertomuskäsittely johdon katsauksineen hallituksessa ja hallituksen iltakoulussa. Toimintakertomus muodostuu tärkeimmistä yliopiston vaikuttavuuden, tehokkuuden, tuotosten ja laadunhallinnan sekä henkisten voimavarojen hallinnan ja kehittämisen analyyseista. Dekaanit käsittelevät toimintakertomusaineiston tiedekunnissaan. Tiedekunta- ja yksikkötason johto vie laatujärjestelmään liittyvät kysymykset työntekijätasolle kehityskeskusteluissa ja kokonaistyöaikasuunnitelmissa.

Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnot, toimijat ja vastuut on kuvattu yliopiston laatukäsikirjassa sekä tarkennettu yksikkökohtaisilla dokumenteilla:

- Strategia-asiakirjat
- Tulossopimukset
  - LY ja OPM
  - Yliopiston sisäiset tulossopimukset
- Yliopiston strategian toimeenpanosuunnitelma
- Rehtorin kurkistusten muistiot

- Toimintakertomukset
  - LY:n toimintakertomus OPM:lle
  - Yksiköiden toimintakertomukset
- Henkilöstötilinpäätös
- Yliopistotasoinen laatukäsikirja
- Tiedekuntien, yksiköiden ja vastuualueiden laatukäsikirjat
- Laatupalautteet (opiskelija-, sidosryhmä- ja henkilökuntapalautteet)
- Opinnäytteisiin liittyvä laadunvarmistuksen dokumentaatio
- Itsearvioinnit
- Kehityskeskustelujen dokumentaatio
- Kokonaistyöaikasuunnitelmat
- Lapin korkeakoulukonsernin ja neuvottelukuntatyön pöytäkirjat ja muistiot
- Lapin maakuntakorkeakoulun muistiot
- Ohjausryhmätyöskentelyn pöytäkirjat
- Ulkoiset arvioinnit
- Laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin dokumentaatio.

Yliopistotasoisen laatukäsikirjan hyväksyy yliopiston hallitus. Käsikirjan päivittämisestä vastaa yliopiston laatujohtaja. Päivitykset hyväksyy yliopiston hallitus. Laatukäsikirja julkaistaan yliopiston verkkosivuilla. Tiedekunnat, erillislaitokset, yksiköt ja vastuualueet laativat omat laatukäsikirjansa, jotka hyväksytään kunkin toimijan hallinnollisissa elimissä; tiedekunnissa tiedekuntaneuvostoissa, erillislaitoksissa johtokunnissa ja vastuualueilla vastuualueen päällikön toimesta. Niiden päivittämisestä vastaa hallintopäällikkö tai tehtävään nimetty virkamies.

4 Auditointitulokset

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

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän perustana on yliopiston kokonaisstrategia, joka ohjaa yliopiston johtamista sekä määrittää yliopiston profiilin, painoalat ja laatutavoitteet. Laadunvarmistuksen kokonaisuus kattaa pääosan tutkimuksen, opetuksen, taiteellisen toiminnan, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, johtamisen sekä hallinto- ja tukipalvelujen alueilta. Tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittelyn ja dokumentaation osalta laadunvarmistusjärjestelmä on kehittyvässä vaiheessa.

Lapin yliopistossa laadunvarmistaminen tarkoittaa yliopistotasoisten strategioiden ja laatutavoitteiden konkretisoitumista laatua varmistaviksi toimenpiteiksi tiedekuntien ja yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmissa/strategian toimeenpanosuunnitelmissa sekä tulossopimuksissa. Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan, opetuksen, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, johtamisen sekä hallinnon ja tukipalvelujen osalta vuorovaikutteisuus on varmistettu siten, että yliopiston tavoitteet määritellään strategiassa, ja sen pohjalta asetetaan kolmen seuraavan vuoden laatutavoitteet. Yliopiston strategiassa laadunhallinnan ja kehittämisen tarkoitukseksi on määritelty tutkimuksen, yliopiston strategisten tavoitteiden ja vision toteutumisen tukeminen ja varmistaminen.

Laadunvarmistuksen kokonaisuus kattaa pääosin tutkimuksen, opetuksen, taiteellisen toiminnan, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, johtamisen sekä hallinto- ja tukipalvelut. Opetuksen alueeseen kuuluu perusopetus ja tieteellinen jatkokoulutus, ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen alueeseen kuuluu avoin yliopisto-opetus, täydennyskoulutus, alueellinen kehittämistoiminta ja yhteiskunnallinen palvelutoiminta. Toimintojen kokonaisuutta ja vuorovaikutteisuutta kuvaa laatukota, jossa yhdistetään yliopiston perustehtävät johtamiseen ja toiminnanohjaukseen, toimintaympäristöön sekä palautemenettelyihin ja arviointeihin.

Lapin yliopiston visiona on, että vuonna 2020 Lapin yliopisto on kansainvälinen, selkeästi profiloitunut tiede- ja taideyliopisto. Lapin yliopiston ensimmäinen profiilialue rakentuu kansainvälisesti korkeatasoiselle arktisen ja

pohjoisen ihmisen, yhteiskunnan ja ympäristön sekä näiden vuorovaikutuksen tutkimukselle. Toinen profiilialue rakentuu kansainväliselle matkailun tutkimukselle. Maakunnassa on vahvoja odotuksia yliopiston alueellisesta vaikuttavuudesta. Laadunhallinnan ja kehittämisen tarkoituksena on tukea strategisten tavoitteiden ja visioiden toteutumista.

Yliopiston visioon liitetyt tavoitteet taiteellisen toiminnan yhteydestä yliopiston profiilialueisiin sekä tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan vuorovaikutuksesta kaikilla aloilla eivät ole ongelmattomia. Taiteiden tiedekuntaa lukuun ottamatta vuorovaikutus koetaan pääasiallisesti viestinnälliseksi ja paikoin varsin ohueksi – kuten julkaisujen kuvitukseen liittyväksi – asiaksi. Selkeimmin tieteen ja taiteen hedelmällisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia nähdään olevan Arktisen keskuksen toiminnassa.

Yliopiston laatupolitiikka ja laatustrategia on hyväksytty Lapin yliopisto 2020-strategian yhteydessä ja niiden keskeiset periaatteet on kuvattu yliopiston laatukäsikirjassa (Lapin yliopiston hallitus 18.12.2008). Laatua varmistavat toimenpiteet näkyvät haastattelujen perusteella yksiköiden profiloitumisena, yliopiston strategiaan pohjautuvina tutkimusstrategioina sekä oppiainerajat ylittävinä koulutuksen ja tutkimuksen teemoina. Laadunvarmistusjärjestelmän tarkoituksena on myös osallistaa ja velvoittaa yliopistoyhteisöä laadunvarmistukseen laadunhallinnan ja jatkuvan kehittämisen alueilla. Tarve yliopiston laatimien runsaslukuisten osastrategioiden päivitykselle on jatkuva, ja niiden voimassaoloa tulisi selkeyttää ja aikatauluttaa. Yliopistotasoisen strategian toimeenpanosuunnitelma oli auditointivierailun aikana vielä vahvistamatta.

Rehtorilla on varsin laaja kokonaisvastuu laadunvarmistuksesta sekä rehtoraatilla laatukäsikirjassa määriteltyjen vastuualueiden mukaisesti. Tällä hetkellä yliopiston laatujohtaja johtaa ja koordinoi laadunvarmistustyötä, ja opetuksesta vastaavalla vararehtorilla on vastuu laatutyön ohjauksesta yliopistotasolla. Johto osallistuu laadunvarmistukseen toiminnallisesti, mutta kehittämisvastuu on käytännössä laadunvarmistusjärjestelmästä vastaavalla laatujohtajalla. Hallintojohtajan vastuulla ovat kehittämis- ja hallintopalveluyksikön laadunvarmistus ja sen kehittäminen. Rehtorin johtama dekaanikokous valvoo ja ohjaa laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden suunnittelua ja laatutyöprosessia. Toiminnanohjauksen vuosittaista sykliä kuvataan toimintarummun avulla.

Tiedekunnissa dekaanin tehtäviin kuuluu yleisvastuu laadunvarmistuksesta, ja opetusta antavissa yksiköissä johtaja vastaa laadunvarmistusjärjestelmän toimeenpanosta. Erillislaitoksissa vastaava toimeenpanovastuu on tulosyksikön johtajilla. Tiedekunnissa ja erillisyksiköissä on nimetyt laatutyöryhmät sekä laatuvastaavat. Yksiköiden laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen vastuuhenkilöt muodostavat laatutroikan, mikä toimii laatujohtajan tukena koordinoinnissa ja operatiivisessa työssä. Järjestelmän tarkoituksena on saavuttaa

yliopistoyhteisön jäsenet kattavasti, mutta vastuunjaossa on haastattelujen perusteella työnjaon päällekkäisyyttä. Tiedekunnat ovat laatutyössä eri vaiheissa, mutta laadunvarmistus perustuu kaikissa tiedekunnissa ja yksiköissä yhtenäisillä välineillä esitettyyn dokumentaatioon.

Yliopistossa eri toimijoille on laajasti mahdollisuuksia osallistua laadunvarmistusjärjestelmän avulla toiminnan kehittämiseen, mutta välineiden runsaus voi haastattelujen perusteella tuoda yliopiston kokoon nähden myös sekavuutta. Rehtorin kurkistukset ovat vakiintunut toimintamuoto, joka on käytössä kaikissa tulosyksiköissä. Tukipalvelut osallistuvat rehtorin kurkistuksiin yksiköiden yhteydessä. Laatusilta, Anna palaa!- sekä palautepöytäkeskustelut täydentävät osallistujien mahdollisuuksia osallistua kehittämiseen. Yksiköissä on laajasti käytössä kehittämispäiviä, joihin osallistuminen vaihtelee auditointihaastattelujen perusteella yksiköittäin. Dokumentaatiota tuotetaan myös henkilöstön kehittämiskeskustelujen sekä opiskelijoiden WebOodin (luku 4.2.1) ja hops-keskustelujen kautta. Yliopiston toimintakulttuurissa on mukana myös henkilökohtainen palaute, joka ei tuota dokumentoitua ja yhtenäistä materiaalia toiminnan kehittämiseksi. Haastattelujen perusteella osallistuminen laadunhallinnan eri menettelytapojen avulla on vaihtelevaa.

Laadunvarmistuksen dokumentaatio kattaa yliopiston laadunhallinnan ja laadun kehittämisen jonka dokumentaatioon liittyvät hyvin toteutetut prosessikuvaukset. Yksiköiden organisaatiot ja vastuut on kuvattu kattavasti. Lapin yliopiston laatukäsikirja on laadunvarmistuksen apuväline ja kokoava dokumentti, joka on hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 18.12.2008. Sen päivitys on tarkoitus toteuttaa vuosittain, ja tämä sykli on asetettu myös tiedekuntien ja muiden yksiköiden toimintakäsikirjoille ja laatumanuaaleille. Näyttöä päivitysten toteutumisesta näin laajalla mittakaavalla ei vielä ole. Laatukäsikirjassa laatu on määritelty laaja-alaisesti sisältäen asiakastyytyväisyyden ja -vaikuttavuuden lisäksi myös toiminnan tehokkuus-, talous- ja henkilöstönäkökulmat. Näitä koskevia prosessikuvauksia on toteutettu kattavasti ja niiden voidaan todentaa edistävän uusien työntekijöiden perehtymistä sekä opintoprosessien näkyväksi tekemistä.

Dokumentaatiossa tiedekunnat ja yksiköt tuottavat yhtenäisin käytännöin laatukäsikirjat sekä toimintakäsikirjat. Siten järjestelmään on rakennettu dokumentaatioon perustuva ylhäältä alas- ja alhaalta ylös-toimintatapa. Relevanssi syntyy kuitenkin näiden molempien elementtien samanaikaisuudesta.

Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio on saatavissa yliopiston intranetin kautta sekä oleellisilta osiltaan myös internetistä. Esimerkiksi yliopiston ja tiedekuntien laatukäsikirjat päivitetään internetin avoimille sivuille. Hyviä käytäntöjä dokumentoinnissa ovat mm. tutkimuseettiset toimintaohjeet (tiedeneuvosto 28.1.2009) sekä opiskelijoiden käyttöön toimitettu versio

laatukäsikirjasta. Yliopiston kansainvälinen rekrytointi ja toimiminen kansainvälisissä verkostoissa edellyttäisivät järjestelmällisempää dokumentaatiota erityisesti englanninkielisen dokumentaation laatimiseksi.

Johtopäätökset:

- Lapin yliopistossa laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen avoimuus edesauttaa yliopiston tavoitteiden toteuttamista.
- Korkeakoulun dokumentoitu tavoitteiden toteuttamisen hierarkia noudattaa dokumentaation ja ylimmän johdon haastatteluiden perusteella loogista linjaa koko yliopiston strategiasta tiedekuntien strategioihin, strategian toimeenpanosuunnitelmaan, tulossopimusneuvotteluihin ja niistä edelleen kehityskeskustelujen kautta yksittäisen työntekijän työaikasuunnitelmaan asti.
- Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisrakenne on pääosin kattava ja se mahdollistaa osien väliset yhteydet. Eri yksiköt ovat kuitenkin laadunvarmistuksen sekä dokumentaation osalta eri vaiheissa. Sidosryhmien ja opiskelijoiden sitoutumista dokumentaation laatimiseen sekä prosessien kuvauksiin olisi mahdollista tiivistää.
- Laadunvarmistusjärjestelmä tuo pääosin näkyväksi keskeisten toimijoiden roolin ja toimenpiteiden aikataulutuksen.
- Yliopiston johdolla ja dekaanikokouksella on laadunvarmistuksessa keskeinen asema, mutta vastuusuhteet ovat vielä vakiintumatta. Laatujohtajan ja laatutroikan tehtäviä on mahdollista täsmentää.
- Dokumentaation runsaus aiheuttaa auditointihaastattelujen perusteella myös selkiytymättömyyttä. Dokumentaation hyväksymisen ja päivittämisen yhteydessä on mahdollista lisätä dokumentaation yhtenäisyyttä sekä vähentää asiakirjojen määrää.

4.2 Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Laadunvarmistusjärjestelmän menettelytavat ovat kattavia ja edistävät Lapin yliopiston tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämistä. Menettelytavoista osa on jo vakiintunut käyttöön ja osa on dokumentoitu ja vahvistettu käyttöön otettavaksi vuoden 2008 lopussa tai vuoden 2009 alussa. Perustutkintotasolla suuri osa palautejärjestelmän tuottamasta tiedosta hyödynnetään koulutuksen kehittämisessä ja riittämätön laatu tunnistetaan. Tieteellisen jatkokoulutuksen prosessikuvaukset ovat ansiokkaita. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on kokonaisuudessaan kehittyvässä vaiheessa.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen tavoitteet ja vastuunjako

Lapin yliopiston strategiassa 2020 kuvataan koulutuksen osalta perustutkintokoulutuksen, jatkotutkintokoulutuksen ja elinikäisen oppimisen strategiset tavoitteet. Tutkintotavoitteisen koulutuksen strategiset tavoitteet kuvataan myös yliopiston yhteisessä laatukäsikirjassa, joka on hyväksytty yliopiston hallituksessa 18.12.2008. Laatukäsikirjassa kuvataan myös koulutuksen laatutavoitteet vuosille 2009–2012 sekä perustutkintokoulutuksen että jatkotutkintokoulutuksen osalta. Perustutkintokoulutukselle on asetettu yhteensä 6 strategista tavoitetta ja 12 laatutavoitetta. Jatkotutkintokoulutukselle puolestaan on asetettu yhteensä 8 strategista tavoitetta ja 13 laatutavoitetta.

Yleinen periaate on, että tiedekunnan tulosneuvotteluissa tarkastellaan yliopiston strategisten tavoitteiden toteutumiseen tähtääviä tiedekuntakohtaisia laatutoimenpiteitä mm. tutkintoon johtavan koulutuksen osalta. Lapin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 2007 -dokumentissa kuvataan mm. arvio koulutuksen vaikuttavuudesta, arvio profiiliin sisältyvästä saamelaisuuteen liittyvästä koulutuksesta ja tutkimuksesta sekä toiminnan tuottavuudesta (suoritetut tutkinnot, perustutkinto-opetuksen läpäisy ym.).

Yliopiston ja tiedekuntien asettamien tavoitteiden määrä on varsin suuri, mistä aiheutunee se, että tavoitteita ei haastatteluissa juuri osattu nimetä tai priorisoida. Strategisille tavoitteille ja laatutavoitteille ei myöskään juuri osattu tehdä eroa. Tavoitteiden määrää olisi hyvä rohkeasti rajoittaa sekä tehdä niistä nykyistä konkreettisempia, jotta niistä tulisi aidosti toimintaa ohjaavia. Tavoitteiden toteutumisen seurantaan saataisiin näin myös lisää systematiikkaa.

Yliopiston yhteisessä laatukäsikirjassa kuvataan yhteiset tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistusmenettelyt. Perusopetuksen kehittämiseen liittyy runsaasti asiakirjoja, ohjeita ja strategioita.

Asiakirjat, ohjeet ja oppaat kattavat haastatteluiden perusteella hyvin tutkintotavoitteisen koulutuksen tarpeet. Tiedekuntien, oppiaineiden ja tukipalveluiden vastuut ovat selkeät. Tiedekuntien vastuulla on pääosa opintohallintoon kuuluvista kysymyksistä kuten opiskelijavalintaperusteet, opiskelijavalinnat, opintosuunnitelmat, tutkintojen ja opintojen arviointi ja kehittäminen sekä opintosuoritusten yleiset järjestelyt. Oppiaineet vastaavat opetuksesta ja ohjauksesta. Kehittämis- ja hallintopalvelut -yksikön opiskelijapalvelut-vastuualue vastaa opiskelijatietojärjestelmästä, tuottaa yliopiston yhteistä informaatiota ja vastaa keskitetysti opiskelijapalveluista. Yksikön vastuulle kuuluu myös verkko-opetus, tieto- ja viestintätekniikan opetuskäyttö, HOPS-toiminta sekä opettaja- ja opiskelijatuutorointi. Työelämä- ja rekrytointipalvelut vastaa perusopiskelijoiden uraohjauksesta, työnhakukoulutuksesta, työllistymisen tukemisesta, harjoittelupaikkojen koordinoinnista, työnantajapalveluista ja maistereiden uraseurannasta. (Ks. myös luku 4.2 d, tuki- ja palvelutoiminnot).

Ylioppilaskunta ja ainejärjestöt osallistuvat laadunvarmistustyöhön erityisesti palautekäytäntöjen muodossa. Opiskelijoille eri vastuualueet näyttäytyvät pääsääntöisesti selkeinä eli opiskelijat tietävät, kenen puoleen voi missäkin asiassa kääntyä.

Lapin yliopiston tutkijakoulu, joka on luonteeltaan jatko-opiskelijoille tarkoitettu tukipalvelu, perustettiin vuonna 1998. Se on yliopiston sisällä sijoittunut menetelmätieteiden laitokselle, joka vastaa yliopiston yhteisestä tutkimusmenetelmien, tilastotieteen, sovelletun informaatioteknologian, filosofian ja matematiikan opetuksesta. Tutkijakoulun tehtävänä on mm. suunnitella ja organisoida monitieteistä tutkijakoulutusta kaikille viidelle tiedekunnalle ja Arktiselle keskukselle, joka toimii yliopiston erillislaitoksena ja jolla on valtakunnallinen tehtävä. Tutkijakoulu koordinoi ja kokoaa tutkijoita eri tutkimusalueittain monitieteisiksi ryhmiksi. Tutkijakoulu tekee opetuksellista yhteistyötä opetusministeriön asettamien virallisten tutkijakoulujen kanssa. Yleisempänä tehtävänä on myös kehittää yliopiston yhteisiä hyviä käytäntöjä tutkimuksen ja tutkijakoulutuksen laadun varmistamiseksi. On huomattava, että Lapin yliopisto koordinoi kahta valtakunnallista tutkijakoulua, Arktis- ja Sosnet-tutkijakoulut. Lisäksi Lapin yliopiston opiskelijoita on muiden yliopistojen koordinoimissa tutkijakouluissa.[3]

Korkeakoulujen arviointineuvosto valitsi Lapin yliopiston tutkijakoulun yhdeksi osallistujaksi kansainväliseen tutkijakoulutuksen arviointiin. Arvioinnin kohteena oli koko suomalainen tutkijakoulutusjärjestelmä.[4] Lapin yliopisto on kyseisen arvioinnin jälkeen mallintanut mm. esitarkastus- ja väitösprosessia sekä tunnistanut prosessin vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkijakoulu on osallistunut myös tutkimuksen eettisten ohjeiden laadintaan (Hyvä tieteellinen käytäntö. Lapin yliopiston tutkimuseettiset ohjeet).

Lapin yliopiston tutkijakoulu on onnistunut kehittämään tiedekuntien välistä synergiaa, ohjauksen ja ohjaajien taitoja sekä yliopiston valmiuksia vastata aluekehityksen ja tiedepoliittisiin tarpeisiin. Ansioistaan huolimatta Lapin yliopiston tutkijakoulu oli useimmille haastattelussa mukana olleille jatko-opiskelijoille vieras tai täysin tuntematon ”tukipalvelu” eikä sen roolia osattu jäsentää suhteessa Suomen Akatemian hallinnoimaan tutkijakoulujärjestelmään.

[3] Lapin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 2007, s. 42–44.

[4] KKA 1:2006. PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland

Tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeiset prosessit ja toiminnot

Opetussuunnittelun tavoitteelliset lähtökohdat voi useiden ryhmien haastatteluiden perusteella tiivistää kolmeen pääkohtaan:

– opetussuunnitelma perustuu tieteelliseen tutkimukseen,
– opetussuunnitelma ottaa työelämän tarpeet huomioon,
– opetussuunnitelma ottaa opiskelijapalautteen huomioon.

Nämä edellä mainitut pääkohdat sisältyvät yliopiston yhteisen laatukäsikirjan laatutavoitteisiin 2009–2012, vaikka haastattelujen yhteydessä niiden integraatiota ei osattu selvästi mainita.

Opetussuunnitelmien valmistelu alkaa vuosittain opintopäälliköiden aloitteesta. Tiedekuntaneuvostot hyväksyvät seuraavan lukuvuoden opetussuunnitelmat viimeistään toukokuussa. Hallinnollisesta näkökulmasta arvioituna opetussuunnitelmaprosessin vastuut ovat yhtenäiset koko yliopistossa (koskien koordinointia, oppiaineita, suunnittelutoimikuntaa/ryhmää, tiedekuntaa). Opetussuunnitelmaprosessit kuvataan tiedekuntien laatudokumenteissa joko yksityiskohtaisina vuokaavioina tai sanallisesti.

Taiteiden tiedekunnan ja kasvatustieteiden tiedekunnan vuokaavioina esittämät opetussuunnitelmaprosessit ovat lähes yhtenevät. Opetussuunnitelmaprosessien kuvauksissa näkyy opiskelijoiden mahdollisuus osallistua prosessiin ainejärjestöjen kautta. Taiteiden tiedekunta ja kasvatustieteiden tiedekunta ovat syventäneet opetussuunnitelmaprosessia kuvaamalla opetussuunnitelman valmisteluprosessin myös oppiaineryhmissä. Näissä kuvauksissa näkyy myös opiskelijapalaute, mahdollinen työelämäpalaute, tutkinnon suorittaneiden antama palaute ja sidosryhmien palaute. Prosessi kohdentuu sekä syys- että kevätlukukaudelle. Kasvatustieteiden tiedekunta on varsin systemaattisesti kuvannut myös palautteen keruun muodot, käsittelyprosessit sekä palautteen integroinnin opetussuunnitelmaprosessiin.

Prosessikuvauksissa on myös kohta ”yliopiston linjaukset”. Haastatteluissa tuli esille, että yliopiston ylin johto on jäänyt odottamaan kansallisen tutkintojen viitekehyksen linjauksien toimeenpanoa. Jotkut koulutusohjelmat ovat oma-aloitteisesti kehittäneet opetussuunnitelmia eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen suuntaisesti, mutta työ on pääosin vasta alkuvaiheessa. Pisimmällä eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen soveltamisessa opetussuunnitelmaan on näyttöjen perusteella sosiaalityön koulutusohjelma.

Sosiaalityön koulutusohjelman opetuksen arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtina näyttäytyvät jatkuva laadun arviointi ja kehittäminen, työelämävastaavuus, yhteisöllisyys ja opiskelijaosallisuus. Työelämävastaavuudesta huolehditaan ottamalla opetussuunnittelussa huomioon oppiaineiden valtakunnalliset kehittämistyön linjaukset, asiantuntija-arviot tulevaisuuden työvoima-

tarpeista, tekemällä kiinteää yhteistyötä sosiaalialan osaamiskeskuksen, kehittämisyksiköiden ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa.

Tiedekuntien laatudokumenteissa kuvataan pääsääntöisesti hyvin tieteellisen jatkokoulutuksen keskeiset laadunvarmistusmenettelyt, joista laaditut prosessikaaviot ovat poikkeuksellisen ansiokkaita. Esimerkiksi kasvatustieteiden tiedekunnan toimintakäsikirjassa (16.12.2008) kuvataan selkeästi jatko-opiskelijaksi hakeminen, esitarkastusprosessi ja väitöskirjan arvosteleminen. Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan sekä matkailun ja liiketoiminnan tiedekunnan toimintakäsikirjassa 2009 kuvataan väitöskirjan tarkastaminen ja väitöskirjan arvosteleminen. Oikeustieteiden tiedekunnan toiminta- ja organisaatiokäsikirjassa (12.11.2008) kuvataan väitöskirjan tarkastaminen ja väitöskirjan arvosteleminen sekä jatkotutkintojen hallinnointi. Taiteiden tiedekunnan toimintamanuaalissa (12.11.2008) kuvataan prosessikaaviona väitöskirjan esitarkastaminen, väitöskirjaan liittyvän taiteellisen osuuden tarkistaminen sekä väitöskirjan arvosteleminen ja tutkintotodistuksen myöntäminen. Prosesseissa on tiedekuntakohtaisia eroavaisuuksia erityisesti vastuuhenkilöiden osalta (esim. vastaako hallintopäällikkö vai opintopäällikkö prosessin osatoiminnosta).

Tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämistä tukevat palautejärjestelmät

Perusopetuksen palautejärjestelmä on hyväksytty yliopiston opetusneuvostossa. Lähtökohtana on, että opiskelijat, opettajat ja työelämä osallistuvat opetuksen laadun arviointiin. Dokumentaation ja haastatteluiden perusteella yliopisto on systematisoinut palautteen käsittelyn seuraavasti: opiskelijapalautteet käsitellään tiedekuntien ja yksiköiden palautepöydissä ja työelämäpalautteet tiedekuntien laatusilloissa. Laatusilta-keskusteluihin kutsutaan henkilöstön ja opiskelijoiden ohella myös työelämän, sidosryhmien ja alumnin edustajia.

Yliopiston perusopetuksen opiskelijapalautejärjestelmän kuvauksessa määritellään opettajan ja opiskelijan suhde yhteistyökumppanuudeksi. Opiskelijalla on oikeus antaa palautetta mm. opetuksesta, opetusjärjestelyistä ja tukipalveluista. Tämä tuli hyvin myös opiskelijoiden haastatteluissa esille. Keskeisimpiä palautekanavia ovat WebOodi ja Anna Palaa! -kampanjat. Yliopistossa on järjestetty opiskelijoille myös tilaisuuksia, joissa on arvioitu opiskelijan roolia yliopistoyhteisössä sekä laadunvarmistusjärjestelmän että palautejärjestelmän toimijoina.

Ylioppilaskunta ja ainejärjestöt osallistuvat aktiivisesti palautekulttuurin kehittämiseen. Tavoitteena on läpinäkyvä ja dokumentoitu opetuksen palautejärjestelmä, joka myös motivoi opiskelijaa vaikuttamaan ja osallistumaan laadun parantamiseen. Yliopistossa olisi hyvä edelleen pohtia kannustimia, joilla opiskelijoiden aktiivisuutta palautteen antamiseen voitaisiin lisätä. Palautejär-

jestelmän kehittäminen on vastuutettu opetuksen kehittämispalveluille. Järjestelmää on kehitetty yhdessä opiskelijoiden, tiedekuntien ja yksiköiden kanssa.

Opiskelupalvelut vastaa yliopiston Oodi-tietojärjestelmästä, joka toimii opetuksen ja opiskelun tukena. Kaikesta opetuksesta pyritään kokoamaan palautetta Oodin palautetoiminnolla (WebOodi). WebOodin ensimmäinen palautepyyntö lähetetään opiskelijalle automaattisesti jo opintojakson aikana. Opiskelija voi antaa palautetta opetuksesta ja opetusjärjestelyistä WebOodin kautta opintojaksokohtaisesti. Osa opiskelijapalautteesta (opintojakson opetus, sisältö ja toteuttaminen) on Oodi-vastuuhenkilöiden luettavissa ja koottavissa raporteiksi. Auditointiaineistossa esitettiin helmikuussa 2009 päivätty yhteinen opintojaksopalautelomake, joten yhtenäisen järjestelmän luominen näyttäytyy varsin ”tuoreelta” menettelyltä. Auditointiryhmä suosittelee ainakin joiltakin osin yhtenäisen kurssipalautteen pyytämistä, koska se mahdollistaa trendien seurannan ja yhteenvetojen vertailun tarpeen mukaan koulutusohjelmien, laitosten ja tiedekuntien välillä.

Myös tutkijakoululla on käytössä WebOodi-palautekysely. Jatko-opiskelijoilta pyydetään palautetta myös suoraan sähköpostitse ja sähköpostin kautta tehtävillä kyselyillä. Esimerkiksi vuoden 2008 kyselyssä selvitetään jatko-opiskelijoiden tyytyväisyyttä ohjaukseen, heidän rahoitustilannettaan, työssä etenemistä sekä osallistumista Lapin yliopiston järjestämään koulutukseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että joillakin jatko-opiskelijoille palautteen antamisen mahdollisuus ajoittui vasta tutkinnon valmistumisen jälkeen.

Opintojaksopalautteen ohella keskeinen palautteen keruun muoto on varsin avoin Anna Palaa! -kampanjan yleispalaute, jonka organisoinnista vastaa ylioppilaskunta. Lisäksi yliopistolla on käytössä palautelaatikot, jossa vastuu on ainejärjestöillä. Dokumentaation ja haastatteluiden perusteella laatusilta-keskustelut on vuoden 2008 aikana käynnistetty kaikissa tiedekunnissa ja toiminta on tarkoitus vakiinnuttaa. ”Akateemiset opiskelutaidot” -kurssin opiskelijat puolestaan ovat kertoneet näkemyksiään roolistaan yliopiston laatujärjestelmässä ja palautteen antajina 2008 ja 2009.

Työelämä- ja sidosryhmäpalautteen merkitys on haastatteluiden perusteella tärkeää sekä opetuksen sisältöjen että pedagogisten menetelmien kehittämisessä. Lapin työnantajille on vuonna 2007 tehty kysely valmistuneiden maistereiden osaamisesta ja työelämävalmiuksista. Yliopiston suunnitelmissa on tehdä kysely kolmen vuoden välein, joten seuraava kysely valmistunee vuonna 2010. Maistereiden uraseurantaa on toteutettu vuodesta 2005 lähtien ja työelämäpalaute pyydetään viiden vuoden kuluttua valmistumisesta. Tohtoreiden uraseuranta on tarkoitus käynnistää vuoden 2009 aikana. Alumnitoiminnan kehittäminen on suunnitteilla.

Opiskelijapalautteen käsittely- ja kehittämistoimenpiteistä päättäminen on siis organisoitu koko yliopiston yhteisenä palautepöytä-menettelynä sekä oppiaine- ja muissa ryhmissä. Palautepöytä on tiedekunnan, opetusyksikön tai tukipalveluyksikön tilaisuus, jossa palautteita käsitellään. Palautepöytä-käsittelyt ajoitetaan opintohallinnon aikatauluun, erityisesti opetussuunnitelma-prosessiin ja Anna Palaa! -kampanjan ajoitukseen sopiviksi. Opiskelijapalautteen vuosikellon mukaisesti palautepöytä-menettely ajoittuu toukokuuhun ja lokakuuhun. Palautepöytä-vastuuhenkilö laatii tilaisuudesta muistion, joka toimitetaan tiedoksi ylioppilaskunnalle, ainejärjestöille, laatujohtajalle sekä yksiköiden johtajille, jotka toimittavat ne edelleen henkilökunnalle.

Haastattelujen ja Akateemiset opiskelutaidot -kurssin opiskelijapalautteiden perusteella palautteiden käsittelyn säännöllisyys ja hyödyllisyys palautepöytien avulla vaihtelee tiedekunnittain ja yksiköittäin. Dokumentoidun aineiston, haastattelujen, näyttöinä esitetyn palautepöytä-tilaisuuden muistion (31.11. 2008) sekä akateemiset opiskelutaidot -kurssin opiskelijapalautteiden mukaan vastapalautteen antaminen opiskelijoille kaipaisi vielä systematisointia. Opiskelijat ovat mm. ehdottaneet, että ”toiminnan kehittämisestä tehtäisiin vuosittain raportti, joka olisi kaikkien opiskelijoiden saatavissa tai että muutokset näkyisivät konkreettisesti opiskelijalle.”

Kokonaisnäkemys yliopiston opetuksen laadusta, opiskelijapalautejärjestelmän vaikuttavuudesta, kehittämistoimenpiteistä ja muista laadun kannalta tärkeistä asioista kiteytetään lukuvuosittain opetusneuvostossa, joka puolestaan informoi asiasta yliopiston hallitusta. Rehtori keskustelee sisäisissä tulossopimusneuvotteluissa yksikön opetuksen laadusta, opiskelijapalautejärjestelmän toimivuudesta ja palautteen vaikuttavuudesta. Menettelytavat palvelevat myös riittämättömän laadun tunnistamista.

Yliopiston palautejärjestelmän ylläpidossa ja kehittämisessä on asianmukaisella tavalla huomioitu henkilötietolaki ja Tietosuojavaltuutetun toimiston ohjeistus (Hyvä tietää 1/2008. Henkilötietojen kerääminen koulutuksen itsearviointiin liittyvissä kyselyissä). Henkilötietolain mukaiset menettelyt palautteen keruussa on ohjeistettu dokumentissa Lapin yliopiston perusopetuksen opiskelijapalautejärjestelmä. Yhtenä poikkeamana auditointiryhmä havaitsi eräässä palautepöytä-keskustelun julkisessa muistiossa henkilöön suoraan nimeltä kohdistuvan kritiikin.

Johtopäätökset:

- Lapin yliopiston strategiassa 2020 on asetettu tutkintotavoitteisen koulutuksen strategiset tavoitteet. Yliopiston laatukäsikirjassa kuvataan strategisten tavoitteiden lisäksi tutkintotavoitteisen koulutuksen laatutavoitteet vuosille 2010–2012. Tavoitteita on varsin paljon ja niiden prioriteetit ovat

epäselvät. Tavoitteiden määrää olisi hyvä rohkeasti rajoittaa sekä konkretisoida tavoitteet, jotta niistä tulisi aidosti toimintaa ohjaavia. Tavoitteiden toteutumisen seurantaan saataisiin näin myös lisää systematiikkaa.

- Opetussuunnitelmaprosessit on pääsääntöisesti kuvattu tiedekuntien laatudokumenteissa (toimintakäsikirja, organisaatiokäsikirja, toimintamanuaali). Kuvausten tasot vaihtelevat. Taiteiden tiedekunnan ja kasvatustieteiden tiedekunnan opetussuunnitelmien prosessikuvaukset näyttäytyvät hyvinä käytäntöinä ja niiden kuvaukset on syvennetty myös oppiainetasolle. Opiskelijapalautteet otetaan prosesseissa huomioon. Kasvatustieteiden tiedekunnan kuvaus myös palautteen käsittelystä ja integroinnista opetussuunnitelmaan toimii hyvänä esimerkkinä kaikille tiedekunnille.
- Tiedekuntien laatudokumenteissa kuvataan pääsääntöisesti hyvin tieteellisen jatkokoulutuksen keskeiset laadunvarmistusmenettelyt, joista prosessikaaviot ovat poikkeuksellisen ansiokkaita.
- Lapin yliopiston tutkijakoulu on onnistunut kehittämään tiedekuntien välistä synergiaa, ohjauksen ja ohjaajien taitoja sekä yliopiston valmiuksia vastata aluekehityksen ja tiedepoliittisiin tarpeisiin. Ansioistaan huolimatta laadunvarmistusjärjestelmän hyvänä käytäntönä näyttäytyvä Lapin yliopiston tutkijakoulu oli useimmille haastattelussa mukana olleille jatkoopiskelijoille vieras tai täysin tuntematon tukipalvelu. Sen roolia ei osattu jäsentää suhteessa virallisen statuksen saaneisiin tutkijakouluihin eli Suomen akatemian päätöksentekoon kuuluvaan tutkijakoulujärjestelmään. Olisi hyvä harkita, onko ”tutkijakoulu” oikea nimike ko. tukipalvelulle.
- Yliopiston ylin johto on jäänyt odottamaan kansallisen tutkintojen viitekehyksen linjauksien toimeenpanoa. Jotkut koulutusohjelmat ovat omaaloitteisesti kehittäneet opetussuunnitelmia eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen suuntaisesti, mutta työ on pääosin vasta alkuvaiheessa. Pisimmällä eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen soveltamisessa opetussuunnitelmaan on näyttöjen perusteella sosiaalityön koulutusohjelma.
- Sosiaalityön koulutusohjelman laadunvarmistustyö näyttäytyy yliopiston vahvuutena. Opetuksen arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtina ovat jatkuva ja systemaattinen laadun arviointi ja kehittäminen, työelämävastaavuus, yhteisöllisyys ja opiskelijaosallisuus.
- Opiskelijapalautteiden yhteenveto ja analyysi on organisoitu tiedekuntien ja yksiköiden palautepöytä-tilaisuuksina, joiden avulla luodaan kokonaiskäsitys opetuksen ja oppimisympäristöjen laadusta. Palautepöytä on hyvä käytäntö, jonka toimivuutta ja vaikuttavuutta olisi hyvä edelleen tehostaa ja varmistaa, että menettely on kattavasti käytössä kaikissa yksiköissä.

Yliopistossa olisi hyvä myös pohtia kannustimia, joilla opiskelijoiden aktiivisuutta palautteen antamiseen voitaisiin lisätä.

- Vastapalautteen antaminen opiskelijoille kaipaisi vielä systematisointia. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijapalautteesta annetaan lähtökohtaisesti aina vastapalaute. Opiskelijat ovat mm. ehdottaneet palautepöytätilaisuudessa, että ”toiminnan kehittämisestä tehtäisiin vuosittain raportti, joka olisi kaikkien opiskelijoiden saatavissa tai että muutokset näkyisivät konkreettisesti opiskelijalle.”

4.2.2 Tutkimus ja taiteellinen toiminta

Lapin yliopisto on asettanut tavoitteekseen profiloitua arktisen ja pohjoisen ihmisen, yhteiskunnan ja ympäristön sekä näiden vuorovaikutuksen tutkimukseen. Tavoitteena on, että myös yliopistossa harjoitettava taiteellinen toiminta on yhteydessä tutkimuksen profiilialueisiin ja että yliopiston vahvuutena on tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan vuorovaikutus kaikilla yliopiston edustamilla aloilla. Tavoitteiden saavuttamista tukee yhteys yksiköiden toiminnanohjaukseen. Yksiköiden toiminnan osalta laadunvarmistuksen toimivuudessa on eroja. Yliopiston tutkimukseen ja taiteellisen toimintaan liittyvä laadunvarmistus on kokonaisuudessaan kehittyvässä vaiheessa.

Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan strategiset tavoitteet

Yliopiston strategiassa sekä laatu- ja toimintakäsikirjoissa tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan tavoitteet ja painoalueet on asetettu varsin yleiselle tasolle. Pääpaino on profiloitumisessa arktisen ja pohjoisen ihmisen, yhteiskunnan ja ympäristön sekä näiden vuorovaikutuksen tutkimukseen. Yksiköiden tulossopimuksissa Lapin yliopiston laatukäsikirjassa luetelluista yhteisistä tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laatutavoitteista on tehty myös yksiköiden tavoitteita. Yksiköt ovat sitoutuneet täsmentämään tutkimuksellista profiiliaan yliopiston strategian mukaiseksi. Aineiston ja haastattelujen perusteella strategia on tehty ja laatutavoitteet asetettu yliopistoyhteisössä laajasti ja avoimesti keskustellen.

Jokaisella tiedekunnalla on omat käsikirjansa, joissa on asetettu tiedekuntakohtaisia tavoitteita. Tiedekuntien ja muiden toimintayksiköiden laajassa dokumenttiaineistossa esitettyjen lukuisten tavoitteiden ja toimenpiteiden yhteensopivuus ja hallittavuus jää sekä aineiston että haastattelujen perusteella osittain epäselväksi. Erityisen paljon tutkimustoiminnan pääteemoja luetellaan yhteiskuntatieteiden laatukäsikirjassa (13.2.2009) eikä niiden yhteys yliopiston yhteisiin laatutavoitteisiin käy yksiselitteisesti aineistosta ilmi.

Sekä aineiston että haastattelujen perusteella matkailun ja liiketoiminnan tiedekunnan toimintaa ja tavoitteenasettelua leimaavat muutokset ja yleinen

epävarmuus, jotka ovat osittain seurausta Oulun yliopiston kanssa yhteistyössä toteutetun kauppatieteellisen koulutuksen loppumisesta Lapin yliopistossa. Yliopisto on toteuttamassa rakenteellista uudistusta jossa matkailu ja liiketoiminta yhdistyvät yhteiskuntatieteiden kanssa uudeksi kokonaisuudeksi.

Yliopiston tavoitteeksi on asetettu, että yliopistossa harjoitettava taiteellinen toiminta on yhteydessä tutkimuksen profiilialueisiin ja että yliopiston vahvuutena on tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan vuorovaikutus. Aineiston mukaan yliopisto pyrkii siihen, että taiteellinen toiminta heijastuu yliopiston kaikkeen toimintaan ja tutkimukseen. Haastattelujen perusteella tätä ajatusta tuetaan varsin laajasti yliopistossa. Taiteella nähdään olevan mm. merkittävä viestinnällinen tehtävä tutkimustulosten julkaisemisessa ja popularisoinnissa. Yliopistolla on näyttöä tutkimuksen ja näyttelytoiminnan toisiaan tukevasta vuorovaikutuksesta Arktisen keskuksen toiminnassa.

Taiteellinen toiminta pyrkii olemaan ekologisesti, kulttuurisesti ja sosiaalisesti kestävää sekä kiinteässä yhteydessä pohjoisiin ympäristöihin ja yhteisöihin. Taidetta tehdään ja kehitetään yhdessä paikallisten, alueellisten ja kansainvälisten kumppaneiden, kuten ympäristölähtöisen elämysteollisuuden, matkailun sekä pohjoisia elinolosuhteita ja koulutusta tukevien palveluiden kanssa. Erityisiä painotuksia taiteellisessa toiminnassa ovat pohjoisuus ja arktisuus, elämysteollisuutta ja matkailua tukevat luovat ratkaisut sekä muotoilu.

Laadunvarmistuksen toteutuminen tutkimuksessa ja taiteellisessa toiminnassa

Yliopiston laatukäsikirjan mukaan yliopistossa harjoitettava tutkimus ja taiteellinen toiminta on lähtökohtaisesti vapaata. Toiminnassa tulee kuitenkin ottaa huomioon ne linjaukset, jotka on lausuttu yliopiston ja tiedekuntien strategioissa. Yliopisto kiinnittää tutkimukseen ja ammattiin liittyviin eettisiin kysymyksiin erityistä huomiota ja on laatinut erilliset tutkimuseettiset toimintaohjeet (28.1. 2009).

Tieteellistä laatua arvioidaan ensisijaisesti tiedeyhteisön vakiintuneiden arviointikäytäntöjen avulla. Laatuvastuu on jokaisella tutkijalla, mutta yliopiston strategisten linjausten mukaisesti kunkin tiedekunnan ja yksikön johtaja on kuitenkin vastuussa yksikössä suoritettavan tutkimuksen alueesta, laadusta, hallinnoinnista ja voimavaroista tutkimuksen johtajien ja professorien kanssa. Yliopiston yksikkökohtaiset laatutoimenpiteet määritellään ja laatutavoitteiden toteutumista seurataan yliopiston sisäisissä johdon ja yksiköiden tulosneuvotteluissa sekä kerran toimintavuoden aikana toteutettavissa seurantakeskusteluissa eli rehtorin kurkistuksissa, jotka ovat johdon ja tiedekuntien välisiä keskustelufoorumeita.

Laadunvarmistusta tukee se, että yliopisto kerää järjestelmällisesti seurantatietoa tutkimuksesta ja taiteellisesta toiminnasta (HILLA- ja LATU-tietokannat). Yliopistolla on näyttöä järjestelmän toimivuudesta, joskin opettajien aktiivisuudessa tietojen tallentamisessa on puutteita.

Esimerkkinä laadunvarmistuksen kehittämisen hyvästä käytänteestä yliopiston sisällä on oikeustieteiden tiedekunnan tutkimusstrategia (19.12.2007), joka sisältää linjausten ohella laajan itsearvioinnin tiedekunnan tutkimuspolitiikasta ja tutkimustoiminnan laadunhallinasta.

Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan vuorovaikutus

Tieteellisen tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan yhteys on taiteiden tiedekunnan toimintamanuaalin (11.12.2008) mukaan vahva. Taiteiden tiedekunnan strategian mukaan taiteiden tiedekunnan opetus pohjautuu taideteollisen alan tutkimukseen ja siihen oleellisesti liittyvään taiteelliseen toimintaan. Taiteen tohtorin tutkintoon voi sisältyä olennaisena osana taiteellinen produktio, joka voi olla mm. näyttely, tuotekehitysprojekti, opetusproduktio tai tuotekonsepti. Jatkotutkintojen puitteissa voi tutkimusprojektiin siten sisältyä sekä tutkimustiedon ja uuden menetelmällisen osaamisen tuottamista että korkeat taiteelliset vaatimukset täyttäviä tuotteita ja suoritteita. Taiteellisten osioiden arviointiin käytetään henkilöitä, joilla on taiteellinen pätevyys ja perehtyneisyys kyseiseen alaan.

Taiteiden tiedekunnassa taiteellisena toimintana pidetään toimintamanuaalin mukaan opetushenkilökunnan ja opiskelijoiden omaa taiteellista työskentelyä, opintoihin sisältyviä innovatiivisia opintoprojekteja sekä opetushenkilökunnan toimintaa yliopiston ulkopuolella asiantuntijatehtävissä. Taiteellista toimintaa arvioidaan indikaattorien avulla sekä taiteen julkistamisen kautta. Indikaattorit koostuvat suurelta osin taiteelliseen toimintaan liittyvien tulosten ja niiden saamien tunnustusten luetteloista. Laadullisia kriteereitä ovat kansainvälisyys, jurytetyt tai kuratoidut projektit, produktiot ja näyttelyt, tunnustukset, palkinnot, hankittu ulkopuolinen rahoitus sekä arvioidut taiteelliset produktiot eri opintojen yhteydessä. Tiedekunta seuraa indikaattorien toteutumista keräämällä opetushenkilökunnan ja opiskelijoiden ajankohtaisen taiteellisen toiminnan kuukausittain todettavaksi tiedekuntaneuvoston kokouksissa. Tiedekunnan näyttelytoimikunta valitsee lukukausittain hakemusten perusteella näytteilleasettajat gallerioihin.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Lapin yliopisto luo hyvät perusedellytykset sen piirissä harjoitetun taiteellisen toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle keräämällä ja julkaisemalla systemaattisesti tietoja henkilöstön ja opiskelijoiden taiteellisesta toiminnasta. Myös se, että taiteellinen toiminta pyritään aktiivisesti saattamaan julkiseksi (mm. näyttelytoiminnan avulla) asettaa

sen alttiiksi jatkuvalle arvioinnille ja tekee siten sekä julkisesti että yliopiston sisällä mahdolliseksi arvioida niin arvoarvostelmiin kuin totuusarvostelmiinkin perustuvilla kriteereillä, onko taiteellinen toiminta yliopiston tekemien laadullisten valintojen mukaista ja täyttääkö se muut asetetut laatukriteerit. Aineiston perusteella on kuitenkin vaikea saada kuvaa siitä, kuinka taiteellista toimintaa käytännössä arvioidaan muuten kuin määrällisten indikaattoreiden tai toiminnan yleisluontoisen luetteloinnin lisäksi.

Tiedekunnan toimintamanuaalissa kiinnitetään huomio tiedekunnan koulutusalojen heterogeenisyyteen, henkilöstön toisistaan poikkeaviin taustoihin, runsaaseen hanke- ja sidosryhmätoimintaan sekä monimuotoisesta laboratorio- ja työpajatoiminnasta johtuneeseen epäyhtenäiseen ja vakiintumattomaan toimintakulttuuriin. Hiljattain valmistunut toimintamanuaali on jo nyt auttanut tiedekuntaa tunnistamaan epäkohtia ja löytämään kehittämiskohteita. Huhtikuussa 2009 julkaisemassaan raportissa Suomen Akatemian asettama kansainvälinen arviointipaneeli arvioi taiteiden tiedekunnan tutkimustoiminnan sekä jatkokoulutuksen ja päätyi osittain samansuuntaisiin tuloksiin.

Aineiston ja haastattelujen perusteella suurin osa yliopiston taiteellisesta toiminnasta koostuu erillisistä ulkopuolisella hankerahoituksella toteutetuista pohjoisen alueen projekteista, joissa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja aluekehitystyön on tarkoitus limittyä taideprojektitoiminnassa tutkimukseen, taiteelliseen toimintaan sekä koulutukseen. Taideprojektien rahoittajia ovat mm. Euroopan sosiaalirahasto, Euroopan aluekehitysrahasto, opetusministeriö ja EU-Culture-ohjelma. Aineiston perusteella tietopohja hankkeista on laaja ja sisältää myös projekteja arvioivia opinnäyteprojekteja sekä julkaisuja. Yliopiston projektitoiminnan yhteys koulutukseen ja tutkimukseen sekä niiden laatutavoitteisiin jää aineiston perusteella kuitenkin osittain epäselväksi.

Suuri ulkopuolisella alueellisella rahoituksella toteutettujen projektien osuus toiminnasta sisältää ilmeisiä riskejä tutkimuksen, taiteellisen toiminnan ja koulutuksen suunnitelmallisuuden ja pitkän tähtäimen kehittämisen kannalta. Se saattaa ylikorostaa alueellisuutta muiden laadullisten kriteerien kustannuksella ja myös vähentää yliopiston taiteellisen toiminnan kannalta keskeisten, taiteellista ja tutkimustoimintaa harjoittavien yliopistoyhteisön jäsenten sitoutumista yliopiston pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Johtopäätökset:

- Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä korostaa tutkimustoiminnan profiloitumista yliopiston strategian tavoitteiden mukaisesti. Yksiköt ovat sitoutuneet täsmentämään tutkimuksellista profiiliaan yliopiston strategian ja laatukäsikirjassa esitettyjen laatutavoitteiden mukaisiksi.

- Yliopiston voisi olla aiheellista kehittää sellaisia laadunvarmistuksen menetelmiä ja seurannan mittareita, jotka nykyistä paremmin tukisivat tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laadun kokonaisvaltaista kehittymistä myös muiden laadullisten näkökohtien kuin alueellisen profiloitumisen osalta.
- Yliopisto kerää systemaattisesti tietoa tutkimuksesta ja taiteellisesta toiminnasta mikä antaa hyvän pohjan järjestelmälliselle toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle. Arviointiaineiston perusteella yliopisto on näin pystynyt tunnistamaan toiminnassaan ilmeneviä vahvuuksia, heikkouksia ja kehittämiskohteita. Taiteellista toimintaa tulisi käytännössä arvioida muutenkin kuin määrällisten indikaattoreiden tai toiminnan yleisluontoisen luetteloinnin avulla.
- Taiteiden tiedekunnassa riippuvuus ulkopuolisella alueellisen toiminnan rahoituksella toteutetuista projekteista sisältää laadullisia riskejä tutkimuksen, taiteellisen toiminnan ja koulutuksen pitkän tähtäimen kehittämisen kannalta.
- Tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan sekä niiden laadunvarmistukseen liittyvää suurta käsikirjojen ja muiden asiakirjojen määrää olisi aiheellista karsia ja kokonaisuutta selkeyttää.

4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kattaa osia yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön toiminnoista. Toiminnalle on asetettu varsin selkeät ylätason tavoitteet, mutta yliopiston strategia kaipaa tavoitteiden suhteen edelleen täsmennystä. Yliopiston pyrkimys, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus kytkeytyy tiiviisti tutkimukseen, taiteelliseen toimintaan ja koulutukseen onnistuu parhaiten koulutuksen osalta. Rakenteet, joilla toimintaa ohjataan sekä toiminnan tuloksellisuutta ja laatua seurataan ovat kuitenkin vasta pääosin kehittymässä. Tämän vuoksi yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksesta on vielä rajoitetusti näyttöä. Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutukseen liittyvä laadunvarmistus on näin alkavassa vaiheessa.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja aluekehitystyön tavoitteet

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus kattaa Lapin yliopistossa sen laatukäsikirjan mukaan aikuiskoulutuksen, eli avoimen yliopisto-opetuksen, täydennyskoulutuksen ja tutkintoon johtavan aikuiskoulutuksen, alueellisen kehittämistoiminnan ja yhteiskunnallisen palvelutoiminnan sekä muun yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja sidosryhmäyhteistyön. Yliopisto on määritellyt strategiassaan ja laatukäsikirjassaan erikseen aikuiskoulutuksen, eli elinikäisen oppi-

misen, ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja aluekehitystyön strategiset tavoitteet sekä laatutavoitteet. Niiden toimeenpanoa täsmennetään strategian toimeenpanosuunnitelmassa vuosille 2009–2012.

Strategian tavoitteissa painotetaan elinikäisen oppimisen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kytkeytyvän kiinteästi tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan. Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteena on tukea arktisen ja sirkumpolaarisen alueen tasa-arvioista kehitystä kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti sekä ennakoida ja luoda ymmärrystä alueensa osaamistarpeista. Yliopisto haluaa toteuttaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta yhteistyössä elinkeinoelämän, julkishallinnon ja kolmannen sektorin kanssa osana innovaatiojärjestelmää. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta yliopisto asettaa kahdeksan laatutavoitetta, joissa ensimmäisessä painotetaan sitä, että yhteiskunnallisen vuorovaikutus palvelee myös yliopiston perustehtäviä. Laatutavoitteissa painottuvat erityisesti sitoutuminen alueen yhteiseen strategiatyöhön, korkeakoulujen innovaatio-ohjemaan ja yliopiston tiedonvälittäjän ja -tuottajan rooliin.

Yliopiston aikuiskoulutuksen osalta strategian lähtökohtana on, että aikuiskoulutuksen suunnittelu perustuu työelämän osaamistarpeiden ennakointiin ja tunnistamiseen. Tavoitteena on, että aikuiskoulutus lisää koulutuksellista tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta pohjoisilla harvaanasutuilla alueilla. Aikuiskoulutuksen osalta laatutavoitteissa painotetaan vahvoja sidosryhmäsuhteita aikuiskoulutustarpeiden tunnistamiseksi, aikuiskoulutuksen saatavuutta sekä pedagogisia toteutuksia niin, että ne huomioivat aikuisopiskelijoiden tarpeet. Tavoitteena on myös, että aikuiskoulutuksella on toimintaa jatkuvasti kehittävä laadunvarmistus ja että yliopistossa on aikuiskoulutuksen laatuyksikkö.

Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet ovat strategiatasolla selkeät. Tavoiteasetannasta ei kuitenkaan käy ilmi, miten toimintaympäristön ja yhteiskunnan tarpeet kartoitetaan ja otetaan huomioon.

Strategia on myös tuore ja sen toimeenpanosuunnitelma on vasta luonnosvaiheessa. Tämän vuoksi tavoitteiden toimeenpanosta ei ole kovin vankkaa näyttöä. Suuri osa suunnitelmista on vielä luetteloa yliopiston kaavailemista toimenpiteistä ja aikomuksista. Hyvä esimerkki tästä on yliopiston päätös selvittää mahdollisuutensa osallistua kansallisten strategisten huippuosaamisen keskittymien toimintaan. Jokainen yliopiston yksikkö on myös velvoitettu osallistumaan Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelman toimeenpanoon. Toimeenpantavia teemoja on neljä: Matkailun, elämysten ja kulttuurin Lappi, Teollisuuden Lappi, Luonnonvarojen Lappi ja Hyvinvoinnin Lappi. Näiden teemojen lisäksi yliopisto huomioi teemoja läpileikkaavat osaamisalueet liiketoiminta- ja yrittäjyysosaaminen, tieto- ja viestintätekniikan osaaminen sekä koulutusosaaminen.

Vastuut, ohjaus ja organisointi

Yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta vastaa aluepalveluiden suunnittelutoimikunta, jota johtaa rehtori. Rehtori myös johtaa yliopiston yhteiskuntasuhteita strategisella tasolla. Dekaanit ja erillislaitosten johtajat vastaavat toiminnasta tiedekunta- ja laitostasolla. Toiminnan toteutumista seurataan tulosneuvotteluissa ja rehtorin kurkistuksissa. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen sisäisiä arviointikriteerejä on yhteensä yhdeksän, joiden toteutumisesta yksiköt raportoivat kurkistusneuvottelujen yhteydessä. Näiltä osin vastuut ja menettelytavat ovat selkeitä.

Kuhunkin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen piiriin kuuluvaan yksikköön on myös nimetty henkilö, jonka tehtävänä on toimia laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen vastuuhenkilönä. Nämä henkilöt muodostavat laatutroikan. Oppiainetasolla kukin opettaja ja tutkija vastaa yhteiskunnalliseen palvelutoimintaan osallistumisensa laadusta. Tiedekunnilla ja Arktisella keskuksella on tehtävänä huolehtia siitä, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus sisältyy osaksi opetus- ja tutkimushenkilökunnan työaikaa kokonaistyöaikasuunnitelmissa. Aineiston ja haastattelujen perusteella jäi epäselväksi, miten kattavasti näiden tavoitteiden toteutumista seurataan.

Yliopiston aluekehitystoimintojen organisointi on ollut auditoinnin aikana muutoksessa. Tämä asettaa haasteita laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden arvioinnille. Aluekehitystoiminnot päätettiin integroida 1.5.2009 lähtien tiedekuntien ja Arktisen keskuksen tehtäviin. Samalla aluepalveluiden suunnittelutoimikunta lakkautettiin ja toiminnan kehittämistä varten käynnistetään yliopiston yhteisen aluekehitysfoorumin toiminta.

Hanketoimintaa on kevääseen 2009 asti tukenut Aluepalvelut-niminen yksikkö. Yliopiston hallitus päätti maaliskuussa 2009 siirtää yksikön toiminnot tiedekunnille, missä yhteydessä alueellinen kehittämis- ja innovaatiotoiminta sulautettiin osaksi tiedekuntien toimintaa. Alueellinen tutkimustoiminta oli jo aiemmin siirretty yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan yhteyteen perustettuun Lappea-tutkimusyksikköön.

Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatutavoitteissa ja niiden toimeenpanossa painottuu vahvasti yliopiston sitoutuminen vuonna 2002 toimintansa aloittaneeseen Lapin maakuntakorkeakouluun ja uuteen Lapin koulutuskonserniin. Toimenpiteillä yliopisto on halunnut vahvistaa omaa vaikuttavuuttaan sekä tehostaa koulutuksellista työnjakoa. Konserniin kuuluvat yliopiston lisäksi Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Konserni on vasta aloittamassa toimintaansa. Konsernin hyväksyi 29.10.2008 Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelma 2008–2011.

Yliopiston keskeisillä sidosryhmillä on mahdollisuus yliopiston hallituksen ja neuvottelukunnan kautta osallistua yliopiston laadunvarmistukseen ja

sen kehittämiseen. Yliopiston hallituksessa on ollut ulkopuolisia jäseniä vuodesta 2005. Yliopistolla on vuoden 2009 alusta lähtien ollut ristiinedustus hallitustasolla Rovaniemen ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulujen kanssa. Yliopiston ulkoisten sidosryhmien määrittely on osin epäselvä. Erityisesti ammattikorkeakoulujen osalta yliopiston kannattaisi miettiä mikä niiden rooli on yliopiston toiminnassa.

Näytön mukaan neuvottelukunta on ollut vaikuttamassa yliopiston kehittämiseen monella tapaa vuosien mittaan. Myös sidosryhmien edustajat korostivat haastatteluissa mahdollisuuttaan osallistua yliopiston kehittämiseen. Asioita, joihin neuvottelukunta on vaikuttanut ovat olleet mm. uusien tehtäväalojen käynnistämiseen yliopistossa, kauppatieteellinen koulutus, matkailualan koulutus ja tutkimus, saamelaiskysymys, täydennyskoulutus ja maakuntakorkeakoulu sekä yliopiston toiminta Kemissä ja muualla Lapissa.

Neuvottelukunta laajennettiin 2007 alusta korkeakoulujen yhteiseksi. Vuoden 2009 alusta siitä tuli Lapin korkeakoulukonsernin yhteinen neuvottelukunta. Siinä on yhteensä 18 jäsentä. Tämän lisäksi yliopistolla on muita organisoituja yhteistyömuotoja sidosryhmiensä kanssa. Yliopistolla on edustus mm. Lapin maakuntakorkeakoulussa, Lapin läänin alueellisessa koulutusneuvottelukunnassa Lapin liitossa, TE-keskuksen ja muiden aluehallintoelinten neuvottelukunnissa ja muissa elimissä. Yliopisto osallistuu myös Kalotti- ja Barents-yhteistyöhön.

Yhteiskunnallisen tehtävän linkitys tutkimukseen, taiteelliseen toimintaan ja koulutukseen

Yliopiston strategiassa lähtökohtana on, että yliopiston kolmas tehtävä, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, kytkeytyy kiinteästi tutkimukseen, taiteelliseen toimintaan ja koulutukseen. Yliopisto haluaa olla vahva ja innovatiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaja ja aktiivinen tulevaisuuden tekijä. Toimeenpano asiassa on annettu tiedekunnille ja Arktiselle keskukselle.

Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan strategisissa tavoitteissa nostetaan esille se, että yliopisto toteuttaa arktisen ja pohjoisen huippututkimuksen ohjelmaa ja vahvistaa arktisen ja pohjoisen tutkimusorientaatiota.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen linkittymisestä tutkimukseen, taiteelliseen toimintaan ja koulutukseen on olemassa jonkin verran näyttöä. Parhaiten se näyttäytyy erilaisten koulutushankkeiden, projektien sekä taideprojektien, kuten erilaisten tuotantojen ja näyttelyjen kautta. Arktisella keskuksella on keskeinen rooli yliopiston tutkimuksen popularisoinnissa.

Yliopiston strategian mukaan aluetta palvelevan tutkimuksen tulee tukea yliopiston perustutkimusta. Yliopiston sisäisissä kriteereissä tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan onnistumista tarkastellaan yhteiskunnallisen vuorovaiku-

tuksen näkökulmasta kuitenkin lähinnä vain pohjoisen ja arktisen ja matkailualaan liittyvän tutkimusjulkaisujen osalta.

Peruskoulutuksen osalta strategisena tavoitteena on antaa koulutuksella laajat tiedolliset ja taidolliset valmiudet työelämää varten sekä kytkeä perusopetukseen tutkimus- ja kehittämishankkeita, joissa tehdään yhteistyötä oppilaitosten, yritysten ja alueellisten toimijoiden kanssa pohjoisen toimintaympäristö huomioiden.

Peruskoulutuksen linkitys yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen näkyy strategian toimeenpanosuunnitelmassa kohtuullisesti. Tiedekunnille asetetaan lukumäärätavoite osallistumisesta yhteistyöhankkeisiin. Tämän lisäksi tavoitteena on nivoa tutkimus- ja kehittämishankkeiden suunnittelu ja toteutus entistä tiiviimmin osaksi yliopiston suunnittelu- ja seurantajärjestelmää. Tämän tavoitteen toteutumisen seurannasta jää aineiston ja haastattelujen perusteella kuitenkin varsin hajanainen kuva.

Yliopisto kerää työnantajilta palautetta valmistuneiden työelämävalmiuksista joka kolmas vuosi. Yliopiston ura- ja rekrytointipalvelut tekevät myös uraseurantaa viisi vuotta aiemmin yliopistosta valmistuneille maistereille. Selvityksen tulokset käsitellään laatusiltakeskusteluissa, joissa tutkintokoulutusta arvioidaan yhdessä sidosryhmien kanssa työelämän näkökulmasta. Yliopisto on myös nimennyt juristikoulutuksen, sosiaalityön koulutuksen ja opettajankoulutuksen osalta työelämän tahot, joiden kanssa se pyrkii kehittämään oppiaineiden koulutusta.

Maisteriohjelmien suunnitteluryhmiin on tavoitteena aina nimetä työnantajien edustajia opiskelijoiden harjoittelumahdollisuuksien ja työelämään sijoittumisen turvaamiseksi. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämistä ei sidosryhmien hyödyntämisessä mainita. Koulutuksen osalta yhteiskunnallisen vaikuttavuuden odotetaankin olevan enemmän välillistä kuin välitöntä. Tutkintotavoitteisen aikuiskoulutuksen osalta yliopisto on valmistelemassa toimeenpanosuunnitelmaa, jossa otetaan huomioon aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen sekä avoimen yliopiston rooli tutkintokoulutuksen osien tuottajana.

Merkillepantavaa on, että näyttöinä esitetyissä perusopetuksen itsearviointimatriiseissa työelämäyhteydet, työelämäpalaute ja työllistymisen seuranta ovat tarkastelukohteina. Jatkotutkintokoulutuksen osalta tämänsuuntaista kytkentää ei matriisissa ole.

Koulutusohjelmien työelämävastaavuutta pyritään lisäämään myös käynnistyvän alumnitoiminnan avulla. Yliopisto on tunnistanut tämän asian kehittämistarpeen vuosille 2009–2012. Muita yliopiston yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja aluekehitystyöhön tunnistamia kehittämistarpeita ovat aikuiskoulutuksen ja alueellisen kehittämistyön hanketoiminnan itsearvioinnin

kehittäminen, sidosryhmäyhteistyön systemaattinen palautemallin edelleen kehittäminen, Lapin korkeakoulukonsernin hanketoiminnan arvioinnin kehittäminen ja työelämäpalautteen vaikuttavuus opetussuunnitelmatyössä. Yhteiskunnallisen tehtävän kytkeytyminen koulutusprosessiin on selvästi muotoutumassa.

Tieteellisen jatkokoulutuksen kytkeytyminen yhteiskunnalliseen tehtävään on niukka. Strategiassa asia kuitataan lähinnä maininnalla ”tutkimus- ja kehittämishankkeisiin kytkeytyy jatkokoulutusta”. Strategian toimeenpanosuunnitelmassa tätä tavoitetta lievennetään toteamalla, että jatkokoulutus kytketään jokaisen laajempaan tutkimus- ja kehittämishankkeeseen.

Näyttöjä kytkennästä on auditointimateriaalin ja haastattelujen perusteella jonkin verran. Tiedekunnat ja erilliset laitokset profiloivat yhteiskunnallisen vuorovaikutuksensa sisällön ja harjoittamistavat erityislaatunsa mukaisesti. Näyttöjä tämän toiminnan systemaattisuudesta on kuitenkin niukasti. Erilaiset projektit ja hankkeet sekä tutkimustyöt pyritään liittämään myös alueelliseen kehittämistyöhön.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kenttä

Yliopisto on rakentanut haasteellisen strategian yhteiskunnallista vuorovaikutusta varten. Yliopiston strategista työtä näyttävät usein ohjaavaan toimintaympäristöstä tulevat äkillisetkin impulssit ja tarpeet, joihin yliopisto pyrkii vastaamaan. Strategian toteutuksessa yliopisto nojautuu pitkälti Lapin maakuntakorkeakouluun sekä Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelmaan. Ohjelma on kuitenkin nuori ja sen toimenpideohjelma vasta muotoutumassa. Näin myös sen tuloksellisuutta on vaikea arvioida. Myöskin korkeakoulujen yhteistyö on vielä kehittymässä.

Maakuntakorkeakoulun toimenpiteet ovat varsin hajanaisia ja muodostuvat lähinnä yksittäisistä koulutuksista ja hankkeista. Noin kerran vuodessa tapahtuvat yhteiselinten kokoontumiset kertovat vielä varsin löyhästä vuorovaikutuksesta. Yliopistolla on kuitenkin pyrkimys luoda kokonaisvaltainen näkemys toimintaympäristönsä tarpeista. Esimerkkinä tästä on Lapin maakuntakorkeakoulun selvitys maakunnan neljän seutukunnan innovaatiotoiminnan tilasta ja kehittämismahdollisuuksista.

Yliopisto on luonut keskeisimmille sidosryhmilleen mahdollisuuden osallistua yliopiston laadunvarmistukseen ja saada siitä tietoa. Eri toimielimissä on varsin kattava edustus eri sidosryhmien edustajia. Yliopiston edustajat toimivat puolestaan laajasti varsinkin Lapin mutta myös kansallisesti eri toimintojen kehittämistehtävissä asiantuntijoina. Yliopiston näytöt oman toiminnan yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta ja sen vaikuttavuudesta koostuvat toteutetuista erilaisista tutkimus- ja koulutusohjelmista sekä erikokoisista

hankkeista. Esimerkiksi erilaisia Tekes -hankkeita yliopisto ilmoittaa toteuttaneensa vuosien 1998–2008 välisenä aikana 34.

Koulutus on Lapin yliopiston keskeisin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön väline. Täydennyskoulutuksen ja avoimen yliopisto-opetuksen laadunvarmistus on varsin hyvin kehittynyttä. Koulutuksen toteutus- ja suunnitteluprosessit ovat toimivat. Tästä on esimerkkejä mm. näyttömateriaalissa. Yliopisto myös seuraa avoimen yliopisto-opetuksen, täydennyskoulutuksen ja aikuiskoulutuksen tuloksellisuutta. Avoimen yliopiston osalta on selkeät tavoitteet sekä avoimen kautta tutkinto-opiskelijoiksi siirtyvien että laskennallisten kokopäiväopiskelijapaikkojen osalta.

Näyttöä löytyy myös täydennyskoulutuksen, avoimen yliopiston sekä ikäihmisten yliopiston palautejärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä. Yliopiston strategian kehittäminen voisi parantaa myös niiden vaikuttavuutta. Täydennyskoulutuksenkin osalta on havaittavissa suuria eroja. Osa täydennyskoulutuksesta toteutetaan kasvatustieteellisen tiedekunnan yhteydessä, osa aluepalveluyksikön kautta.

Yliopisto on monella tapaa verkostoitunut ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Yliopistolla on jonkin verran virallisia menettelytapoja, neuvottelukuntia ja hankekohtaisia projektiorganisaatioita, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toteuttamiseksi. Sidosryhmien edustajat ovat mukana sekä yliopiston hallinnossa että aluetoiminnan suunnittelukunnassa. Tiedekunta- ja laitostasolla menettelytavat kuitenkin vaihtelevat ja toiminnassa korostuvat henkilökohtaiset suhteet. Henkilökohtaisista kontakteista monet ovat pitkäaikaisia ja hyvinkin vakiintuneita yhteistyösuhteita. Yliopisto ei voi kuitenkaan luottaa rakenteellisena ratkaisuna tehokkaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen rakentamisessa maakunnan vahvaan verkostoitumiseen.

Sosiaalityön laitos on hyvä esimerkki järjestelmällisestä ja selkeät toimintamekanismit omaavasta yliopiston verkostoitumisesta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Oikeustieteellisen tiedekunnan ja Rovaniemen hovioikeuden välisenä yhteistyönä syntynyt hovioikeuspiirin auskultanttien työsuoritusten arviointi on toimiva tapa saada tietoa valmistuneiden osaamisesta ja lisätä näin laadunvarmistuksen tuottamaa relevanttia tietoa toiminnan kehittämiseksi.

Projektitoiminta ja yksittäiset koulutushankkeet ovat keskeinen osa yliopiston yhteiskunnallista toimintaa. Yliopistolla ei kuitenkaan ole käytössä selkeitä mittareita, joilla projektit ja hankkeet valitaan. Haastatteluissa eri toimijat viittasivat hankkeiden valintaprosessissa lähinnä strategian painopisteisiin, sidosryhmien kysyntään sekä ESR-, Tekes- tai TE-keskusten hankerahoituksen kriteereihin. Yliopisto ei voi kuitenkaan toteuttaa vaikuttavaa yhteiskunnallista tehtävää, ellei sillä ole toiminnan seurantaa varten omia menetelmiä ja mittareita. Monet laadunvarmistuksen mekanismit ovat näiltä osin vasta

suunnitteilla, kuten *Cross Border University* -ohjelman näyttömateriaalissakin todetaan. Esimerkiksi innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden arviointia varten laaditaan Lapin yliopiston tieteenalojen kannalta relevantit kriteerit.

Haastatteluissa viitattiin yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadun mittarina pitkiin yhteistyösuhteisiin. Yliopiston pitkäaikaiset yhteistyösuhteet ja kumppanuudet esimerkiksi yritysten kanssa voivat johtua toiminnan laadukkuudesta, mutta myös siitä, että Lapin oloissa yliopisto voi myös olla ainoa relevantti toimija. Tältä osin laadunvarmistusjärjestelmä kaipaa selkeästi jatkokehittämistä.

Yliopisto näkee viestinnän tärkeänä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen välineenä. Yliopisto ei kuitenkaan haastattelujen perusteella seuraa säännönmukaisesti omaa imagoaan tai brändiään eikä toimintansa vaikutusta niiden kehittämiseen. Näiltä osin yliopiston tarkoitusta päivittää oma viestintäsuunnitelmansa ei voida vielä pitää riittävänä kehittämistoimenpiteenä.

Yliopisto on omassa itsearvioinnissa (EFQM 2007) kyennyt tunnistamaan joukon yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen liittyviä parantamisalueita. Keskeisiä havaintoja olivat sidosryhmäyhteistyön kehittäminen ja erityisesti työelämänäkökulman kehittäminen, yhteiskunnallisten tulosten tavoitteiden ja mittareiden selkeyttäminen sekä alumnitoiminnan kehittäminen. Vuoden 2008 kehittämiskohteiksi koko yliopiston osalta on itsearvioinnin perusteella nostettu strategisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien tunnistaminen.

Näiden lisäksi yliopiston kannattaisi miettiä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen strategista ohjausta. Tätä kautta yliopisto voisi hyötyä sidosryhmiensä osallistumisesta enemmän. Näin esimerkiksi nyt jo rakenteellisesti toteutettu sidosryhmien osallistuminen eri toimintoihin voisi vahvistaa entisestään toiminnan relevanssia ja laatua sekä ohjata tulevan toiminnan painopisteiden määrittelyä.

Johtopäätökset:

- Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kenttä on Lapissa laaja ja haastava. Yliopiston strategia tällä toimintalohkolla on kehittymässä. Yliopisto on asettanut toiminnalle ylätason tavoitteet, mutta niiden konkretisointi on vielä jäsentymätöntä.
- Yliopisto on tunnistanut jonkin verran yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämistarpeita. Kehittämiskohteet ovat relevantteja, mutta koko toiminnan vaikuttavuuden kannalta yliopiston kannattaisi edelleen pohtia roolia ja toimintamahdollisuuksia Lapin alueen kehittämisessä sekä mihin asioihin se voi ja sen tulisi vaikuttaa. Tällä hetkellä strategiassa on vältetty kipeiden ratkaisujen tekoa ja pyritty ottamaan huomioon laajasti alueen tarpeet. Myös ne, joihin yliopisto ei voi vaikuttaa.

- Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vaikuttavuutta parantaisi, jos yliopisto selkeyttäisi oman roolinsa ja strategiansa ja samalla myös omat toimintarakenteensa tässä työssä. Yliopiston kannattaisi esimerkiksi pohtia, mitä lisäarvoa sen eri instituutiot ja sisäiset yhteistyömuodot tuovat toimintaan. Yliopiston kannattaisi myös vielä kerran määritellä ulkoiset sidosryhmänsä.
- Yliopiston kannattaa miettiä myös oma roolinsa ulkoisten yhteistyömuotojen osalta. Lapin maakuntakorkeakoulun ja etenkin Lapin korkeakoulukonsernin rakentamisen kannalta roolien selkeys ja oikea tehtävänjako on keskeinen kysymys asetettujen kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttamisessa.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus on yliopistossa parhaiten kehittynyttä tutkintotavoitteisen aikuiskoulutuksen, täydennyskoulutuksen sekä avoimen ja ikääntyvien yliopiston osalta.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistus kaipaa selkeiden seurantamekanismien ja laatumittareiden rakentamista. Tämä voi osaltaan helpottaa myös yliopiston strategiatyötä ja keskittymistä toiminnan vaikuttavuuden kannalta olennaisiin tehtäviin.
- Sosiaalityön laitos on hyvä esimerkki siitä, miten yliopisto voi luoda järjestelmälliset ja selkeät toimintamekanismit, joilla verkostoitua ympäröivän yhteiskunnan kanssa.

4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

Lapin yliopiston hallinto- ja tukipalveluilla on selkeästi asetetut laatutavoitteet. Yliopisto on määritellyt tukipalvelutoimintojensa laadunhallinnan organisaation ja vastuut sekä laadunvarmistuksen menettelytavat. Sisäisissä tulosneuvotteluissa laatutavoitteiden toteutumista arvioidaan määriteltyjen arviointikriteereiden pohjalta. Yliopistolla on näyttöjä toimintojensa laadun arvioinnista ja arviointitoiminnan perusteella määritellyistä kehittämiskohteista. Hallinto- ja tukipalvelujen laadunvarmistus on kokonaisuudessaan kehittyvässä vaiheessa.

Lapin yliopiston hallinto- ja tukipalveluihin kuuluvat keskitetysti hoidettavat palvelut kehittämis- ja hallintopalveluyksikössä sekä tiedekunta- ja yksikkötason kansliapalvelut. Tukipalvelujen sijainti on vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Se on samanaikaisesti keskitetty ja hajautettu esimerkiksi opintohallinnon osalta, samoin hankehallinnossa on samanaikaisesti keskitetty yliopistotason toiminta ja kapea tiedekuntataso. Kehittämis- ja hallintopalveluiden tehtävänä on koordinoida ja ohjata yliopiston kehittämistä hallituksen asettamien suuntaviivojen mukaisesti sekä tukea yliopiston opetusta, tutkimusta ja muuta toimintaa huolehtimalla keskitetysti hallintotehtävistä ja tarpeellisista

tukipalveluista. Kehittämis- ja hallintopalveluyksikön toiminnalliset vastuualueet ovat seuraavat:

- Atk-palvelut
- Hankinta- ja tilapalvelut
- Henkilöstöpalvelut
- Kansainväliset asiat
- Kirjanpito ja maksuliikennepalvelut
- Opiskelupalvelut
- Suunnittelu ja rahoitus
- Viestintäpalvelut (mukaan lukien kongressipalvelut)
- Yleishallinto.

Hallintojohtaja vastaa yliopiston yleisen hallinnon toimivuudesta ja johtaa kehittämis- ja hallintopalveluyksikön hallinnollisia asioita sekä vastaa niihin liittyvästä laadunvarmistuksesta sekä laadun kehittämisestä. Hallinto- ja tukipalvelujen organisaatio sekä keskeiset strategiset ja laatutavoitteet on kuvattu yliopiston laatukäsikirjassa sekä yliopiston intranet-sivuilla. Eri toiminnot on kattavasti vastuutettu. Kehittämis- ja hallintopalveluiden vastuualueiden prosessikuvaukset ja arviointi-indikaattorit esitetään kunkin vastuualueen laatumanuaaleissa. Tiedekunta- ja yksikkötason hallinto- ja tukipalveluiden toimintakuvaukset esitetään kunkin yksikön toimintakäsikirjassa/laatumanuaalissa.

Meneillään olevat yliopistouudistus ja Lapin korkeakoulukonsernin toteuttaminen tulevat muuttamaan kehittämis- ja hallintopalveluiden organisointia. Vuoteen 2012 mennessä huomattava osa yliopiston tukipalveluista tullaan tuottamaan konsernin palvelukeskuksessa.

Yliopisto on määrittänyt hallinto- ja tukipalveluiden yhteiset laatutavoitteet, jotka ovat luonteeltaan lähinnä hallinto- ja tukipalveluiden tehtäviä, eivätkä ohjaa toimintaa varsinaisina tavoitteina.

Hallinto- ja tukipalveluiden yhteisenä laatutavoitteena on:

- turvata yliopiston perustehtävien sujuva hoitaminen asiakaslähtöisesti
- kehittää palveluita yhteistyössä perustoiminnan ja muiden tukipalveluiden kanssa
- ohjata ja opastaa yliopistoyhteisöä asiantuntemusalueillaan
- viestiä ja tuottaa tietoa oman vastuualueen asioista
- olla toiminnassa kustannustietoinen
- arvioida systemaattisesti toimintaa.

Auditointiryhmä suosittaa näiden laatutavoitteiden tarkistamista niin, että niistä tulisi toiminnan kehittämistä aidosti ohjaavia.

Yliopiston strategia sisältää kirjaston perustoimintojen strategiset tavoitteet. Kirjasto on määritellyt näiden strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi

keskeiset toimenpiteet, joita tarkentamalla muodostetaan toimeenpanosuunnitelma vuoteen 2012. Se sisältää kirjaston laatutavoitteet, arviointikriteerit sekä laatua varmentavat toimenpiteet. Kirjaston vuositavoitteista sovitaan ja toimintaa arvioidaan tulos- ja kurkistusneuvotteluissa sekä vuosittain toimintakertomuksessa. Kirjasto kehittää palveluitaan yhdessä käyttäjien kanssa ja ottamalla huomioon heiltä saadun palautteen. Toimintaa seurataan jatkuvalla palautteella, jota arvioidaan.

Opiskelupalvelut kuuluu yliopiston kehittämis- ja hallintopalveluyksikköön, jonka tehtävänä on koordinoida ja ohjata yliopiston kehittämistä hallituksen asettamien suuntaviivojen mukaisesti sekä tukea yliopiston opetus-, tutkimus ja muuta toimintaa huolehtimalla tarpeellisista tukipalveluista. Opiskelupalveluihin kuuluvat vastuualueina opetuksen kehittämispalvelut ja työelämä- ja rekrytointipalvelut. Opiskelupalvelun eri tehtäväalueet ovat selkeästi kuvattuja ja vastuutettuja.

Opetuksen kehittämispalveluiden laadunvarmistustyö liittyy erityisesti henkilökohtaisiin opintosuunnitelmiin, opiskelijan ohjaukseen ja opiskelijapalautteen seurantaan sekä kehittämiseen. Opetuksen kehittämispalvelut on arvioinut toimintaansa eri tavoin; itsearviointina, kyselyjen avulla sekä valtakunnallisella benchmarking-arvioinnilla sekä valinnut niiden perusteella toimintansa kehittämiskohteita.

Yliopistolla on laajasti käytössä tukipalvelujen itsearviointimenetelmiä ja palautekyselyjä. Palautetta kerätään myös sidosryhmiltä. Opiskelupalveluita arvioidaan yliopistotasolla henkilökunnalle ja opiskelijoille lähetettävän asiakaspalautteen (laatukysely) avulla joka toinen vuosi.

Tukipalveluiden arviointia varten on kerätty kattava aineisto, joihin kuuluu selvitysraportteja arviointiosuuksineen. Yliopisto rohkaisee voimakkaasti sekä opiskelijoitaan että henkilökuntaansa aktiiviseen palautekulttuuriin. Materiaalin ja haastattelujen perusteella yliopistolla on hyvät valmiudet tukipalvelutoimintojensa asiakaslähtöisyyden jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Haastattelujen perusteella opetuksen, opiskelun ja tutkimuksen saatavissa olevia tukipalveluja ei henkilökunnan ja opiskelijoiden piirissä kuitenkaan kaikilta osin tunneta ja eikä kaikkia niiden tarjoamia mahdollisuuksia osata hyödyntää. Esimerkiksi henkilökohtaista opintosuunnitelmaa ei kaikilla opiskelijoilla ole. Tämä on todettu myös yliopiston omissa selvityksissä ja nimetty kehittämiskohteeksi.

Yliopiston tukipalvelujen rakenteet ovat muodostuneet osittain historiallisen kehityksen tuloksena siten, että esimerkiksi pienten yksikköjen opetuksen ja tutkimuksen osa-alueiden tukipalveluja on alettu tuottaa osittain yhteisesti, jolloin palvelujen laatu on parantunut.

Johtopäätökset:

- Yliopisto arvioi hallinto- ja tukipalveluiden tarkoituksenmukaisinta organisoimista ja kehittää tukipalveluja koskevaa ja koko yliopistoyhteisön saavuttavaa viestintää.
- Hallinto- ja tukipalveluiden laatutavoitteita tulisi tarkistaa niin, että niistä tulisi toiminnan kehittämistä aidosti ohjaavia.

4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

Yliopiston laadunvarmistus kattaa osan henkilöstön kehittämiseen ja rekrytointiin liittyviä toimintoja. Henkilöstön kehittämisen laadunvarmistus ei kuitenkaan vielä tehokkaasti tue yliopiston johtamista ja toiminnanohjausta. Henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistus on alkavassa vaiheessa.

Yliopiston henkilöstön rekrytointia ja kehittämistä koskevat tavoitteet on kuvattu yliopiston strategiassa yleisellä tasolla. Strategiaa täydentää henkilöstöstrategia ja sen toimeenpanosuunnitelma. Yliopisto seuraa henkilöstön kehittymistä mm. henkilöstötilinpäätöksen avulla. Samoin yliopisto seuraa muutaman vuoden välein myös henkilöstön työtyytyvaisyyttä.

Yliopiston keskeinen strateginen tavoite on olla kilpailukykyinen työnantaja. Yliopisto haluaa luoda yliopistoyhteisön lahjakkaista, luovista ja motivoituneista henkilöistä, joiden osaaminen ja mielenkiinto suuntautuvat yliopiston profiilialueille. Tämän lisäksi yliopiston strategiassa viitataan tutkimuksen ja ammatin eettisiin kysymyksiin, yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden, kriittisyyden, emansipatorisuuden, luovuuden ja vaikuttavuuden toteutumiseen. Yliopisto myös korostaa riittävien voimavarojen tarjoamiseen henkilöstön tutkimusedellytyksiin, osaamisen kehittymiseen, työssä onnistumiseen ja uralla etenemiseen.

Strategian toimeenpanosuunnitelma on varsin niukka. Tavoitteiden saavuttamiseksi yliopisto on tehnyt joitakin toimenpiteitä, joihin kuuluvat hallituksen hyväksymät rekrytointiperiaatteet. Tämän lisäksi yliopiston tavoitteena on kiinnittää huomiota tutkimustyön eettisiin periaatteisiin, voimavarojen uudelleen suuntaamiseen ja tukipalvelujen järjestämiseen niin, että opetus- ja tutkimushenkilöstölle vapautuu resursseja ydintehtäviinsä.

Strategian toimeenpanosuunnitelmassa on tutkimuksen osalta todettu, että professorien viranäyttösuunnitelmissa ja tutkimushenkilöstön kansallisissa ja kansainvälisissä rekrytointi-ilmoituksissa otetaan huomioon yliopistolle määritellyt profiilialueet sekä yksiköiden omat strategiset painoalat.

Yliopiston strategia määrittelee johtamiselle tavoitteet, joissa todetaan että yliopiston strategia määrittelee yliopiston profiilin ja painoalat sekä laatutavoitteet. Henkilöstön kehittämisen osalta ei yliopiston omaksumista

menettelytavoista, tai haastattelujen perusteella, voi nähdä miten strategiset painopistealueet tai laatutavoitteet vaikuttavat henkilöstön kehittämiseen, osaamisen suuntaamiseen, sen vaatimaan koulutukseen tai rekrytointiin.

Näyttönä esitetty oikeustieteellisen tiedekunnan tiedekuntaneuvoston hyväksymä tutkimustrategia on hyvä esimerkki tavoitteellisesta ja yliopiston profiilia tukevasta henkilöstön rekrytointipolitiikasta. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että yliopiston rekrytointipolitiikka ei ole kattavasti yhtä suunnitelmallista.

Henkilöstön rekrytointia varten on olemassa selkeät virantäyttöohjeet ja menettely. Tämän lisäksi keskitetyt henkilöstöpalvelut tukevat erityisesti toistaiseksi voimassa olevien virkojen täyttömenettelyn laadukkuutta. Henkilöstöstrategia ja sen toimeenpanosuunnitelma luovat perustan henkilöstön kehittämiselle. Yliopistolla on myös varsin kattavat perehdytysohjeet, kriisinhallintaohjeet, tasa-arvosuunnitelma sekä syrjinnän vastainen suunnitelma. Yliopistossa on myös pohdittu, miten toimitaan erilaisissa poikkeustilanteissa. Ohjeistuksessa on pääsääntöisesti myös määritelty tarvittavat toimenpiteet sekä vastuuhenkilöt tai tahot.

Henkilöstöstrategian suunnitelmallista toimeenpanoa vaikeuttaa se, että henkilöstön kehittämisen osalta yliopistolta puuttuu henkilöstösuunnitelma ja sen toimeenpano-ohjelma. Haastattelut vahvistivat näkemystä siitä, että yliopistolta puuttuu henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisstrategia, joka tukisi yliopiston kokonaisstrategian toteutumista. Henkilöstön rekrytoinnin osalta on olemassa joitakin esimerkkejä strategian ohjaavasta vaikutuksesta, mutta varsinkin olemassa olevan henkilöstön kehittämisen osalta strategia ei juuri ohjaa toimintaa. Henkilöstön kehittämistä leimaakin enemmänkin henkilöstön omaehtoisen kehyttymisen mahdollistava työnantajapolitiikka.

Yliopiston strategian keskeisiä periaatteita on, että kaikki tutkijat opettavat ja kaikki opettajat tutkivat. Henkilöstöstrategiassa todetaan, että kaikille tutkijoille ja opettajille varataan mahdollisuus suorittaa tutkimusta. Toimeenpanosuunnitelmassa ei osaamisen vahvistamisen kohdalla anneta konkreettisia ohjeita, miten tämän tavoitteen toimeenpano mahdollistetaan. Myös haastatteluissa tämä asia jäi osin ilmaan.

Yliopistossa on käytössä varsin yhtenäisesti henkilöstön kehityskeskustelut, joiden toteuttamista varten on olemassa yhtenäiset ohjeet ja toimintatavat, kehityskeskustelujen avulla tarkastellaan henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita tulevan vuoden osalta. Esilletuleviin koulutustarpeisiin pyritään vastaamaan, mutta toiminta on yleensä kysyntälähtöistä, ei strategiasta ohjattua. Henkilöstön kehittämistä varten on luotu koulutus- ja valmennusjärjestelmiä, jotka tukevat puutteellisen osaamisen kehittämistä. Haastetteluissa esille nostettiin erityisesti panostus esimieskoulutukseen. Haastatteluissa ja aineistosta

kävi ilmi, että esimieskoulutus on kuitenkin ollut pienimuotoista. Henkilöstön kehittäminen on järjestelmällisintä ja selkeimmin määriteltyä hallinto- ja tukipalveluissa. Myös mahdollisuudet pedagogiseen jatkokoulutukseen ovat hyvät ja koulutuksen käytöstä on myös näyttöä.

Auditointiaineiston näyttönä esitettiin mm. yhden tiedekunnan kehityskeskustelujen valmistautumislomake koskien kevään 2009 neuvotteluja. Lomakkeessa työntekijä mm. arvioi omia työtehtäviä oman osaamisen kannalta; ovatko ne riittävän haasteellisia ja onko vastuualue selkeä. Työntekijä määrittää itse kolme tärkeintä tehtävää ja määrittelee niille konkreettiset tavoitteet. Työtekijä myös asettaa toivomuksia työtehtävien mahdolliseksi muuttamiseksi sekä arvioi omat kehittämistarpeet. Kehityskeskustelulomakkeen sisällöt ovat sinällään tärkeitä, mutta ko. lomakkeesta ei ilmene kytkentä yliopiston strategisiin tavoitteisiin, strategian toimeenpanosuunnitelmaan eikä yksikön konkreettisiin tavoitteisiin ja niiden toteutumisen arviointiin (top down – bottom up). Yliopistossa voitaisiin vielä pohtia, miten kehityskeskustelulomake ja -käytäntö saataisiin entistä näkyvämmin ja tehokkaammin palvelemaan koko yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kysymys on siitä, miten yksittäinen korkeakouluyhteisön toimija hahmottaa paikkansa ja osuutensa yliopiston tuloksen tekijänä.

Johtopäätökset:

- Henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin laadunvarmistusmenettelyt ovat olemassa. Yliopiston henkilöstön rekrytointia ja kehittämistä koskevat tavoitteet on kuvattu yliopiston strategiassa yleisellä tasolla. Strategiaa täydentää henkilöstöstrategia ja sen toimeenpanosuunnitelma. Yliopisto seuraa henkilöstön kehittymistä mm. henkilöstötilinpäätöksen avulla. Samoin yliopisto seuraa muutaman vuoden välein myös henkilöstön työtyytyväisyyttä. Yhteys strategian toimeenpanoon jää kuitenkin auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella osittain epäselväksi.
- Yliopiston olisi hyvä myös miettiä, miten se voisi tehostaa kehityskeskustelujen toteutusta henkilöstön kehittämisen näkökulmasta ja varmistaa esimerkiksi tulevan henkilöstösuunnitelmatyön aikana systemaattisen henkilöstön koulutussuunnitelman käyttöönotto.
- Henkilöstön kehittäminen on järjestelmällisintä ja selkeimmin määriteltyä hallinto- ja tukipalveluissa. Myös mahdollisuudet pedagogiseen jatkokoulutukseen ovat hyvät ja koulutuksen käytöstä on myös näyttöä.
- Henkilöstön rekrytointiprosessi ja siihen liittyvät menettelytavat ja ohjeet on toteutettu yliopistossa kattavasti. Esimerkiksi virantäyttöohjeet ovat selkeät.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kytkeytyy johtamiseen ja toiminnanohjaukseen erityisesti valmisteilla olevan strategian toimeenpanosuunnitelman (TPS) kautta sekä yliopiston johdon ja yksiköiden vuotuisissa tulosneuvotteluissa ja seurantakeskusteluissa. Yliopiston johto on sitoutunut järjestelmään. Yliopistolla ei kuitenkaan vielä ole systemaattista ja jatkuvaa näyttöä siitä, että laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään yliopiston toiminnanohjauksessa, seurannassa ja kehittämisessä. Laatutavoitteet eivät vielä konkretisoidu riittävästi. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on kehittyvässä vaiheessa.

Lapin yliopiston auditointiprosessi ajoittuu suurten muutosten ja rakenteellisten uudistusten ajankohtaan. Yliopiston johtamis- ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen integroituvat auditointiaineiston ja haastatteluiden perusteella kolmeen keskeiseen muutostekijään, joita ovat lainsäädännölliset uudistukset, ulkoinen rakenteellinen kehittäminen ja yhteistyörakenteet sekä yliopiston sisäinen rakenteellinen kehittäminen.

Laadunvarmistusjärjestelmä on pyritty kaikilla hallinnon tasoilla (yliopiston yhteinen laatukäsikirja ja yksiköiden laatudokumentit) integroimaan yliopiston strategiaan, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä osana ohjausjärjestelmää on yliopiston yhteisessä laatukäsikirjassa selkeästi havainnollistettu (Laatukäsikirja, kuvio 5, s. 21). Yliopiston laatukäsikirjan mukaan toiminnanohjaus ja laadunvarmistus kytkeytyvät toisiinsa kaikilla johtamisen tasoilla. Laadunvarmistusjärjestelmä mielletään luontevaksi osaksi toiminnan ohjaus- ja johtamisjärjestelmää, mikä tuli myös haastatteluissa johdonmukaisesti esille. Laatukäsikirjassa esitetty laatukota, joka havainnollistaa laadunvarmistuksen kokonaisuutta, kuvaa myös laadunvarmistusjärjestelmän kytkentää johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.

Lapin yliopisto on johtajuutta ja toiminnanohjausjärjestelmänsä kehittämistä valmistelevassa dokumentissa Lapin yliopiston strategian 2020 toimeenpanosuunnitelmassa 2009–2012 (luonnos 23.1.2009), varautunut uuteen hallinnolliseen asemaansa eli toimintaan julkisoikeudellisena yksikkönä vuoden 2010 alusta. Entinen asema valtion tilivirastona väistyy. Tämä tarkoittaa muutoksia yliopistojen ohjausjärjestelmään ja sitä kautta yliopiston sisäiseen toimintaan ja rahoitusjärjestelmään. Täydentävän rahoituksen merkitys toiminnan rahoittajana kasvaa. Uusi yliopistolaki mahdollistaa hallinnollisen työn vähentämisen ja joustavammat toimintamallit. Uudistus tuo mukanaan myös hallintokulttuurin uudistamisen ja tiiviimmän yhteistyön ympäröivään yhteiskuntaan. Kaiken kaikkiaan uudistuksen uskotaan lisäävän kilpailua sekä hy-

västä henkilöstöstä että hyvistä opiskelijoista. Nämä kaikki heijastuvat johtajuuteen ja sen kehittämiseen. Uusi yliopistolaki muuttaa myös rehtorin ja hallintojohtajan tehtäviä.

Samaan aikaan maamme korkeakouluilta edellytetään rakenteellista kehittämistä. Lapin yliopisto on osa Lapin korkeakoulukonsernia. Sopimuskaudella uusia rakenteellisia yhteistyömuotoja ovat Lapin korkeakoulukirjasto, Matkailualan koulutus- ja tutkimusinstituutti, Pohjoinen kulttuuriinstituutti, Lapin avoin korkeakoulu, Lapin korkeakoulujen yhteinen kielikeskus ja Lapin korkeakoulukonsernin yhteinen tukipalvelukeskus.

Yliopistolla on meneillään ja suunnitteilla myös sisäisiä rakenteellisia uudistuksia. Yhteiskuntatieteellisen koulutusalan kehittäminen tarkoittaa menetelmätieteiden laitoksen ja matkailun ja liiketoiminnan tiedekunnan kytkemistä osaksi yhteiskuntatieteiden tiedekuntaa. Matkailu- ja elämysteollisuutta tukevaa liiketoimintaosaamista pyritään vahvistamaan, CBU-ohjelmaan sisältyvän vertailevan sosiaalityön *joint degree* -maisteriohjelma käynnistetään yhteistyössä venäläisten yhteistyökumppaneiden kesken, opettajankoulutukseen kehitetään ns. Lapin malli sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut organisoidaan uudelleen.

Auditointiryhmä kiinnitti positiivista huomiota Lapin korkeakoulukonsernin toimijoiden hyvään yhteistyökykyyn ja nopeaan aikaansaannoskykyyn koskien yhteisiä suunnitelmia ja ohjelmia. Toimijoista heijastuu aito halu yhteistyöhön, alueelliseen kehittämiseen ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen korkeakoulukonsernin yhteiseksi hyväksi. Korkeakoulukonsernin toimijat ovat valmistelleet yhteisiä seurantaindikaattoreita, jotka vaikuttavat lupaavilta.

Lapin yliopiston strategiassa 2020, Pohjoisen puolesta – maailmaa varten, kuvataan yliopiston johtamisen yleiset periaatteet. Strategia on luonteeltaan kokonaisstrategia, jossa ei määritellä konkreettisia toimenpiteitä. Strategia ohjaa yliopiston johtamista sekä määrittää yliopiston mission, arvot ja vision sekä perustehtävät ja niitä tukevien toimintojen strategiset tavoitteet. Strategia määrittelee myös profiilin, painoalat ja laatutavoitteet. Yliopiston valittu profiili näyttäytyi kaikissa haastatteluissa selkeänä. Yliopiston johto korostaa, että Lapin yliopisto haluaa olla juuri pohjoisen ja arktisen tutkimuksen osalta kansainvälisesti arvostettu. Strategia toimii sopimuskauden toimeenpanosuunnitelman perustana.

Strategian mukaan yliopiston johtaminen perustuu yhteisiin arvoihin, joita ovat yksilöllisyys ja yhteisöllisyys, kriittisyys ja emansipatorisuus sekä luovuus ja vaikuttavuus. Hyvän johtamisen edellytyksinä kuvataan tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen toiminta yliopistoyhteisössä, yksilön kunnioittaminen, välittäminen ja vuorovaikutteinen viestintä. Lapin yliopistossa akateemista

johtamista luonnehditaan ammattimaisena johtajuutena kaikilla organisaatiotasoilla.

Strategian toimeenpanosuunnitelmassa kaikki edellä kuvatut strategiset, lainsäädännölliset ja rakenteelliset haasteet pyritään ennen dokumentin vahvistamista muuttamaan konkreettisiksi toimenpiteiksi vuosille 2009–2012. Kyseinen dokumentti, vaikka on vielä luonnosvaiheessa, on selkeä ja johdonmukainen. Sisäisissä tulosneuvotteluissa sovitaan yksikkökohtaisista laatutoimenpiteistä ja arvioidaan tavoitteiden toteutuminen arviointikriteereiden pohjalta. Rehtori käy keväisin myös kurkistuskeskustelut yksiköiden henkilöstön kanssa. Tällöin yksikkö raportoi toimintakauden tuloksista ja ennakoi, miten meneillään olevan toimintakauden tavoitteet tullaan saavuttamaan. Laatutavoitteiden toteutumisesta ja kehittämistoimenpiteistä annetaan rehtorille raportit. Arviointikeskusteluissa arvioidaan tavoitteiden toteutuminen. Yksikkökohtaiset laatutoimenpiteet pyritään siirtämään yksilötasolle vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Henkilöstölle pyritään varaamaan resurssit kehityskeskustelujen perusteella kokonaistyöaikasuunnitelmiin.

Lapin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 2007 -dokumentissa arvioidaan tilinpäätösanalyysin ohella toiminnan vaikuttavuutta, toiminnallista tehokkuutta, tuotoksia ja laadunhallintaa sekä henkisten voimavarojen hallintaa ja kehittämistä. Konkreettiset määrälliset tavoitteet (tunnusluvut/indikaattorit) ja niiden toteutuminen tulevat tässä dokumentissa selkeimmin esille. Keskeiset tulokset (Lapin yliopisto käyttää termiä tuotokset) esitetään useamman vuoden trendeinä. Ammattimaisen johtajuuden kehittämisessä on hyvä edelleen kiinnittää huomio yliopiston tunnuslukujärjestelmän kehittämiseen erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta.

Auditointiaineistossa näyttönä esitettiin taiteiden tiedekunnan vuoden 2008 tulosneuvotteluaineisto sekä tulossopimus vuosille 2007–2009. Tulossopimuksessa vuosille 2007–2009 on kirjattu toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi sekä miten tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Peruskoulutuksen tavoitteiden toteutumista arvioidaan ko. dokumentin mukaan 23:lla indikaattorilla. Taiteiden tiedekunnan toimintamanuaalissa (hyväksytty 11.12.2008) kuvataan perustutkintokoulutuksen indikaattorit, joita on yhteensä 10. Auditointiryhmälle jäi epäselväksi, mikä dokumentti konkreettisimmin määrittelee tiedekuntakohtaiset tavoitteiden toteutumista kuvaavat indikaattorit sopimuskaudella (sopimusaineisto vai manuaali/toimintakäsikirja/ laatukäsikirja). Eri laatudokumentit, joissa määritellään esimerkiksi tiedekuntakohtaiset tavoitteet ja niiden seuranta, ovat osittain päällekkäisiä ja toisistaan eriäviä, mikä haastatteluiden perusteella aiheuttaa hämmennystä myös henkilöstössä. Haastatteluiden perusteella keskeisimpiä seurattavia mittareita ovat määrälliset mittarit ja erityisesti opetusministeriön ylläpitämään tulosseurantaan liittyvät

mittarit. Mittareiden määrää pidettiin haastatteluiden perusteella yleisesti liian suurena. Auditointiryhmä suosittelee indikaattorien määrän selvää supistamista.

Tiedekunnassa dekaani vastaa tiedekunnan laadunvarmistuksesta ja huolehtii laatukulttuurin kehittämisestä. *Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan laatukäsikirjassa 2009* on selkeästi kuvattu tiedekunnan laadunvarmistusjärjestelmän (tiedekunta käyttää nimeä ”laatujärjestelmä”) kokonaisuus: laatujärjestelmän perusta, laatujärjestelmän ulottuvuuden (vaikuttavat tasot, palaute ja arviointi, päätöksenteko) sekä tiedekunnan laatujärjestelmä osana yliopiston laatujärjestelmää. Laatukäsikirjassa kuvataan myös viestintä laadun näkökulmasta. Tiedekunnan laatujärjestelmä on laatukäsikirjan (s.17) mukaan ”strategisessa vuorovaikutuksessa Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmään ja toiminnanohjaukseen”.

Tiedekuntakohtaisissa dokumenteissa (toimintakäsikirja, toiminta- ja organisaatiokäsikirja, laatukäsikirja, toimintamanuaali) kuvataan tiedekuntakohtaiset laadunvarmistuksen menettelyt osana toiminnanohjausta vastaavan periaatteen mukaisesti kuin koko yliopiston yhteisessä laatukäsikirjassa. Tiedekuntien laatudokumenttien nimikkeet ovat kuitenkin varsin ”kirjavia” ja dokumentaatio kaipaisi sisällöllistä yhtenäistämistä.

Yliopiston uudistettu hallintojohtosääntö oli auditointiprosessin aikana lausuntokierroksella. Ylin päättävä elin on hallitus, jossa on 12 jäsentä. Hallituksessa on kaksi opiskelijoiden edustajaa. Puolet jäsenistä on yliopiston ulkopuolisia. Muita toimielimiä ovat rehtori ja yliopistokollegio. Yliopistolla on rehtorin alainen johtoryhmä sekä tiede-, taide- ja opetusneuvosto. Hallituksen ulkopuoliset jäsenet valitsee yliopistokollegio. Johtoryhmän kokoonpano on myös dokumentoitu hallintojohtosäännössä. Johtoryhmään kuuluvat rehtori, vararehtorit, dekaanit, Arktisen keskuksen johtaja, henkilöstöjärjestöjen ja ylioppilaskunnan edustaja sekä muut rehtorin määräämät henkilöt. Hallintojohtosäännössä on kuvattu eri toimielinten tehtävät. Tiede-, taide- ja opetusneuvoston tehtäviin kuuluu mm. laatuun ja arviointiin liittyvien asioiden käsittely.

Tiedekuntaneuvoston tehtävänä on mm. käsitellä laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto ja päättää siihen liittyvistä toimenpiteistä sekä arvioida ja kehittää tiedekunnassa annettavaa opetusta ja tutkimusta. Dekaanin tehtävänä on raportoida rehtorille tiedekunnan ja laitosten tulossopimusten ja laadun kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden toteutumisesta. Tiedekunnan kanslian tehtäviin kuuluu mm. huolehtia tiedekunnan toiminnan seurannasta, arvioinnista ja raportoinnista sekä tiedottamisesta. Taiteiden tiedekunnan kanslian toiminnassa on nostettu esille seuraavat laadun osatekijät: laillisuus, suunnitelmallisuus, läpinäkyvyys, asiakaslähtöisyys ja tehokkuus.

Yliopiston laatukäsikirjan mukaan hallitus myös linjaa laatupolitiikan ja laatustrategian sekä hyväksyy laatukäsikirjan. Erityisen hyvänä linjauksena mainittakoon, että hallituksen tehtävänä on myös arvioida, miten laadunvarmistusjärjestelmä tukee yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tästä arvioinnista ei vielä ollut näyttöä.

Kokonaisarviona voidan todeta, että yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kytkeytyy johtamiseen ja toiminnanohjaukseen, mutta tiedon systemaattisesta ja jatkuvasta hyödyntämisestä yliopiston toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä ei vielä ole riittävästi näyttöä. Yliopiston olisi hyvä kehittää tunnuslukuihin ja niiden kehittymiseen liittyvä systemaattinen seurantajärjestelmä ja laatia selkeät tunnuslukujen kehittymistä kuvaavat trendit.

Johtopäätökset:

- Laadunvarmistusjärjestelmä on pyritty kaikilla hallinnon tasoilla (yliopiston yhteinen laatukäsikirja ja yksiköiden laatudokumentit) integroimaan yliopiston strategiaan, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä osana ohjausjärjestelmää on yliopiston laatukäsikirjassa selkeästi havainnollistettu.
- Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä kytkeytyy johtamiseen ja toiminnanohjaukseen, mutta tiedon systemaattisesta ja jatkuvasta hyödyntämisestä yliopiston johtamisessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä ei vielä ole riittävästi näyttöä.
- Yliopiston johto tukee laatukulttuurin, laadunhallinnan ja laadunvarmistusjärjestelmän ylläpitoa ja kehittämistä. Laatukäsikirjan mukaan myös hallitukselle sisältyy näitä tehtäviä. Hallituksen tehtävänä laatukäsikirjan mukaan on myös arvioida, miten laadunvarmistusjärjestelmä tukee yliopiston strategisten tavoitteiden saavuttamista.
- Ammattimaisen johtajuuden kehittämisessä on tarpeen kiinnittää erityinen huomio yliopiston tunnuslukujärjestelmän kehittämiseen erityisesti strategisen mutta myös operatiivisen johtamisen näkökulmasta.
- Lapin yliopiston strategiset tavoitteet ja laatutavoitteet kaipaavat konkretisointia ja jämäköittämistä.
- Tiedekuntien laadunvarmistusjärjestelmien dokumentaation nimikkeistön ja sisältöjen yhtenäistäminen selkeyttäisi toiminnanohjausta.

4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

Lapin yliopiston henkilökunnalle ja opiskelijoille on määritelty selkeät roolit laadunvarmistusjärjestelmässä. Molemmat ryhmät myös osallistuvat aktiivisesti yliopiston laadunvarmistukseen. Laadunvarmistusjärjestelmä saattaa osoittautua pidemmän päälle kuormittavaksi. Yliopiston tulisi kiinnittää jatkossa huomiota ulkoisten sidosryhmien osallistumiseen laadunvarmistustyöhön. Kokonaisuudessaan henkilökunnan, opiskelijoiden sekä ulkoisten sidosryhmien osallistumien on kehittyvässä vaiheessa.

Lapin yliopiston henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat yliopiston kehittämiseen ja päätöksentekoon oppiainetasolta alkaen. Yliopistossa on paljon erilaisia työryhmiä, joihin valitaan edustajia sekä henkilökunnasta että opiskelijoista. Lapin yliopistoon on luotu erilaisia palautteen antamisen muotoja yhteistyössä ylioppilaskunnan kanssa.

Auditointivierailulla tuotiin useaan kertaan esille yliopistoyhteisön pieni koko ja matala kynnys henkilökohtaisen palautteen antamisen. Haastateltavien mielestä henkilökohtainen palaute on tehokkaampaa ja luontevampaa kuin kirjallisen palautteen antaminen. Henkilökohtainen palaute on tärkeä palautteenantamisen muoto, mutta sen varaan ei voi jättäytyä.

Laadunvarmistusjärjestelmää on kehitetty koko yliopiston voimin erilaisten työryhmien avulla. Laatutyö on järjestelmän rakennusvaiheessa sitonut henkilökunnan aikaa ja voimavaroja. Laadunvarmistusjärjestelmä on tehty henkilökunnalle tutuksi koulutuksissa. Tiedekuntiin ja yksiköihin on nimetty omat laatutyöryhmät ja laatuvastaavat. Laatutyöryhmät vastaavat laatutietoisuuden kehittämisestä, laadun edistämisestä sekä laatutyöstä yksiköissä Laatuvastaavista muodostuvan laatutroikan tehtävänä on toimia laatujohtajan tukena laatutyön koordinoinnissa ja operatiivisessa työssä. Laatutroikan on lisäksi tarkoitus osallistaa henkilökuntaa laatutyöhön. Auditointivierailun haastatteluissa laatutroikan ja laaturyhmien rooli laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä jäi epäselväksi.

Opiskelijaedustus ja opiskelijoiden osallistuminen on osa kaikkien päätöksentekoelinten toimintaa. Opiskelijoilla on käytössään useita palautteenantamisen kanavia. Ylioppilaskunta järjestää Anna palaa! -palautteenantokampanjan lukukausittain. Kampanja antaa opiskelijoille mahdollisuuden yleisluontoisen palautteen antamiseen ja muistuttaa opiskelijapalautteen merkityksestä. Ylioppilaskunta ja ainejärjestöt ovat aktiivisesti mukana laadunvarmistustyössä edistämällä erityisesti palautekulttuuria. Ylioppilaskunta ja ainejärjestöt ovat jakaneet laadunvarmistustyön tehtävät keskenään selkeästi.

Yliopisto on käynnistänyt vuonna 2008 tiedekuntien laatusiltakeskustelut. Laatusiltakeskusteluissa arvioidaan tutkintokoulutusta työelämän näkökulmasta. Keskusteluihin osallistuvat opiskelijat, opettajat, työnantajat, opetushallinnon edustajat ja alumnit. Haastateltavilla oli positiivisia kokemuksia laatusiltakeskusteluista ja ne nähtiin tärkeiksi välineiksi opetuksen kehittämisessä.

Ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laadunvarmistukseen pääasiassa Lapin korkeakoulujen neuvottelukunnan kautta. Neuvottelukunnan tehtävänä on antaa lausuntoja ja nostaa esiin alueellisesti tärkeitä kehittämiskohteita. Sidosryhmät antavat palautteen yliopiston toiminnasta mielellään suullisessa muodossa, jolloin dokumentoitu palaute jää toteutumatta.

Johtopäätökset:

- Opiskelijoilla on käytössään useita palautekanavia ja heidät on otettu mukaan yliopiston laatukulttuurin kehittämiseen.
- Yliopiston vuonna 2008 käynnistämät laatusiltakeskustelut ovat hyvä tapa kehittää opetusta sekä saada palautetta ja näkemyksiä työelämän tarpeista.
- Laadunvarmistusjärjestelmä on moniportainen kokonaisuus ja vaatii toimiakseen ajallista panostusta niin henkilökunnalta kuin opiskelijoiltakin. Laadunvarmistusjärjestelmää edelleen kehitettäessä olisi järkevää keventää järjestelmää poistamalla tarpeettomiksi osoittautuneita järjestelmän osia.

4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

4.5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto on laajasti yliopistoyhteisön saatavilla avoimilla verkkosivuilla. Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa tietoa yliopiston johtamiseen sekä opetuksen ja koulutuksen kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus on kehittyvässä vaiheessa.

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän perusaineisto on saatavilla yliopiston Internet-sivuilla. Yliopiston intranetissä julkaistaan yliopiston sisäistä laatuaineistoa, johon kuuluvat esimerkiksi koulutusmateriaalit, muistiot palautepöydistä ja kyselyjen tuloksia. Kaikilla yliopistoyhteisön jäsenillä on pääsy intranettiin. Yliopiston laatukäsikirja sekä tiedekuntien ja erillislaitosten omat laatukäsikirjat julkaistaan painettuna. Opiskelijoille on lisäksi tehty opiskelijan laatukäsikirja, jossa lyhyesti selostetaan mitä laatutyö on ja miten opiskelija voi

siihen osallistua. Käsikirja korostaa opiskelijapalautteen tärkeyttä ja sen roolia laatutyössä. Laadunvarmistukseen liittyvästä tiedottamisesta vastaa laatujohtaja.

Yliopiston johto hyödyntää strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa. Laatutavoitteiden toteutuminen ja kehittämiskohteet arvioidaan tulossopimusneuvotteluissa ja rehtorin kurkistuksissa. Kurkistustilaisuuksiin kutsutaan kunkin yksikön koko henkilökunta. Tilaisuuksissa annetaan rehtorille raportit sekä laatutavoitteiden toteutumisesta että laadun kehittämistoimenpiteistä ja keskustellaan mahdollisista uusista kehittämiskohteista. Tulossopimusneuvotteluissa sovitaan yksiköiden määrärahoista ja määrällisistä tavoitteista sekä määritellään yksikkökohtaiset laatutoimenpiteet ja kriteerit, joilla tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Suunnittelu- ja rahoitusyksikössä on neuvotteluja varten koottu keskitetysti yksikkö- ja tiedekuntakohtaista laatua kuvaavaa seuranta- ja arviointitietoa.

Audintointihaastatteluissa nostettiin esille weboodi-palautteen ongelmat. Suurin ongelma on vastauskynnyksen täyttyminen. Opiskelijoiden antama palaute ei ole opettajien saatavilla, silloin kun palautteenantoprosentti jää liian pieneksi. Tämän lisäksi palautelomake koettiin liian raskaaksi ja sopimattomaksi pienryhmätyöskentelyn palautteenantoon.

Yliopisto kerää laadun kehittämiseksi palautetta tutkinnon suorittaneilta ja sidosryhmiltä työelämäpalautteen muodossa. Palautetietoa kerätään opiskelijoiden sijoittumiskyselyllä puoli vuotta valmistumisesta, uraseurantakyselyllä viisi vuotta valmistumisen jälkeen, työnantajakyselyllä sekä harjoittelupalautteella. Tiedon keräämisestä ja analysoinnista vastaavat rekrytointipalvelut. Maistereiden uraseurantakyselyt raportoidaan vuosittain yliopistotasoisesti ja tutkinnoittain. Työelämäpalautteen tuloksista raportoidaan yliopiston toimintakertomukseen. Raportointimalleja on kehitetty hyödyntämään opiskelijoiden ohjausta, laatusiltakeskusteluja, ops-ryhmiä ja opetuksen laadun kehittämistä.

Tiedekunnat ja tukipalvelut järjestävät henkilökunnan ja opiskelijoiden yhteisiä palautepöytiä puolivuosittain. Tiedekuntien palautepöydät ovat kaikille opiskelijoille avoimia tilaisuuksia. Tukipalveluiden palautepöytiin kutsutaan ylioppilaskunnan edustajat. Tilaisuuksissa käsitellään eri tavoin kerättyä opiskelijapalautetta ja mietitään jatkotoimenpiteitä. Opiskelijat saavat tilaisuuksissa vastapalautetta antamastaan palautteesta. Palautteen ja tilaisuuden väli voi tosin olla jopa puoli vuotta. Keskustelun tulokset dokumentoidaan muistioihin, jotka ovat kaikkien saatavilla. Auditointivierailun haastatteluissa nostettiin esiin spesifin vastapalautteen saannin vähäisyys.

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa paljon tietoa. Tarpeellisen informaation löytäminen on tiedon suuren määrän vuoksi haastavaa varsinkin järjestelmää huonosti tunteville yliopistoyhteisön jäsenille. Epärelevantti tieto kuormittaa tarpeettomasti laadunvarmistusjärjestelmää ja sen toimijoita.

Johtopäätökset:

- Laadunvarmistusjärjestelmän tuottama tieto on opiskelijoiden ja henkilökunnan saatavilla. Tuotetun tiedon suuri määrä vaikeuttaa kuitenkin kaivatun informaation löytämistä.
- Tiedekunnat ja yksiköt järjestävät kaikille avoimia palautepöytiä puolivuosittain. Palautepöydät ovat hyvä käytäntö yleisen vastapalautteen antamiseen ja yleisluontoiseen palautekeskustelun käymiseen.
- Auditointivierailun haastatteluissa nousi esiin tarve yksilöllisen vastapalautteeseen. Yksilöllisen vastapalautteen antaminen motivoi palautteenantajia palautteenantamiseen vastaisuudessakin.

4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta tietoa yliopiston eri toimintojen laadusta. Yliopisto ei kuitenkaan ole vielä riittävästi paneutunut siihen, miten tieto olisi systemaattisesti sidosryhmien saavutettavissa. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus on ulkoisen sidosryhmien näkökulmasta alkavassa vaiheessa.

Yliopiston strategian nuoruus ja varsinkin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön strategiset ja sitä kautta sen johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet heijastuvat myös laadunvarmistusjärjestelmän valmiuteen tuottaa ulkoisille sidosryhmille sen tarvitsemaa tietoa.

Yliopistolla on toisaalta hyviä esimerkkejä, joiden avulla se voi lähteä kehittämään ulkoisten sidosryhmien tiedonsaantia. Näyttönä esitetty Arktinen keskus on yliopistolle tarpeellinen väylä tuoda esille omaa tutkimustaan ja opetusta. Keskus osaa myös hyödyntää yliopiston taiteellista toimintaa omassa viestinnässään. Sen osalta tiedeviestinnän laadunvarmistus on toteutettu jo varsin kattavasti.

Koko yliopiston tasolla viestinnän merkitys laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon välittäjänä ei ole vielä täysin selvillä. Ulkoisen viestinnän kehittämisessä on vielä tehostettavaa. Kide-lehti ja tämänhetkiset verkkosivut eivät riitä täyttämään ulkoisten sidosryhmien tiedontarvetta. Puutteita on erityisesti niiden ryhmien osalta, jotka eivät kiinteästi sitoudu yliopiston toimintaan erilaisten neuvottelukuntien tai työryhmien välityksellä. Yliopiston tiedeviestinnälle on näytön mukaan asetettu lähinnä määrällisiä indikaattoreita.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksessa korostuvat henkilökohtaisten vuorovaikutusverkostojen luominen ja niiden tiiviys. Osa-alueen laadunvarmistuksen osalta luotetaan maakunnan vahvan verkostoitu-

misen perinteeseen. Se ei poista tarvetta laadunvarmistusjärjestelmän kattavaan rakentamiseen ja toiminnan vaikuttavuuden systemaattiseen seurantaan ja auditointitiedon tuottamiseen.

Ulkoiset sidosryhmät saavat tietoa projektien ja hankkeiden kautta, osin harjoittelijoiden välityksellä, osin eri tiedekuntien ja laitosten vuorovaikutussuhteiden välityksellä, hallitustoiminnan kautta – eli kokonaisuuden kannalta varsin satunnaisissa tilanteissa ja koordinoimatta. Yliopiston nettisivuja voisi hyödyntää tehokkaammin ja systemaattisemmin arviointitiedon välittämiseen. Ulkoisten sidosryhmien saama tiedon määrä vaihtelee yliopiston eri tiedekuntien ja laitosten kesken, sama koskee myös eri toimintoja. Opetuksen laadusta tietoa välitetään parhaiten, tätä varten on myös olemassa toimintamalleja ja rakenteita.

Yliopisto tekee mediaseurantaa ja seuraa näyttöjen perusteella systemaattisesti julkista kuvaansa. Yliopiston kannattaa viestintänsä ja imagon rakentamisessa pohtia myös sitä, miten sen monimutkainen organisaatiorakenne vaikuttaa viestinnän läpimenoon ja viestin ymmärettävyyteen ulkoisten sidosryhmien piirissä. Yliopiston sisällä Arktisella keskuksella on oma itsenäinen brändinsä. Tämän lisäksi yliopisto on osa Lapin maakuntakorkeakoulua ja Lapin korkeakoulukonsernia. Ulkoisten sidosryhmien osalta tällä voi olla vaikutusta laatutiedon saavutettavuuteen.

Johtopäätökset:

- Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa monenlaista ulkoisten sidosryhmien tarvitsemaa tietoa yliopiston toiminnasta ja sen laadusta. Tieto on kuitenkin hajanaista ja tiedon saavutettavuudessa on edelleen kehitettävää.
- Yliopiston viestintä ei tällä hetkellä saavuta ulkoisia sidosryhmiä niin tehokkaasti ja jäsennellysti kuin olisi mahdollista. Tässä yhteydessä yliopiston olisi hyvä miettiä myös oman organisaatiorakenteensa vaikutusta viestinnän tuloksellisuuteen.
- Yliopiston kannattaisi miettiä, miten se voisi tehdä laadunvarmistusjärjestelmästään näkyvän ulkoisille sidosryhmille ja miten se voisi tehostaa järjestelmän tuottaman tiedon popularisoimista. Esimerkiksi internetissä olisi hyvä olla helposti löydettävissä yliopiston tuloksellisuudesta kertovaa tietoa.
- Arktinen keskus on yliopistolle tarpeellinen väylä tuoda esille omaa tutkimustaan, taiteellista toimintaansa ja opetusta. Se on myös yliopiston sisällä hyvä esimerkki yhteisöviestinnän toteutuksesta ja sen laadunvarmistuksesta.

4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Lapin yliopisto seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja järjestelmää uudistetaan, mutta perusteet uudistamiseen haetaan pääsääntöisesti yliopiston toimintaympäristöstä ja rakenteellisista muutoksista kuten Lapin korkeakoulukonsernista, eikä itse järjestelmästä ja sen tarkoituksenmukaisuudesta. Haastatteluiden ja dokumentaation perusteella laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen on tarpeen luoda enemmän suunnitelmallisuutta sekä arvioitava sen vaikuttavuutta. Laadunvarmistusjärjestelmä on myös osittain varsin uusi. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen on alkavassa vaiheessa.

Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän lähtökohtana on Lapin yliopisto 2020 -strategia, jossa asetetaan perustehtävien ja muiden toimintojen laatutavoitteet. Laatukäsikirjassa avataan laatutavoitteet ja konkreettisemmin ne esitetään strategian toimeenpanosuunnitelmassa. Yliopiston yhteinen ohjaus perustuu toimeenpanosuunnitelmaan, joka on tarkoitus vahvistaa syyskesällä 2009. Yliopiston hallitus hyväksyy myös uuden hallintojohtosäännön elokuussa 2009. Tämän jälkeen yliopistossa käynnistetään laadunvarmistusjärjestelmän päivittäminen.

Näyttönä esitetyn kehittämissuunnitelman mukaan laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen perustuu yliopistolain ja rakenteellisen kehittämisen aiheuttamiin muutoksiin. Tämän raportin luvun 4.3 alussa kuvataan muutoksia Lapin yliopiston toimintaympäristössä. Lapin korkeakoulukonsernin yhteistyö tulee yliopiston johdon mukaan muuttamaan Lapin korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmän. Tavoitteeksi on asetettu, että korkeakoulukonsernilla on yhteinen laadunvarmistusjärjestelmä viimeistään vuonna 2012. Konserni tulee muuttamaan yliopiston organisaation (ks. luku 4.3, yhteisessä valmistelussa olevat kohteet) ja laadunvarmistusjärjestelmän erityisesti tukipalveluiden osalta.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämissuunnitelman mukaan ”laadunvarmistusjärjestelmää ja sen toimivuutta kokonaisuudessaan arvioidaan tiedekunnissa, yksiköissä ja vastuualueilla yliopiston toiminnanohjauksen yhteydessä”. Kyseisen dokumentin ja haastatteluiden perusteella yliopistossa ei vielä ole systemaattisesti tunnistettu niitä mekanismeja, joilla laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistarpeet kokonaisuudessaan tunnistetaan ja laadunvarmistusjärjestelmää kehitetään. Haastatteluissa esitettiin mm. toiminnanohjauksen vuosikiertoon liittyvät mekanismit, arviointi tulosneuvotteluiden yhteydessä, arviointi kehittämispäivillä ja arviointi rehtorin kurkistuksissa.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämissuunnitelma perustuu auditointiaineiston ja myös haastatteluiden perusteella pääsääntöisesti lainsäädännöllisiin uudistuksiin, toimintaympäristön muutostarpeisiin ja rakenteelliseen uudista-

miseen. Tämä tarkoittaa sitä, että perustelut laadunvarmistusjärjestelmän muutostarpeille on haettu toimintaympäristöstä ja rakenteellisista muutoksista eikä käytössä olevan laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden seurannasta ja arvioinnista. Kehittämiseen sisältyy olennaisena osatekijänä laadunvarmistusjärjestelmän tarkoituksenmukaisuuden arviointi, mihin yliopiston olisi jatkossa hyvä kiinnittää erityistä huomiota. Tämä on erityisen tärkeää, jotta laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa olennaista ja oikeaa tietoa toiminnan sekä tuloksellisuuden kehittämiseksi. Näin laadunvarmistusjärjestelmästä ei tule liian raskas ja itsetarkoitus.

Yksittäisenä näyttönä laadunvarmistusjärjestelmän menettelytavan kehittämisestä esitettiin tutkintotavoitteisen koulutuksen palautejärjestelmä. Palautejärjestelmän toimintaa on seurattu, arvioitu ja kehitetty arvioimalla Oodin opintojaksokohtaiset palautekysymykset vuonna 2008 ottaen mm. henkilötietolain vaatimukset huomioon. Tämä ei kuitenkaan kerro palautejärjestelmän toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta eli saadaanko järjestelmällä oleellista tietoa toiminnan kehittämiseksi.

Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämissuunnitelmassa on yliopiston hallituksen 18.12.2008 hyväksymä lista kehittämistoimenpiteistä, joita ovat seuraavat: opetuksen kehittämis- ja toteuttamissuunnitelma, Lapin yliopiston aluepalveluiden kehittämisstrategia, Lapin yliopiston kansainvälisyysstrategia, Lapin yliopiston henkilöstöstrategian toimeenpanosuunnitelma, Lapin yliopiston esteettömyyskartoitus, Lapin yliopiston toimitilastrategia ja Lapin yliopiston ympäristöohjelma. Laadunvarmistusjärjestelmää päivitettäessä on hyvä kiinnittää huomio jatkuvan kehittämisen periaatteeseen (tulosten siirtäminen, hyödyntäminen ja vaikutukset).

Johtopäätökset:

- Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointi ja jatkuva kehittäminen on vasta alkuvaiheessa.
- Perusteet laadunvarmistusjärjestelmän uudistamiseen haetaan pääsääntöisesti yliopiston toimintaympäristöstä ja rakenteellisista muutoksista eikä itse järjestelmästä ja sen toimivuudesta.
- Yliopiston haasteena on laadunvarmistusjärjestelmän menettelytapojen tarkoituksenmukaisuuden eli tuotetun tiedon käytettävyyden ja hyödynnettävyyden arviointi sekä priorisointi. Tämä on erityisen tärkeää, jotta laadunvarmistusjärjestelmä tuottaisi olennaista ja oikeaa tietoa päätöksenteon tueksi ja jotta järjestelmästä ei tule liian raskas ja itsetarkoitus.
- Laadunvarmistusjärjestelmää päivitettäessä on hyvä kiinnittää erityistä huomiota jatkuvan kehittämisen periaatteeseen.

4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän toiminnot ja menettelytavat kattavat suuren osan toiminnoista. Järjestelmä tuottaa paljon informaatiota, mutta suuri tietomäärä vaikeuttaa sen analysointia ja tehokasta hyödyntämistä kehittämistyössä. Ongelmana on myös puuttuvien asioiden esille tuleminen, eikä laadunvarmistuksen kehittäminen synny kaikilta osin järjestelmän itsensä tuottamasta informaatiosta vaan ulkoisista vaatimuksista. Osa dokumentaatiosta on valmistunut muutama kuukausi ennen auditoinnin alkamista, mikä kertoo laadunvarmistusjärjestelmän olleen toiminnassa vasta lyhyen aikaa. Tästä huolimatta menettelytapoja on muodostunut, jolloin strategian ja toiminnanohjauksen yhteys on osoitettavissa. Merkittävää osaa käytännöistä on sovellettu jo pitemmän aikaa. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on kehittyvässä vaiheessa.

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kehityskaari ulottuu 1990-luvun alkuvuosiin, jolloin tulossopimusmalli on omaksuttu toiminnanohjaukseksi. Ensimmäinen Lapin yliopiston kattava itsearviointi ja ulkoinen arviointi toteutuivat 1994. Laatutyön keskeinen väline ovat olleet laatu- ja huippuyksikköhaut sekä teemakohtaiset arvioinnit. Lisäksi Lapin yliopisto on osallistunut taideyliopistojen tutkimuksen arviointiin vuonna 2008. Lapin yliopisto on osallistunut myös moniin laatua kehittäviin valtakunnallisiin hankkeisiin 2000-luvulla. Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentoitu rakentaminen on aloitettu 2005, jolloin laatu, arviointi ja kehittäminen on kirjattu yliopiston johtosääntöön. Vuonna 2007 toteutettu tuettu itsearviointi varsinaisesti käynnisti laadunvarmistusjärjestelmän rakentamisen, mutta laadunhallinnan menettelytapoja on ollut käytössä pitempään. Yksikkötasolla toimintojen prosessikuvaukset ja laatukäsikirjat ovat valmistuneet syksyn 2008 ja alkuvuoden 2009 aikana. Näyttönä esitetty yhteiskuntatieteiden tiedekunnan sekä matkailun ja liiketoiminnan tiedekunnan toimintakäsikirja on hyväksytty tiedekuntaneuvostoissa vasta 28.1.2009, mutta se osoittaa integroitumisen toiminnan kuvausten avulla yliopiston muihin yksiköihin.

Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän voidaankin katsoa integroituneen toiminnanohjaukseen ohjaten yliopiston kokonaisstrategian toimeenpanoa. Tarkoituksena on varmistaa yliopistoyhteisön sitoutuminen laadunhallintaan ja jatkuvaan kehittämiseen. Yliopiston strategia on laadunvarmistuksen keskeinen dokumentti, joka konkretisoituu tulossopimuskausittain laadittavassa toimenpidesuunnitelmassa sekä eri osa-alueiden kehittämis- ja toteuttamissuunnitelmissa. Yliopiston johdon ja tiedekuntatason välillä toiminnanohjausmenettelyt ovat selkeitä.

Laatukodan osoittamalla tavalla jokaiselle laadunvarmistuksen kattamista alueista asetetaan strategisiin tavoitteisiin perustuvat laatutavoitteet kolmen

vuoden syklissä. Strategian toimeenpanosuunnitelmassa esitetään kunkin osa-alueen laatutavoitteet ja toimenpiteet tulossopimuskaudeksi. Näihin liittyvät menettelytavat esitetään prosessikuvausten avulla. Toiminnalle on määritelty tulosindikaattorit, jotka perustuvat opetusministeriön tulosohjauksen mittareiden lisäksi yliopiston laatimiin määrällisiin ja laadullisiin indikaattoreihin.

Toiminnanohjauksessa keskeinen merkitys on seuranta- ja palautemekanismeilla, joihin kuuluvat rehtorin kurkistukset tiedekunnissa ja yksiköissä, yliopiston toimintakertomuksen ja johdon katselmuksen käsittely hallituksessa ja hallituksen iltakoulussa sekä toimintakertomuksen aineiston käsittely tiedekunnissa. Tiedekunta- ja yksikkötason johto käsittelee kehityskeskusteluissa ja kokonaistyöaikasuunnitelmissa. Näyttönä esitetty yhteiskuntatieteiden tiedekunnan laatukäsikirja on toteutettu järjestelmän tarkoittamalla tavalla, mutta periaatteiden laadun mittaaminen ei kaikilta osin toteudu. Tämä tulee esille esimerkiksi yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden osalta kertoen siitä, että yliopisto tukeutuu varsin pitkälle OPM:n tulosohjauskriteereihin toimintansa laadunvarmistuksessa. Yliopiston omien laadullisten mittareiden kehittäminen on vasta alkuvaiheessa.

Yliopistolla on velvollisuus opetus- ja tutkimustehtäviään hoitaessaan toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. On syytä kiinnittää huomiota siihen, että sidosryhmien määrittäminen on vielä jäsentymättä. Ei ole selvää kuuluuko sidosryhmiin osa yliopistoyhteisöä tai rakenteilla oleva korkeakoulukonserni. Järjestelmän hyödyt voidaan määrittää sen suhteen, minkä tahojen tulee hyötyä tehostuneesta toiminnasta. Myös vaikuttavuutta kuvaavien mittareiden esille tuominen tulisi olla selkeämpää.

Yliopiston organisaatio on viime vuosina laajentunut ja hajanaistunut eikä sen osien vahvuuksia tunneta kaikilta osin. Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio on osin tästäkin syystä laajaa, ja sitä olisi mahdollista karsia järjestelmän selkiyttämiseksi. Tämän huomioiden uuden korkeakoulukonsernin rakentuminen on haaste yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiselle. Yliopiston kannattaakin miettiä tarkkaan, miten se kehittää omaa laadunvarmistusjärjestelmäänsä niin, että sen eheys ja vaikuttavuus parantuvat, ja toisaalta mitä osia laadunvarmistuksesta se voi siirtää konsernin laadunvarmistusjärjestelmän piiriin. Uudessa yliopistolaissa laadunvarmistus on määritelty yliopiston tehtäväksi. On syytä pohtia, kuinka paljon yliopisto voi ulkoistaa vastuutaan perustehtävien laadunvarmistuksesta.

Lapin yliopistossa on laajasti mahdollisuuksia osallistua laadunvarmistusjärjestelmän avulla toiminnan kehittämiseen, mutta välineiden runsaus voi haastattelujen perusteella tuoda yliopiston kokoon nähden myös sekavuutta. Laajasti yliopistossa käytössä olevia laadunvarmistusjärjestelmän välineitä ovat

laatusilta, Weboodi, Anna palaa! -opiskelijapalaute, kehittämispäivät, kehittämiskeskustelut ja henkilökohtainen palaute.

Rehtorin kurkistukset ovat vakiintunut toimintamuoto, joka on käytössä kaikissa tulosyksiköissä. Tukipalvelut osallistuvat rehtorin kurkistuksiin yksiköiden yhteydessä. Laatusilta, Anna palaa!- sekä palautepöytäkeskustelut täydentävät osallistujien mahdollisuuksia osallistua kehittämiseen. Yksiköissä on laajasti käytössä kehittämispäiviä, joihin osallistuminen vaihtelee auditointihaastattelujen perusteella yksiköittäin. Dokumentaatiota tuotetaan myös henkilöstön kehittämiskeskustelujen sekä opiskelijoiden WebOodin ja hopskeskustelujen kautta. Yliopiston toimintakulttuurissa on mukana myös henkilökohtainen palaute, jonka käyttö ei voi tuottaa yhtenäistä materiaalia toiminnan kehittämiseksi. Haastattelujen perusteella osallistuminen eri välineiden kautta on vaihtelevaa, mutta oleellista on, että laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa kokonaisuudessaan tietoa toiminnan kehittämiseksi. Menettelytapojen muodostama järjestelmärakenne toimii auditoinnin aineiston ja haastattelujen antaman informaation perusteella melko hyvin.

Johtopäätökset:

- Laadunvarmistusjärjestelmä on sisäisille toimijoille avoin, kattaa suuren osan toiminnoista ja on laajasti dokumentoitu. Laadunvarmistuksen materiaalin runsaus aiheuttaa myös sen, että tarvittava tieto ei löydy ongelmattomasti.
- Laadunvarmistuksen dokumentaatiossa ei yksiselitteisesti määritellä, kuka hyötyy kehittämisestä. Järjestelmän hyödyt tulisi määrittää sen suhteen, kenen tulee hyötyä tehostuneesta toiminnasta.
- Johtaminen ja toiminnanohjaus muodostavat toimivan järjestelmärakenteen, mutta siihen liittyvä tunnuslukujen järjestelmä on kuitenkin selkiytymätön.
- Yliopiston kannattaa miettiä tarkkaan, miten se kehittää omaa laadunvarmistusjärjestelmäänsä niin, että sen eheys ja vaikuttavuus parantuvat, ja toisaalta mitä osia laadunvarmistuksesta se voi siirtää konsernin laadunvarmistusjärjestelmän piiriin. On syytä pohtia, kuinka paljon yliopisto voi ulkoistaa vastuutaan perustehtävien laadunvarmistuksesta.
- Taiteellisen toiminnan tuoma lisäarvo tieteellisen tutkimuksen ja opetuksen kehittämiselle on vielä määrittelemättä, ja taiteellisen toiminnan vaikutukset muihin osa-alueisiin ovat varsin ohuet.
- Laadunvarmistuksen kattavuudessa on puutteita erityisesti yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja aluekehitystyön osalta, samoin järjestelmän kyvystä tuottaa yliopiston eri tahoille ja sidosryhmille relevanttia sekä vaikuttavaa tietoa toiminnan laadusta.

- Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta on koko laadunvarmistusjärjestelmän alueelta osoitettua näyttöä, mikä tulee selkeimmin esille koulutuksen ja tukipalvelujen osalta.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Lapin yliopistossa laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen avoimuus edesauttaa yliopiston tavoitteiden toteuttamista.
- Henkilöstön kehittäminen on järjestelmällisintä ja selkeimmin määriteltyä hallinto- ja tukipalveluissa. Myös mahdollisuudet pedagogiseen jatkokoulutukseen ovat hyvät ja koulutuksen käytöstä on myös näyttöä.
- Yliopisto kerää systemaattisesti tietoa tutkimuksesta ja taiteellisesta toiminnasta, mikä antaa hyvän pohjan järjestelmälliselle toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle. Arviointiaineiston perusteella yliopisto on näin pystynyt tunnistamaan toiminnassaan ilmeneviä vahvuuksia, heikkouksia ja kehittämiskohteita.
- Korkeakoulun dokumentoitu tavoitteiden toteuttamisen hierarkia noudattaa auditointiaineiston ja ylimmän johdon haastatteluiden perusteella loogista linjaa koko yliopiston strategiasta tiedekuntien strategioihin, strategian toimeenpanosuunnitelmaan, tulossopimusneuvotteluihin ja niistä edelleen kehityskeskustelujen kautta yksittäisen työntekijän työaikasuunnitelmaan asti.
- Sosiaalityön koulutusohjelman laadunvarmistustyö näyttäytyy yliopiston vahvuutena. Opetuksen arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtina ovat jatkuva ja systemaattinen laadun arviointi ja kehittäminen, työelämävastaavuus, yhteisöllisyys ja opiskelijaosallisuus.
- Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa monenlaista ulkoisten sidosryhmien tarvitsemaa tietoa yliopiston toiminnasta ja sen laadusta.
- Tiedekuntien laatudokumenteissa kuvataan pääsääntöisesti hyvin tieteellisen jatkokoulutuksen keskeiset laadunvarmistusmenettelyt, joista prosessikaaviot ovat poikkeuksellisen ansiokkaita.

Hyvät käytänteet

- Taiteiden tiedekunnan ja kasvatustieteiden tiedekunnan opetussuunnitelmien prosessikuvaukset näyttäytyvät hyvinä käytäntöinä ja niiden kuvaukset on syvennetty myös oppiainetasolle.
- Tiedekunnat ja yksiköt järjestävät kaikille avoimia palautepöytiä puolivuosittain. Palautepöydät mahdollistavat yleisen vastapalautteen antamisen ja yleisluontoisen palautekeskustelun.
- Yliopiston vuonna 2008 käynnistämät laatusiltakeskustelut ovat hyvä tapa kehittää opetusta sekä saada palautetta ja näkemyksiä työelämän tarpeista.
- Laatusiltakeskusteluissa arvioidaan myös tutkintokoulutusta työelämän näkökulmasta. Keskusteluihin osallistuvat opiskelijat, opettajat, työnantajat, opetushallinnon edustajat ja alumnit. Haastateltavilla oli positiivisia kokemuksia laatusiltakeskusteluista ja ne nähtiin tärkeiksi välineiksi opetuksen kehittämisessä. Laatusiltakeskustelut ovat hyvä tapa kehittää opetusta sekä saada palautetta ja näkemyksiä työelämän tarpeista.
- Henkilöstön rekrytointia varten on olemassa selkeät virantäyttöohjeet ja menettely. Tämän lisäksi keskitetyt henkilöstöpalvelut tukevat erityisesti toistaiseksi voimassa olevien virkojen täyttömenettelyn laadukkuutta.
- Arktinen keskus on yliopistolle tarpeellinen väylä tuoda esille omaa tutkimustaan ja opetusta. Keskus osaa myös hyödyntää yliopiston taiteellista toimintaa omassa viestinnässään. Sen osalta tiedeviestinnän laadunvarmistus on toteutettu jo varsin kattavasti.

5.2 Kehittämissuositukset

- Dokumentaation runsaus aiheuttaa auditointihaastattelujen perusteella selkiytymättömyyttä. Dokumentaation hyväksymisen ja päivittämisen yhteydessä on mahdollista lisätä dokumentaation yhtenäisyyttä sekä vähentää asiakirjojen määrää.
- Lapin yliopiston strategiassa 2020 on asetettu tutkintotavoitteisen koulutuksen strategiset tavoitteet. Yliopiston laatukäsikirjassa kuvataan strategisten tavoitteiden lisäksi tutkintotavoitteisen koulutuksen laatutavoitteet vuosille 2010–2012. Tavoitteita on varsin paljon ja niiden prioriteetit ovat epäselvät. Tavoitteiden määrää olisi hyvä rohkeasti rajoittaa sekä konkretisoida tavoitteet, jotta niistä tulisi aidosti toimintaa ohjaavia. Tavoitteiden toteutumisen seurantaan saataisiin näin myös lisää systematiikkaa.
- Vastapalautteen antaminen opiskelijoille kaipaisi vielä systematisointia. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijapalautteesta annetaan aina vas-

tapalaute. Opiskelijat ovat mm. ehdottaneet, että ”toiminnan kehittämisestä tehtäisiin vuosittain raportti, joka olisi kaikkien opiskelijoiden saatavissa tai että muutokset näkyisivät konkreettisesti opiskelijalle.”

- Yliopiston voisi olla aiheellista kehittää sellaisia laadunvarmistuksen menetelmiä ja seurannan mittareita, jotka nykyistä paremmin tukisivat tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laadun kokonaisvaltaista kehittymistä myös muiden laadullisten näkökohtien kuin alueellisen profiloitumisen osalta.
- Ammattimaisen johtajuuden kehittämisessä on tarpeen kiinnittää erityinen huomio yliopiston tunnuslukujärjestelmän kehittämiseen erityisesti strategisen mutta myös operatiivisen johtamisen näkökulmasta.
- Yliopiston haasteena on laadunvarmistusjärjestelmän menettelytapojen tarkoituksenmukaisuuden eli tuotetun tiedon käytettävyyden ja hyödynnettävyyden arviointi sekä priorisointi. Tämä on erityisen tärkeää, jotta laadunvarmistusjärjestelmä tuottaisi olennaista ja oikeaa tietoa päätöksenteon tueksi ja jotta järjestelmästä ei tule liian raskas ja itsetarkoitus.
- Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kenttä on alueellisesti laaja ja haastava. Yliopiston strategia tällä toimintalohkolla on kehittymässä. Yliopisto on asettanut toiminnalle ylätason tavoitteet, mutta niiden konkretisointi on vielä jäsentymätöntä.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmästä

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

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 24.9.2009 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Lapin yliopisto täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

Tiistai	**21.4.2009**
09.00–10.00	Ylimmän johdon, laadunvarmistusjärjestelmästä vastaavienja ylioppilaskunnan puheenjohtajan haastattelu
10.10–11.10	Dekaanien ja tutkijakoulun johtajan haastattelu
11.20–12.20	Henkilökunnan haastattelu
12.20–13.00	*Auditointiryhmän oma lounas*
13.00–14.00	Tuki- ja palvelutoimintojen haastattelu
14.10–15.10	Perustutkinto-opiskelijoiden haastattelu
15.20–16.20	Jatko-opiskelijoiden haastattelu
16.30–17.30	Ulkoisten sidosryhmien haastattelu
Keskiviikko	**22.4.2009**
09.00–10.00	Kasvatustieteiden tiedekunnan haastattelu
10.10–11.10	Oikeustieteiden tiedekunnan haastattelu
11.20–12.20	Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan haastattelu
12.20–13.00	*Auditointiryhmän lounas*
13.00–14.00	Taiteiden tiedekunnan haastattelu
14.10–15.10	Matkailun ja liiketoiminnan tiedekunnan haastattelu
15.20–16.20	Aluepalveluiden haastattelu
Torstai	**23.4.2009**
9.00–10.00	Arktisen keskuksen haastattelu
10.10–11.10	Ryhmä 1: Kansainvälisyyden edistämistyötä tekevien haastattelu
10.10–11.10	Ryhmä 2: Jokerikohde: Näyttö opetussuunnitelmaprosessista sosiaalityön koulutusohjelmassa
11.10–11.30	Auditointiryhmän kokous
11.30–12.30	*Auditointiryhmän lounas*
12.30–13.30	Johdon loppuhaastattelu
13.30–14.00	Alustava palaute johdolle auditoinnin tuloksista
14.00–14.00	Auditointiryhmän kokous

LIITE 2:
Auditoinnissa käytettävät kriteerit

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

KOHTEET	KRITEERIT			
	PUUTTUVA	ALKAVA	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen 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 tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämisessä. Yhteyksistä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä.	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.	Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät	Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadundunvarmistusjärjestelmän 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				
5 a) korkeakoulun sisällä	Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.	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	KRITEERIT			
	PUUTTUVA	ALKAVA	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 kehittämimisessä. Tiedon välittäminen ululkoisille sidosryhmille on satunnaista.	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 suunnatusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.
6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	Korkeakoululla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.	Korkeakoululla on heikko kokonaiskäsitys laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.	Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.	Korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää systemaattisesti laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista.
7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	Korkeakoulun toimintoihin sisältyy vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Osaan korkeakoulun toiminnoista sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on vähän näyttöjä. Laadunvarmistuksen menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää.	Laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toiminnoista. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä. Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmärakenteen.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot. Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan ketämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä. Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.

TIIVISTELMÄ

Julkaisija
Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi
Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät
Timo Aarrevaara, Mirja Toikka, Hannu Apajalahti, Tapio Huttula, Maiju Mäkilä, Matti Kajaste & Marja-Liisa Saarilammi

Tiivistelmä
Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena oli:

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

Auditointi perustui Lapin yliopiston ennalta toimittamaan auditointiaineistoon sekä 21.–23.4.2009 toteutettuun auditointivierailuun.

Auditointiryhmä toteaa, että Lapin yliopistossa laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen avoimuus edesauttaa yliopiston tavoitteiden toteuttamista. Henkilöstön kehittäminen on järjestelmällisintä ja selkeimmin määriteltyä hallinto- ja tukipalveluissa. Myös mahdollisuudet pedagogiseen jatkokoulutukseen ovat hyvät ja koulutuksen käytöstä on myös näyttöä.

Yliopisto kerää systemaattisesti tietoa tutkimuksesta ja taiteellisesta toiminnasta, mikä antaa hyvän pohjan järjestelmälliselle toiminnan arvioinnille ja kehittämiselle. Arviointiaineiston perusteella yliopisto on näin pystynyt tunnistamaan toiminnassaan ilmeneviä vahvuuksia, heikkouksia ja kehittämiskohteita. Korkeakoulun dokumentoitu tavoitteiden toteuttamisen hierarkia noudattaa auditointiaineiston ja ylimmän johdon haastatteluiden perusteella loogista linjaa koko yliopiston strategiasta tiedekuntien strategioihin, strategian toimeenpanosuunnitelmaan, tulossopimusneuvotteluihin ja niistä edelleen kehityskeskustelujen kautta yksittäisen työntekijän työaikasuunnitelmaan asti.

Yliopiston laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa monenlaista ulkoisten sidosryhmien tarvitsemaa tietoa yliopiston toiminnasta ja sen laadusta. Tiedekuntien laatudokumenteissa kuvataan pääsääntöisesti hyvin tieteellisen jatkokoulutuksen keskeiset laadunvarmistusmenettelyt, joista prosessikaaviot ovat poikkeuksellisen ansiokkaita.

Auditointiryhmä esittää Lapin yliopiston seuraavia kehittämissuosituksia:

- Dokumentaation runsaus aiheuttaa auditointihaastattelujen perusteella selkiytymättömyyttä. Dokumentaation hyväksymisen ja päivittämisen yhteydessä on mahdollista lisätä dokumentaation yhtenäisyyttä sekä vähentää asiakirjojen määrää.
- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laatutavoitteita on varsin paljon ja niiden prioriteetit ovat epäselvät. Tavoitteiden määrää olisi hyvä rohkeasti rajoittaa sekä konkretisoida tavoitteet, jotta niistä tulisi aidosti toimintaa ohjaavia. Tavoitteiden toteutumisen seurantaan saataisiin näin myös lisää systematiikkaa.
- Vastapalautteen antaminen opiskelijoille kaipaisi vielä systematisointia. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijapalautteesta annetaan aina vastapalaute. Opiskelijat ovat mm. ehdottaneet, että ”toiminnan kehittämisestä tehtäisiin vuosittain raportti, joka olisi kaikkien opiskelijoiden saatavissa tai että muutokset näkyisivät konkreettisesti opiskelijalle.”
- Yliopiston voisi olla aiheellista kehittää sellaisia laadunvarmistuksen menetelmiä ja seurannan mittareita jotka nykyistä paremmin tukisivat tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laadun kokonaisvaltaista kehittymistä myös muiden laadullisten näkökohtien kuin alueellisen profiloitumisen osalta.
- Ammattimaisen johtajuuden kehittämisessä on tarpeen kiinnittää erityinen huomio yliopiston tunnusluku/indikaattorijärjestelmän kehittämiseen erityisesti strategisen mutta myös operatiivisen johtamisen näkökulmasta.
- Yliopiston haasteena on laadunvarmistusjärjestelmän menettelytapojen tarkoituksenmukaisuuden eli tuotetun tiedon käytettävyyden ja hyödynnettävyyden arviointi sekä priorisointi. Tämä on erityisen tärkeää, jotta laadunvarmistusjärjestelmä tuottaisi olennaista ja oikeaa tietoa päätöksenteon tueksi ja jotta järjestelmästä ei tule liian raskas ja itsetarkoitus.
- Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kenttä on alueellisesti laaja ja haastava. Yliopiston strategia tällä toimintalohkolla on kehittymässä. Yliopisto on asettanut toiminnalle ylätason tavoitteet, mutta niiden konkretisointi on vielä jäsentymätöntä.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 24.9.2009 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Lapin 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
Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi (Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Lapplands universitet)

Författare
Timo Aarrevaara, Mirja Toikka, Hannu Apajalahti, Tapio Huttula, Maiju Mäkilä, Matti Kajaste & Marja-Liisa Saarilammi

Abstrakt
Rådet för utvärdering av högskolorna utförde en auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Lapplands högskola. Målsättningarna med auditeringen var följande:

- att utreda de kvalitatativa mål högskolan ställt upp för sin verksamhet,
- att utvärdera de processer och den praxis vid högskolan för att upprätthålla och höja kvaliteten på undervisningen samt
- att utvärdera att kvalitetssäkringen vid högskolan har avsedd verkan och bidrar till sådan information som är relevant för att utveckla verksamheten samt till åtgärder som leder till en större genomslagskraft och en högre kvalitativ nivå för verksamheten vid universitetet.

Auditeringen baserade sig på auditeringsmaterial som lämnats in på förhand av Lapplands universitet samt ett auditeringsbesök 21.–23.4.2009 i Rovaniemi.

I sin rapport konstaterar auditeringsgruppen att kvalitetssäkringssystemet vid Lapplands universitet är transparent inom universitetet vilket gör det lättare att nå de mål som universitetet ställt upp för sig. Särskilt fortbildningen av personalen inom förvaltning och stödtjänster har varit föremål för en systematisk och klart definierad utveckling. Det ges också goda möjligheter till pedagogisk fortbildning, och det finns belägg för att personalen vid universitetet utnyttjat detta alternativ.

Information om forskning och konstnärlig verksamhet vid universitetet samlas systematiskt in, vilket ger goda förutsättningar för att utvärdera och utveckla verksamheten. Av auditeringsmaterialet framgår det att universitetet varit i stånd att identifiera såväl sina starka sidor som svagheter och utvecklingsmål. Vidare framgår det av detta material samt intervjuer med ledningen för universitetet att de uppställda målsättningarna följer en klar hierarki som utgår från den gemensamma strategin för hela universitetet och därifrån följer en klart dokumenterad linje till strategin för respektive fakultet och dess program för att genomföra sin strategi till resultatavtalsförhandlingarna med undervisningsministeriet och ända ner till utvecklingssamtalen och arbetstidsschemat för varje enskild anställd vid universitetet.

Kvalitetssäkringssystemet vid Lapplands universitet bidrar till en mångsidig information om den verksamhet som bedrivs vid universitetet samt dess kvalitativa nivå av ett slag som är relevant för externa finansiärer. Den kvalitativa dokumentation som samlats in vid fakulteterna ger i allmänhet en god bild av de förfaringssätt som är centrala för att en kvalitetetssäkring av utbildningen på licentiat- och doktorandnivå, och de processcheman som illustrerar detta är exceptionellt välgjorda.

Auditeringsgruppens rekommendationer för att utveckla Lapplands universitet är följande:

- Av intervjuerna under auditeringen framkom det att kvalitetssäkringen lider av en viss otydlighet som beror på det omfattande material som samlats in. Detta kan eventuellt avhjälpas genom att förenhetliga och reducera den dokumentation som arkiveras.
- De kvalitativa mål som ställts upp för studier som leder till examen är många, och det är oklart i vilken ordning dessa prioriteras. För att processen ska styras av de mål som ställts upp, vore det bra om universitetet antalet kvalitativa mål reducerades, samtidigt som de konkretiserades. På så vis vore det också enklare att förverkliga dessa.
- Responsen på den feedback som de studerande ger borde systematiseras ytterligare. Auditeringsgruppen understryker vikten av att de studerande alltid får respons på sin feedback. De studerande har bl.a. föreslagit ”en årlig rapport som alla studerande skulle ha tillgång till där det berättas eller konkret framgår på vilket sätt verksamheten vid universitetet har utvecklats”.
- Auditeringsgruppen föreslår att universitetet utvecklar sådana metoder för att bättre än för närvarande säkra kvaliteten på den verksamhet som bedrivs och som är ägnade att stödja en helhetsbetonad kvalitetshöjning av den forskning och konstnärliga verksamhet som bedrivs även ur andra kvalitativa perspektiv än sådana som syftar till att stärka den regionala profilen.
- För att utveckla ett professionellt ledarskap bör särskild uppmärksamhet fästas vid det system av indikatorer som ingår i evalueringen, i synnerhet ur ett strategiskt men också ur ett operativt perspektiv.
- Den största utmaningen för universitetet består i att försäkra sig om att de metoder som används inom kvalitetssäkringssystemet är ändamålsenliga, dvs. att utvärdera och prioritera sådan information som går att tillämpa och har nyttjandepotential. Detta är särskilt viktigt för att kvalitetssäkringssystemet ska ta fram relevant och korrekt information att stödja sig på då man fattar beslut, samt för att förhindra att systemet blir tungrott och ett självändamål.
- Det område inom vilket universitetet har i uppgift att samverka med det övriga samhället är vidsträckt och innebär stora utmaningar. Inom denna sektor är universitetets strategi i utveckling. Universitetet har ställt upp kvalitetshöjande mål för detta, men på det konkreta planet saknar dessa alltjämt struktur.

På basis av auditeringsgruppens presentation och rapport beslöt Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt möte den 24 september 2009 att kvalitetssäkringssystemet för Lapplands universitet som helhet betraktat samt med avseende på de grundläggande uppgifter som ställts på detta system uppfyller de uppställda kriterierna. Resultatet av auditeringen är i kraft sex år.

Nyckelord
Utvärdering, auditering, kvalitetssäkring, kvalitet, högskolor, universitet

ABSTRACT

Published by
The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication
Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi (Audit of the quality assurance system of University of Lapland)

Authors
Timo Aarrevaara, Mirja Toikka, Hannu Apajalahti, Tapio Huttula, Maiju Mäkilä, Matti Kajaste & Marja-Liisa Saarilammi

Abstract
The aims of the audit of the quality assurance (QA) system of the University of Lapland performed by the FINHEEC were:

- to evaluate how well the QA system of the higher education institution (HEI) serves as a tool for quality management and development
- to evaluate the QA system in terms of the seven previously determined auditing criteria and to prepare a statement on whether the HEI passes the audit or whether its QA system requires re-auditing
- to support the development work of the polytechnic by providing feedback on the strengths and development targets of its QA system
- to demonstrate the feasibility and reliability of the polytechnic's QA system to its cooperation partners by describing and evaluating it.

The audit was based on the preliminary auditing material provided by the University of Lapland and an auditing visit that took place in Rovaniemi on 21–23. April 2009.

The audit group notes that the internal transparency of University of Lapland's QA-system helps in the fulfillment of its goals. The development of personnel is most systematic and clearly defined in support services. Also the opportunities provided for pedagogic further education are good and there is clear evidence of utilisation of these opportunities.

The university gathers information on its research and artistic activities, which lays a good foundation for the assessment and development of activities. According to the audit material, university has been able to identify strengths, weaknesses and targets for development. According to the material and interviews with university leadership, the documented hierarchy of goals follows clear logic from the university strategy to faculty strategies, performance agreements and all the way to the working plan for an individual employee.

The QA-system of the university produces many kinds of information for the external stakeholders on the university activities and their quality. Faculty material on QA describes very well the main QA activities of doctoral studies. The process charts are exceptionnally good.

The audit group proposes the following development recommendations to the University of Lapland:

- The abundance of documentation creates confusion, according to the interviews. It may be possible to trim and create cohesion amongst the QA documentation as new documents are created and decided upon.
- There are quite a few quality goals for degree education and their priorities are not entirely clear. It would be beneficial to strongly limit the amount of goals and to concretize the goals to make them truly useful for steering activities. The follow-up of fulfilment of goals would also become more systematic.
- The feedback on feedback given to students needs to become more systematic. The audit group recommends that a feedback on student feedback is provided always. The students have also suggested that "an annual report would be given on development of activities and this would be available to all students and the changes made would be clearly visible to students."
- It would be useful to create such methods of QA and indicators that would better support the wholesome development of quality of research and artistic activities, also in accordance to other quality viewpoints in addition to adherence to regional profile.
- In developing professional leadership it would be beneficial to develop university system of indicators, especially from the viewpoint of strategic but also of operational leadership.
- It is a challenge to the university to prioritise the usefulness and usability of QA methods and information created. This is important so that the QA would produce relevant and real information for the support of decision-making and also to avoid the system becoming too heavy and an end in itself.
- The field of societal interaction is regionally wide and challenging for the university. University strategy for these activities is still emerging. University has set overarching goals for interaction but they haven't so far been concretized.

The Finnish Higher Education Evaluation Council decided in its meeting on 24th September 2009, based on the recommendation of the audit group and the audit report that University of Lapland meets the FINHEEC criteria for quality assurance systems and the quality assurance of basic tasks. The audit 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., Ståhle, 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 laatuyksiköt 2001–2003*
7:2000 *Liuhanen, A.-M. (toim.): Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 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 laatuyksiköt 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-issledovatelskoj 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 koulutusohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut*

6:2002 *Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S. , Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti*

7:2002 *Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland*

8:2002 *Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakouluyhteisö. 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 laatuyksiköt 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 kieltenopetus tienhaarassa. Kieltenopetuksen 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 laatuyliopistoa 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 laatuyksiköt 2004–2006*

6:2003 *Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi*

7:2003 *Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatua ammattikorkeakouluihin*

8:2003 *Parjanen, M. : Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaiseen yliopistoon*

9:2003 *Sarala, U. & Seppälä, H.: (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi*

10:2003 *Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology*

11:2003 *Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities*

12:2003 *Impiö, I ., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 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., Myllys, 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 – Sammanhållning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003*

3:2004 *Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta*

4:2004 *Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi*

5:2004 *Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa*

6:2004 *Ståhle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijo, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatutyön auditointi*

7:2004 *Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003*

8:2004 *Luopajärvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammattikorkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi*

9:2004 *Moitus, S. & Seppälä, H.: Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä*

10:2004 *Moitus, S. & Saari, S.: Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003*

11:2004 *Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report*

1:2005 *Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna*

2:2005 *Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa*

3:2005 *Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laatua, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2005–2006*

4:2005 *Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007*

5:2005 *Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Audideringshandbok 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., Ilolakso, A., Katajavuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

4:2006 *Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007*

5:2006 *Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.; Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

6:2006 *Hämäläinen, K., Kantola, I., Marttinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

7:2006 *Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2007–2009*

8:2006 *Yliopistokoulutuksen laatuyksiköt 2007–2009*

9:2006 *Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi*

10:2006 *Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa*

11:2006 *Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi*

12:2006 *Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.; Avoimen yliopiston arvioinnin seurantaraportti*

13:2006 *Käyhkö, R., Hakamäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlaista sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2006–2007*

14:2006 *Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolans kvalitetssäkringssystem*

15:2006 *Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjöö, E., Marttinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic*

16:2006 *Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa.*

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 handelshögskolans 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., Raij, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

1:2008 *Ståhle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

2:2008 *Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

3:2008 *Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: Sosiaalityön ja sosiaalialan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen seuranta-arviointi*

4:2008 *Leppisaari, I., Ihanainen, P., Nevgi, A., Taskila, V.-M., Tuominen, T. & Saari, S.: Hyvässä kasvussa – Yhdessä kehittäen kohti ammattikorkeakoulujen laadukasta verkko-opetusta*

5:2008 *Hiltunen, K. & Kekäläinen, H.: Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä – Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti*

6:2008 *Rauhala, P., Liljander, J.-P., Mulari, O. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi*

7:2008 *Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2008–2009*

8:2008 *Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M.-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K.: Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

9:2008 *Rekilä, E., Heikkilä, J., Kääpä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K.: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

10:2008 *Luoma, M., Daniel, H.D., Kristensen, B., Pirttilä, A., Vaisto, L., Wahlén, S., Mustonen, K. & Seppälä, H.: Audit of the quality assurance system of Helsinki School of Economics*

11:2008 *Stenius, M. Ansala, L., Heino, J., Käyhkö, R., Lempa, H., Niemelä, J., Holm, K. & Seppälä, H.: Turun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

1:2009 *Helander, E., Ahola, J., Huttunen, J., Lahtinen, M., Okko, P., Suomalainen, H., Virtanen, I., Holm, K. & Mustonen, K.: Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi. Yliopistokeskusten arviointi*

2:2009 *Saarela, M., Jaatinen, P., Juntunen, K., Kauppi, A., 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 kauppakorkeakoulun 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., Raij, K., Seppälä, M. & Hiltunen, K.: Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

9:2009 *Papp, I., Lindesjöö, 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., Saarilammi, M.-L. & Mustonen, K.: Diakonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*

13:2009 *Hiltunen, A.-M, Uusitalo, E., Hietanen, O., Hyyryläinen, T., Kettunen, S. & Söderlund, S.: Dynaaminen laatunäkemys – 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 kvalitetssäkringssystemet vid Högskolan på Åland*

17:2009 *Antikainen, E.-L., Eskelinen, H., Mäki, M., Nykänen, M., Taskila, V.-M. & Mustonen, K.: Rovaniemen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*