
**YHTEISEN FUAS-LAATUKÄSIKIRJAN SISÄLLÖN
MÄÄRITTÄMINEN RISTIINARVIOINNIN KAUTTA**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2013

Sara Heikkilä



VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Sara Heikkilä	Vuosi 2013
Työn nimi	Yhteisen FUAS-laatukäsikirjan sisällön määrittäminen ristiinarvioinnin kautta	

TIIVISTELMÄ

Muuttuva lainsäädäntä ja tiukentuva rahoitus asettavat ammattikorkeakoulujen toiminnalle yhä kovempia vaateita. Vastatakseen näihin vaateisiin ja toimintaympäristön muutokseen Hämeen ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu ja Laurea-ammattikorkeakoulu ovat muodostaneet FUAS-liittouman, jonka tarkoituksena on kunkin ammattikorkeakoulun toiminnan vahvistaminen, opiskelijoiden, elinkeinoelämän ja julkishallinnon parempi palveleminen, sekä kansainvälisen toiminnan lisääminen.

Tämä opinnäytetyö on osa FUASin yhteistä kehittämistoimintaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea loppuvuonna 2013 laadittavaa yhteistä FUAS-laatukäsikirjaa esittämällä tälle sisällysehdotelma.

Aineistona opinnäytetyössä ovat olleet FUAS-ammattikorkeakoulujen nykyiset laatukäsikirjat ja laadunhallinnan teoria sekä loppuvuonna 2012 toteutetun neljännen FUAS-ristiinarvioinnin keskusteluiden materiaalit, joita on tutkittu sisällön analyysin menetelmin.

Luotaessa FUASin laadunhallintaa ja laatukäsikirjaa on analyysin perusteella erityisen tärkeää huomioida opiskelijat toiminnan keskiössä, todentaa toiminnan avoimuutta ja luoda helpposelkoinen ja toiminnan yhä kehittyessä päivitettävä laatukäsikirja, joka perustuu jatkuvan kehittämisen periaatteelle. Opinnäytetyön lopussa on esitetty tarkempi sisällysehdotelma FUASin laatukäsikirjalle. FUASin laatukäsikirjan tulee tukea henkilöstön arjen toimintaa. Lisäksi on erityisen tärkeää huolehtia laadunhallinnan käytäntöjen jalkauttamisesta.

Avainsanat ammattikorkeakoulu, FUAS, laatukäsikirja, laadunhallinta

Sivut 36 s. + liitteet 12 s.

Visamäki
Degree Programme of Business Economic

Author	Sara Heikkilä	Year 2013
Subject of Bachelor's thesis	Defining the contents of FUAS Quality Manual with the help of cross-evaluation	

ABSTRACT

Forthcoming changes in the legislation and tightening funding create even harder claims for the operation of the Finnish Universities of Applied Sciences. To meet these claims HAMK University of Applied Sciences, Lahti University of Applied Sciences and Laurea University of Applied Sciences have established FUAS, the Federation of Universities of Applied Sciences. FUAS aims to strengthen the operations of the member institutions, serve students, the business sector and the public sector better and to increase its international activities.

This thesis is a part of the shared development activities of FUAS and its aim is to support the preparation of the FUAS quality manual, to be drawn up at the end of the year 2013. The thesis includes a suggestion for the contents of the quality manual.

The materials of the thesis include the current quality manuals of each FUAS institution, theory on quality in the field and the materials of the discussions executed in the cross-evaluation process in 2012. The materials have been analysed through the means of content analysis.

Based on the analysis it is important to notify the students as the source of the operations and to verify the openness of the operations when creating the FUAS quality management and to create a comprehensible and updateable quality manual that is based on continuous development. A more exact table of content is presented at the end of the thesis. The FUAS quality manual should support the personnel in the everyday operations and it is important to make sure that the new means of quality management are brought into effect, not only described in the quality manual.

Keywords University of Applied Sciences, FUAS, Quality manual, Quality management

Pages 36 p. + appendices 12 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta ja aiheen valikoituminen.....	2
1.2	Tutkimus- ja työskentelymenetelmät ja lähteiden valinta.....	3
2	FUAS JA LAATUPOLITIIKAN RISTIINARVIOINTI	6
2.1	FUAS-yhteistyö.....	6
2.1.1	FUAS-laadunhallinnan nykytilanne	8
2.2	Ammattikorkeakoulukohtaiset laadunhallinnan käytänteet ja laatukäsikirjat.....	9
2.2.1	HAMKIn laadunvarmistusaineisto Internetissä.....	9
2.2.2	LAMKIn laatukäsikirja.....	10
2.2.3	Laurean laatukäsikirja 2010	12
2.3	FUAS-ristiinarvioinnit	13
2.4	FUAS-ristiinarviointi 4 -laatupolitiikka.....	14
2.4.1	Ammattikorkeakoulukohtaiset keskustelut	15
2.4.2	Muiden FUASin strategisten ohjausryhmien pohdinta	16
2.4.3	Ristiinarviointiseminaari 16.11.2012	17
3	LAATU JA LAADUNHALLINTA	19
3.1	Laadun määrittelystä	19
3.2	Laadunhallintajärjestelmä	20
3.2.1	Laadunhallinta korkeakouluympäristössä	21
3.3	Laatukäsikirja ja laadun dokumentaatio.....	23
4	FUAS-LAATUKÄSIKIRJAN SISÄLLYSEHDOTUS	24
4.1	FUAS-laadunhallinta.....	24
4.2	FUAS-laatukäsikirjan sisällysehdotelma	25
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
5.1	Johtopäätökset tutkimustuloksista.....	31
5.2	Oman työskentelyn johtopäätökset	32
	LÄHTEET	34
Liite 1	FUAS-laaturjestelmän kehittäminen, esitysmateriaali 16.11.2012	
Liite 2	Lista ristiinarvioinnin tuottamasta aineistosta	
Liite 3	Ristiinarvioinnin keskustelukierrosten aineisto tiivistettynä keskustelukierroksittain	

1 JOHDANTO

Vuonna 2013 uudistuva ammattikorkeakoululaki tulee muuttamaan ammattikorkeakoulujen (amk) toimintaa yhä haasteellisempaan suuntaan ja vuoden 2014 alusta uudistetaan myös ammattikouluja koskevia rahoitus- ja säädösohjausta. Uudistusten tavoitteena on toiminnan laadun, tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantaminen, sekä ammattikorkeakoulujen toimintaedellytysten vahvistaminen, jotta ne vastaavat nykyistä paremmin yhteiskunnan kehittämistarpeisiin ja tarjoavat niin laadukasta ja tarkoituksenmukaista opetusta kuin tutkimus- ja kehitystyötä. Kaiken kaikkiaan Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) mukaan uudistusten tarkoituksena on saada aikaan ammattikorkeakouluja, jotka ovat kansainvälisesti arvostettuja, itsenäisiä ja vastuullisesti toimivia. (Ammattikorkeakouluja uudistetaan n.d. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen aikataulu n.d.)

Uudistusten myötä kaikkien nykyisten ammattikorkeakoulujen on haettava uuden lain mukaisia toimilupia syksyllä 2013. Valtioneuvosto tekee päätökset toimilupien myöntämisestä vuoden loppuun mennessä. (Ammattikorkeakoulu-uudistuksen aikataulu n.d.) Sopimusneuvotteluissa FUASin ja OKM:n välillä on sovittu, että kukin FUAS-ammattikorkeakoulu hakee omaa toimilupaa, mutta näitä erillisiä hakemuksia täydennetään yhteisellä osuudella yhteisen toiminnan ja kehityksen todentamiseksi. (FUAS Liittoumahallituksen kokouksen pöytäkirja 13.12.2012; FUAS Liittoumahallituksen kokouksen pöytäkirja 17.1.2013.)

Federation of Universities of Applied Sciences (FUAS) on Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK), Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) ja Laurea-ammattikorkeakoulun (Laurea) perustama liittouma, jonka tarkoituksena on palvella laajaa Helsingin metropolialuetta ja vahvistaa näiden kumppaneiden toimintaa ja kilpailukykyä. Tarkoituksena on, että liittouman ammattikorkeakoulut säilyvät itsenäisinä, mutta yhteistyöllä pyritään vahvistamaan etenkin alueen opiskelijoiden, elinkeinoelämän ja julkishallinnon palvelua ja vahvistamaan etenkin liittouman ammattikorkeakoulujen kansainvälistä toimintaa. HAMKin, LAMKin ja Laurean ylläpitäjät allekirjoittivat liittoumasopimuksen virallisesti 29.5.2012. Tässä liittoumasopimuksessa on kerrottu tarkemmin liittouman toiminnan ja ohjauksen keskeisimmistä periaatteista, sekä määritelty päätäntävällän rakenteet tarkemmin. (Väänänen 2011, 9; Suomen suurinta ammattikorkeakoulu liittoumaa vahvistettiin liittoumasopimuksella 29.5.2012.)

Yhteinen laadunvarmistusjärjestelmä mainitaan FUASin strategiassa (Väänänen 2011, 25) ja FUAS-toimijat ovat tehneet yhteistyötä laadunhallinnan saralla jo vuodesta 2010. Seuraava askel kehitystyössä on yhteisen laadunvarmistusjärjestelmän toteutus. Tämä opinnäytetyö on osa FUASin yhteistä kehittämistoimintaa ja liittyy läheisesti FUASin yhteisen laadunvarmistusjärjestelmän luontiin sekä yhteisen kehittämistoiminnan todentamiseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tulevan FUAS-laatukäsikirjan sisällön määrittämistä ristiinarviointiprosessin kautta, ja opinnäytetyön tavoitteena

on luoda sisällysluetteloehdotelma tulevalle FUAS-laatukäsikirjalle. Opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymykseen: kuinka FUAS-ammattikorkeakoulujen yhteisen laatukäsikirjan tulisi rakentua, mitä sen tulisi sisältää ja mitä erityistä yhteisen laatupolitiikan, -järjestelmän ja -käsikirjan rakentamisessa tulisi ottaa huomioon.

Opinnäytetyön tutkimuksen kautta pyritään saamaan parempi kuva korkeakoululiittouman laadusta etenkin sen henkilökunnan näkökulman kautta. Tavoitteena on tukea yhteisen laatukäsikirjan rakentamisprosessia ja edesauttaa sen syntyä syvässä yhteisymmärryksessä. Käytännössä laatukäsikirja toimii FUASin laadunhallintaa ja toimintaa pohjaavana asiakirjana. Koska korkeakoulujen laatukäsikirjoille ei nykyisellään ole ennalta määritettyjä periaatteita, kukin korkeakoulu päättää itse oman laatukäsikirjansa sisällöstä. Tämä opinnäytetyö auttaa FUAS-toimijoita löytämään keskeisimmät seikat, jotka tulisi huomioida uutta yhteistä laatukäsikirjaa tehdessä.

Ristiinarvioinnit ovat FUASin tapa kehittää omaa toimintaansa osallistaen omia toimijoitansa. Ristiinarvioinnit ovat muutamassa vuodessa vakiintuneet yhdeksi kehittämisen työkaluksi FUASissa. FUASin laatukäsikirjan sisällön määrittäminen ristiinarvioinnilla tapahtuvan henkilökunnan kuulemisen kautta on siten luonteva tapa uuden yhteisen laatukäsikirjan rakentamista. Tämän opinnäytetyöprosessin toisena tuotoksena on valmistunut englanninkielinen ristiinarvioinnin raportti: Cross Evaluation 4 Final Report - FUAS Quality Policy, joka on painettu HAMKIn julkaisuna.

1.1 Työn tausta ja aiheen valikoituminen

FUAS ei ole ainoa korkeakoulujen liittouma Suomessa, vaan moni suomalainen korkeakoulu on hakemassa vahvempaa taustatukea erinäisten yhteistyörakenteiden ja liittoutumien kautta. Kemi-Tronion ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto ja Rovaniemen ammattikorkeakoulu ovat muodostaneet Lapin korkeakoulukonsernin, Savonia ammattikorkeakoulu ja Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu perustavat yhteistyönsä Itä-Suomen ammattikorkeakoulut –kumppanuuteen ja Mikkelin ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulut ovat muodostaneet Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy:n.

Korkeakoulujen yhä tiiviimpi verkottuminen ja liittoutuminen keskenään on maailmanlaatuinen suuntaus ja vastikään Collaborations, alliances and mergers in higher education –tutkimuksessaan Higher Education Funding Council for England tuli siihen tulokseen, että parhaimmillaan järkevä ja kestävä liittoutuminen perustuu selkeään strategiseen tarpeeseen, pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja vastuiden sekä riskitekijöiden tasapuoliseen jakoon. Yhteisenä tekijänä monen liittouman luonnissa on ollut selkeän ja vahvan brändin luominen. (James 2012.)

Opinnäytetyön linkittyminen korkeakoulujen liittoutumaan on siis ajankohtainen niin organisaation itsensä kannalta kuin laajemminkin. Lisäksi FUASin yhteisen kehittämistoiminnan tutkiminen ja todentaminen on

ajankohtaista tulevaa ammattikorkeakoulujen toimilupien hakuprosessia silmälläpitäen.

Suomalaiset ammattikorkeakoulut on velvoitettu käymään läpi säännöllisesti Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) suorittamia laatujärjestelmien auditointeja. Auditointien tavoitteena on tukea korkeakoulujen laatujärjestelmien kehitystä avoimesti ja noudattaen eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita, luoda vahva laatukulttuuri ja laatuosaaminen suomalaisiin korkeakoululaitoksiin. (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2012.)

FUAS-ammattikorkeakoulut ovat tehneet laadunhallinnallista yhteistyötä jo kolmen vuoden ajan synergiaedun saavuttamiseksi. Laadunhallinnan toimijoiden yhteistyön tarkoituksena on amk:ien toiminnan yhtenäistäminen, kehittäminen ja yhteisen FUAS-tahtotilan saavuttaminen, joka ammattikorkeakoulujen tulee todentaa myös KKA:n auditoinnissa. Alustavien neuvottelujen mukaan FUAS-ammattikorkeakoulut tulevat käymään läpi auditoinnin osin yhteisesti toteutettuna vuonna 2016. (Heikkilä, Friman, Ignatius, Järvinen 2013.)

KKA:n auditoinnit perustuvat arviointivierailuun ja sen taustaksi etukäteen toimitettuun perusmateriaaliin, joka sisältää yhtenä osa-alueenaan korkeakoulun laatukäsikirjan. Korkeakoulujen arviointineuvosto määrittelee laatujärjestelmän siksi toimintaa kehittäväksi kokonaisuudeksi joka muodostuu laadunhallinnan organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista ja resursseista. KKA:n mukaan kukin korkeakoulu päättää laatujärjestelmänsä tavoitteista, rakenteesta, toimintaperiaatteista, käytettävistä menetelmistä ja itse laadunhallinnan kehittämisestä ja siten kukin korkeakoulu määrittelee itse myös oman laatukäsikirjansa sisällön tarkemmin. (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2012.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tukea tätä laadunhallinnan kokonaisuuden kehitystyötä avoimesti tutkimuksellisella otteella, täydentää neljännen FUAS-ristiinarvioinnin tuloksia ja luoda pohjan yhteiselle FUAS-laatukäsikirjalle. Yhteinen laatukäsikirja toteutetaan loppuvuonna 2013 FUASin Laatu- ja tietotuotanto -työryhmän vastuulla.

1.2 Tutkimus- ja työskentelymenetelmät ja lähteiden valinta

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tulevan FUAS-laatukäsikirjan sisällön määrittämistä ristiinarviointiprosessin kautta. Opinnäytetyössä tehtävä tutkimus on laadullista ja se pureutuu sisällön analyysin keinoin ristiinarviointista saatuun aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa sen viitekehyksen muodostavat sekä tutkimusta ohjaava metodologia että se, mitä tutkimuksen kohteesta jo tiedetään (Tuomi, Sarajärvi 2009, 95–96).

Menetelmänä ristiinarviointi on lähellä benchmarkingia, jossa keskustelemalla pyritään nostamaan esiin hyvät vallalla olevat käytänteet ja mallit. Ristiinarviointi on vakiintunut yhdeksi jatkuvan kehittämisen työkaluksi FUASin laaturyhmän toimintaa ja se on siten luonteva osa uuden yhteisen

laatukäsikirjan rakentamisprosessia. (Heikkilä, Friman, Ignatius, Järvinen 2013.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineistona on neljännen FUAS-ristiinarvioinnin kolmen keskustelukierroksen aikana käydyt keskustelut ja sähköpostit, jotka on kirjattu ylös FUASin laaturyhmän toimesta. Käytyjen keskustelujen pohjalta aineistona olivat keskustelujen muistiot, joihin on FUAS-laaturyhmän toimesta kirjattu keskustelujen kulku ja osallistujien mielipiteet.

Kaiken kaikkiaan ristiinarviointiprosessiin osallistui tai siihen sai mahdollisuuden osallistua 81 FUASin henkilöstön jäsentä. Aktiivisesti mielipiteensä ilmaisi 45 toimijaa. Vaikka ristiinarvioinnissa oli mukana vain pieni osa FUASin 1700-päisestä henkilöstöstä, se sisälsi osalliset kunkin ammattikorkeakoulun vastuulliset laadunhallinnan toimijat sekä avainhenkilöt.

Sisällön analyysin aineistona on siis ristiinarvioinnin kolmen keskustelukierroksen aikana käydyt keskustelut ja sähköpostit. Keskustelut on valittu aineistoksi, sillä ne antavat hyvän kuvan FUASin avainhenkilöstön mielipiteistä ja kehitysideoista FUASin yhteisen laadunhallinnan järjestelmän luontiin. Opinnäytetyö vastaa tutkimuskysymyksiin analysoimalla tätä aineistoa sisällön analyysin menetelmin ja aineistoa peilataan FUASin Plan, Do, Check, Act –mallin (kehittämisen kehä, PDCA-malli) ja kunkin ammattikorkeakoulun olemassa olevien laatukäsikirjojen kautta yleisiin laatukäsikirjakäsitteisiin ja sisältöomaisiin. Ristiinarvioinnin kautta saatuja tuloksia siis tuetaan teorian ja jo käytössä olevien mallien kautta. Näin teoria ja tulokset muodostavat kattavan ja lujan perustan FUAS-laatukäsikirjan laadinnalle.

Kehittämisen kehä on kehittämistoimien jatkumon muodostama spiraali, jossa toisiinsa kytkeytyneet vaiheet seuraavat toisiaan kehittäen siten toimintaa yhä edelleen. Kehittämisen kehän kautta suunnitellaan toimintaa, toimeenpannaan suunnitelmia, todennetaan ja tarkistetaan toimeenpano ja toimitaan suunnitelmien korjaamiseksi, jälleenmuokkaamiseksi ja kehittämiseksi, ts. parannetaan siis toiminnan laatua. (Hoyle 2007, 130) PDCA–malli on valittu FUASin laatukäsikirjan rakenteelliseksi malliksi FUAS-laaturyhmän toimesta.

Sisällön analyysin avulla voidaan ristiinarvioinnin avulla saadusta aineistosta nostaa esiin olennaisin aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn, eri merkityskokonaisuuksien jäsentämisen ja koordinoivan tulkinnan kautta. Opinnäytetyöhön valitun sisällönanalyysin kautta aineistosta etsitään merkityksiä, ennemmin kuin pohditaan sitä miten näitä merkityksiä tuodaan esiin. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 101-104.)

Sisällön analyysin keinoin tuotetun opinnäytetyön tarkoitus on järjestää sen aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ja tuoda sen ydin esiin (Tuomi, Sarajärvi 2009, 108). Tavoitteena on aineiston informaatioarvon lisääminen ja tieteellisen näkökulman säilyttäminen laatukäsikirjan luontuudessa. Opinnäytetyö pyrkii antamaan tarkkaa ja selventävää tietoa ja vahvista-

maan FUAS-laatutoimijoiden ymmärrystä FUASin henkilöstön mielipiteistä, kehittämisideoista ja toiveista.

On huomioitava, että opinnäytetyön tekijä on ollut työsuhteessa tämän opinnäytetyön teon ja valmistumisen aikaan. Toisaalta tämä on helpottanut aineiston saannissa, mutta on huomioitava myös sen vaikutus tulosten luotettavuuteen.

Lisäksi aineiston keruuvaiheessa on saattanut jäädä joitain kommentteja kirjaamatta ylös opinnäytetyön tekijän tai muiden aineiston kerääjien toimesta. Aineiston keruussa on pyritty käyttämään kollektiivisia menetelmiä, eikä aineiston keruu ole ollut yhden kirjurin varassa. Sähköpostiaineistot ovat olleet opinnäytetyön tekijän käytössä sellaisenaan.

2 FUAS JA LAATUPOLITIIKAN RISTIINARVIOINTI

2.1 FUAS-yhteistyö

FUASissa opiskelee noin 21 000 opiskelijaa, joka on noin 15% kaikista Suomen ammattikorkeakouluopiskelijoista. Liittouman kokonaisrahoitus oli vuonna 2012 noin 150 M€. FUAS-jäsenkorkeakouluilla oli päätoimista henkilöstöä vuonna 2012 noin 1700 henkilötyövuoden edestä. (Suomen suurinta ammattikorkeakoululiittoumaa vahvistettiin liittoumasopimuksella 29.5.2012.)

FUASin toimintaa ohjaa sen strategiassa määritelty tahtotila, olla vuonna 2020 ”kansainvälisesti arvostettu Helsingin laajan metropolialueen kansainvälistä kilpailuasemaa vahvistava itsenäinen korkeakoulujen liittouma, joka tarjoaa toimialallaan kaikki metropolialueen elinkielolämän ja väestön tarvitsemat korkeakouluopetus-, tutkimus- sekä aluekehityspalvelut”. (Väänänen 2011, 11.)

Liittouma pyrkii tuomaan sen konkreettiset hyödyt opiskelijoille, omistajille ja toiminta-alueelleen hyvin esille. Konkreettisia hyötyjä ovat mm. entistä monipuolisemmat opintomahdollisuudet, paranevat sähköiset palvelut, laadukkuus, vahvempi kansainvälisyys, erilaiset vahvat yhteistyömallit ja kriittisen massan tuomat edut. (Väänänen 2011 6-7, 23.)

Käytännössä FUASilla on tähän mennessä ollut tiivistä yhteistyötä etenkin kesäopintojen, ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoon (yamk) johtavan koulutuksen, kansainvälistymisen palveluiden, kansainvälisen arvioinnin ja laadunvarmistuksen tutkimus, kehitys ja innovaatio-toiminnan (tki-toiminta), verkko-opintojen, aikuiskoulutuksen ja tietohallinnon parissa. (Väänänen 2011, 17.)

FUASin strategiassa todetaan globalisaation tuovan niin haasteita kuin mahdollisuuksia ammattikoulujen toimintaympäristöön. Liittouman kansainvälistä toimintaa ohjaa etenkin Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015. Tässä strategiassa kansainvälistymiselle on määritelty viisi päätavoitetta: aidosti kansainvälinen korkeakoulu yhteisön ylläpito, korkeakoulujen laadun ja vetovoiman lisääminen, osaamisen viennin edistäminen, monikulttuurisen yhteiskunnan tukeminen ja korkeakoulujen globaalien vastuun edistäminen. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategiassa todetaan, että parhaillaan on käynnissä useita Suomen korkeakoulujen kansainvälistä vetovoimaa ja osaamista vahvistavia uudistuksia. Myös Opetusministeriö (OKM) pyrkii tukemaan korkeakouluja niiden kansainvälisen toiminnan vahvistamisessa. (Väänänen 2011, 8; Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015 2009.)

FUASin ylin hallinnollinen elin on FUAS-hallitus, jossa on edustus niin jäsen ammattikorkeakoulujen omistajilla, rehtoreilla, henkilöstöllä ja opiskelijoilla. Hallitus päättää FUASin strategisista linjauksista strategian toimeenpanon suunnittelusta, kansallisten ja kansainvälisen korkeakoulujen poliittisten tavoitteiden toimeenpanosta ja seurauksesta, neuvotteluista

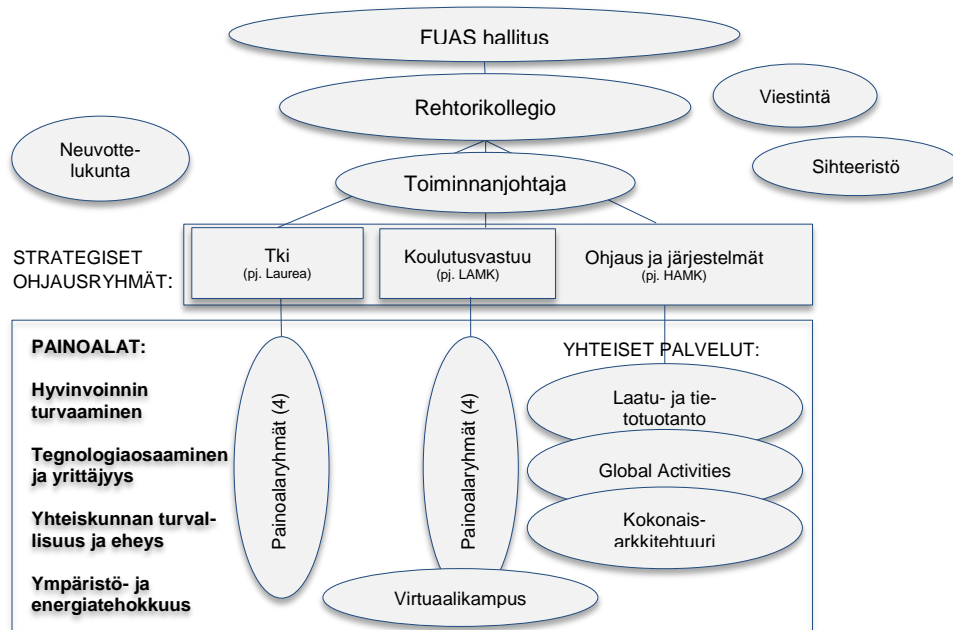
OKM:n kanssa sekä FUASin laatu järjestelmästä, yhteisistä IT-toiminnoista, budjetista ja taloudenpidosta, neuvottelukuntansa henkilöstöstä ja rekrytoinnin periaatteista ja prosesseista. Hallitus toimii myös FUASin toiminnanjohtajan työnantajana. FUAS-hallinnon jäsentyminen tarkemmin rakennekaaviona myöhemmin (Kauppi, esitys 22.11.2012.)

FUASin rehtorikollegio koostuu nimensä mukaisesti kunkin ammattikorkeakoulun rehtorista. Sen tehtävänä on panna täytäntöön hallituksen päätökset ja toimia yhdistävänä elimenä kunkin ammattikoulun ja liittouman välillä. Rehtorikollegio vastaa hallinnon myöntämin valtuuksin liittouman rekrytoinnista toiminnanjohtajaa lukuun ottamatta. (Kauppi, esitys 22.11.2012.)

Apunaan FUAS-hallituksella ja rehtorikollegiolla on FUAS-sihteeristö, joka valmistele näiden käsiteltäväksi tulevia asioita, toteuttaa näiltä saamia toimeksiantoja ja muita tehtäviä, sekä viestii jäsenkorkeakoulujen ja hallituksen sekä rehtorikollegion välillä. Sihteeristön tavoitteena on tukea ja edistää liittouman strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Sihteeristöön kuuluu FUAS-toiminnanjohtaja sekä yksi henkilö kustakin jäsenkorkeakoulusta. Sihteeristöä voi tarpeen mukaan kutsua asiantuntijoita kuultavakseen. (Tiedote FUAS-liittouman strategiset toimijat ja toiminnot 2012.)

Toiminnanjohtajan tehtävänä on valmistella rehtorikollegion sekä hallituksen päätettäväksi osoitetut asiat sekä avustaa hallituksen ja rehtoreiden päätännän toimeenpanossa. Toiminnanjohtajalla on kaikkea toimintaa yhtenäistävä työnkuva ja lisäksi hän vastaa liittouman talouden tarkkailusta. Apuna hänellä on liittouman sihteeri. (Kauppi, esitys 22.11.2012.)

FUASin toiminnan käytännönläheisempää päätä edustavat tki-, koulutusvastuu sekä ohjaus- ja järjestelmät -strategiset ohjausryhmät. Nämä ryhmät vastaavat osa-alueensa toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta, lisäksi ne vastaavat myös FUASin strategisten hankkeiden johtamisesta. Kussakin strategisessa ohjausryhmässä on henkilöstön edustajia jokaisesta jäsenkorkeakoulusta sekä jonkun jäsenkorkeakoulun oppilaskunnan edustaja. Strategisissa ohjausryhmissä on 7-9 jäsentä. Seuraavalla sivulla on havainnollistettu FUAS-hallinnon rakennetta tarkemmin. (Tiedote FUAS-liittouman strategiset toimijat ja toiminnot 2012.)



Kuva 1. FUASin rakenne (FUAS-liittouma. Rakenteet ja ohjausjärjestelmä 2013.)

Käytännön FUASin kehitystyö tapahtuu ryhmien toiminnan sekä erilaisten projektien kautta. Yhteistyön konkreettisimpia esimerkkejä ovat FUAS-ammattikorkeakoulujen yhdessä organisoimat opintokokonaisuudet ja strategiset hankkeet. 1.1.2013 alkaen FUASilla on viisi yhteistä palvelua; laatu- ja tietotuotantopalvelut, viestintä, koulutuksen vientiin keskittyvä Global Activities, tietohallinto ja virtuaalikampus, joiden tarkoituksena on vahvistaa jäsenkorkeakoulujen toimintoja ja parantaa näiden toimintojen kustannustehokkuutta ja laatua. (Kauppi, esitys 22.11.2012.)

2.1.1 FUAS-laadunhallinnan nykytilanne

Parhailtaan kullakin ammattikorkeakoululla on omat laadunhallinnan toimijat, mutta yhteistyötä toteutetaan FUAS laatu- ja tietotuotanto ryhmän (LaaTi) toimesta. LaaTi-ryhmä on yksi FUASin työryhmistä, jotka toimivat strategisten ohjausryhmien alaisuudessa. LaaTi-ryhmä on vastuussa FUAS-laadunhallinnan kehittämisestä ja laatu­käsikirjan luonnista. Lisäksi ryhmän toimenkuvaan kuuluu seurantatiedon keruu, toiminnan arvioinnista vastaaminen sekä FUAS-toiminnan jatkuvan kehittämisen turvaaminen. (Heikkilä, Friman, Ignatius, Järvinen 2013.) Tässä opinnäytetyössä ja yleisesti laatu- ja tietotuotanto ryhmän pelkistä laadunhallinnan toimijoista käytetään nimitystä FUAS-laaturyhmä.

Yhteinen FUAS laatu- ja tietotuotannon kehittämispäällikkö palkattiin helmikuussa 2013. Laatupäällikön mukaan FUASin ”laadunhallinnan tavoitteena on sujuva ja tarkoituksenmukainen toiminta FUAS-strategiassa määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi” sekä toiminnan jatkuva kehitys niin sisäisten kuin ulkoisten arviointien kautta. (Ignatius 2013.)

2.2 Ammattikorkeakoulukohtaiset laadunhallinnan käytänteet ja laatukäsikirjat

Parhailtaan kullakin ammattikorkeakoululla on omat laatujärjestelmänsä, joiden toimimista ne ovat todentaneet KKAN auditoinneissa viimeksi HAMK vuonna 2011, LAMK vuonna 2007 ja Laurea vuonna 2010 (Auditointirekisteri n.d.). Kullakin FUAS-ammattikorkeakoululla on omat laadunhallinnan käytänteensä, työntekijänsä, laatujärjestelmänsä sekä toimintaa ohjaava laatukäsikirjansa. Alla ammattikorkeakoulujen laadunhallintaa on selvitetty tarkemmin kunkin ammattikorkeakoulun laatukäsikirjan kautta.

2.2.1 HAMKin laadunvarmistusaineisto Internetissä

HAMKin laatukäsikirjana toimii parhailtaan laadunvarmistusjärjestelmän aineisto kaikille avoimilla HAMKin Internet-sivuilla. Nämä laadunvarmistuksen sivut kuvaavat HAMKin laadunvarmistusjärjestelmän keskeiset osat. HAMKin laatujärjestelmän kuvaus -dokumentti ja lisäksi henkilöstön ja opiskelijoiden oppaat HAMKin laadunvarmistukseen on julkaistu painettuina versioina. Laadunvarmistuksen Internet-sivut rakentuvat seuraavien otsikoiden mukaan:

- Ajankohtaista
- Toiminnan organisointi ja johtaminen
- Laatutyö
- Strateginen johtaminen
- Koulutus
- Tutkimus ja kehittäminen
- Tukipalvelut

HAMKin laadunvarmistus-sivuilla on myös linkki HAMKin englanninkielisille Internet-sivuille, jossa HAMKin ja suomalaisten ammattikorkeakoulujen laadunvarmistus on esitelty. Lisäksi kunkin alisivun alla on linkkejä niiden mukaisiin strategioihin, toimintaohjeisiin, vuosittaisiin tulostietoihin ja tavoitteisiin, asiakirjoihin, kokousmuistioihin ja muihin materiaaleihin. Dokumenttien löytämistä on Internet-sivuilla helpotettu dokumenttien haku -toiminnolla. Ajankohtaisimmista seikoista tiedotetaan laadunvarmistuksen etusivun Ajankohtaista-otsikon alla. (Laadunvarmistus n.d.)

Laadunvarmistuksen sivujen tarkoituksena on valaista tavoitteiden asettamisen perusteita, laadullisten ja määrällisten tulosten mittaamista ja voimavarojen kohdentamista. Kaiken kaikkiaan HAMKin laadunhallinnan ja sivujen lähtökohtana on amk-lainsäädäntä. (Laadunvarmistus n.d.)

Laadunvarmistus-sivujen mukaan HAMKissa laadunvarmistuksella tarkoitetaan niitä *menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla se turvaa ja kehittää koulutuksen ja muun toimintansa laatua*. HAMKissa laadunvarmistuksen nähdään kattavan niin laadunhallinnan kuin laadun kehittämisenkin ja HAMKin laadunvarmistusjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joko muodostuu laadunvarmistuksen organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista ja prosesseista sekä resursseista. Sen tarkoi-

tuksena on toiminnan jatkuvan tavoitteellisen kehittämisen ja uudistamisen mahdollistaminen ja turvaaminen, siten että opiskelijoiden ja sidosryhmien tarpeet tyydytetään kustannustehokkaasti. Laadunvarmistusjärjestelmä myös yhtenäistää HAMK:n menettelytapoja toimintaohjeiden kautta ja pyrkii varmistamaan kestävä ja eettisen toiminnan. (Laadunvarmistus n.d.)

Laadunvarmistussivut esittelevät laadunhallintaa koskevan vastuunjaon ja nimeävät laadunvarmistuksen keskeiset elimet ja toimijat. Lisäksi sivuilla avataan HAMK:n ja sen Koulutus ja tutkimus -keskusten (KT-keskus) kytkeytymistä toisiinsa tavoite- ja palvelusopimusten sekä toimintaohjeiden kautta. Nämä ohjeet kuvaavat toiminnan suunnittelu-, toteutus-, seuranta-, arviointi- ja kehittämismenetelmät ja tähdentävät vastuunjakoja. Ohjeissa kuvataan myös toiminnalle asetetun minimilaadun taso. Tuloksellisuus- ja seurantatietoa kootaan HAMK:ssa QPR ohjelmistotalon tarjoamaan tuloksellisuusmittaristoon ja laaja johtotiimi arvioi tilannetta näihin pohjautuen neljästi vuodessa. (Laadunvarmistus n.d.)

HAMK:ssa laadunvarmistuksen keskeiset prosessit ovat strategia- ja johtamisprosessi, tavoitesopimusprosessi, taloussuunnitelma- ja talousarvioprosessi, opetussuunnitelmaprosessi sekä opetus- ja opiskeluprosessit, hankehallintaprosessi, maksullisten palveluiden prosessi ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen prosessi. Kaikkien näiden prosessien kehittämiseen liittyy määrääjien opiskelijoiden ja sidosryhmien kuulemista ja palautteiden antamista. Keskeistä tietoa tuottavat etenkin opiskelija- ja asiakaspalautejärjestelmät, sidosryhmäkyselyt, ohjaus- ja asiantuntijaryhmät, neuvottelukunnat sekä tarkastuslautakunta. (Laadunvarmistus n.d.)

Laadunvarmistus-sivujen mukaan laatudokumenttien saatavuutta on parannettu viimeaikoina ja nykyään kaikki dokumentit on julkaistu avoimesti julkisilla Internet-sivuilla. Laadunvarmistus-sivuilla on useita linkkejä, HAMK:n ulkoisilla Internet-sivuilla, opiskelijaportalissa ja henkilöstön Intranetissä. (Laadunvarmistus n.d.)

2.2.2 LAMK:n laatukäsikirja

Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirja sisältää tiiviisti koko ammattikorkeakoulun toiminnan tehtävän ja laatujärjestelmän määrittelyn sisältäen laadunhallinnan lähtökohdat, rakenteen ja laatujärjestelmän sisällön kuvauksen. Laatukäsikirjan mukaan LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmän päätehtävänä on luoda edellytykset hyvälle oppimiselle. Laadunvarmistusjärjestelmä sisältää kaikki arjen toimintaa ja toiminnan kehittämistä koskevat menettelytavat ja prosessit. Alla LAMK:n laatukäsikirjan sisällystarkemmin: (LAMK Laatukäsikirja n.d.)

- 1 Laadunvarmistusjärjestelmän lähtökohdat
 - 1.1 Laatumäärätykset
 - 1.2 Vaatimukset laadunvarmistusjärjestelmälle
 - 1.3 Opiskelijan rooli laadunvarmistuksessa
- 2 Laadunvarmistusjärjestelmän rakenne ja kuvaus
 - 2.1 Hyvää oppimista edistävä laadunvarmistusjärjestelmä ja sen dokumentaatio
 - 2.2 Arviointi-, palaute- ja seuranta järjestelmän kuvaus
 - 2.3 Arviointiohjelma

Laatukäsikirja määrittelee LAMK:n koulutuksen, tutkimuksen ja muun aluekehitystyön keskeiseksi laatumäärätykseen hyvän oppimisen, joka ”konkretisoituu siten, että valistuva opiskelija saa parhaat mahdolliset tiedot, taidot ja pätevyyden selviytyä työelämässä. Hyvä, tavoitteellinen oppiminen muuttuu työelämässä tarvittavaksi osaamiseksi”. (LAMK Laatukäsikirja n.d.)

Laatukäsikirja luo perustan niin ammattikorkeakoulun pedagogiselle kuin aluekehitystyölle määrittellen kummankin tavoitteet tarkasti ja selkeästi ja sitoo ne yhteen keskeisten laatumäärätyksien kautta. Keskeiset laatumäärätykset sisältävät niin tavoitteet yhteisöllisestä toiminnasta, avoimuudesta, kansainvälisyydestä kuin toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. (LAMK Laatukäsikirja n.d.)

LAMK:n laatukäsikirjan mukaan laadunvarmistus tarkoittaa kaikkia niitä *menettelytapoja, prosesseja, organisoitua, vastuunjakoja ja resursseja, joiden avulla turvataan ja kehitetään ammattikorkeakoulun laatua*. Keskeistä LAMK:n laadunhallinnassa on opiskelijan rooli, joka määrittellään ja tunnustetaan laatukäsikirjassa. (LAMK Laatukäsikirja n.d.)

Kaiken kaikkiaan LAMK:n laadunvarmistusjärjestelmä rakentuu kehittämisen kehän periaatteen mukaisesti. Lisäksi LAMK:n strategisena ohjausjärjestelmänä käytetään Balanced Scorecard-järjestelmää (BSC, tulokortti). LAMK:n kokonaisstrategiassa esitetyt strategiset tavoitteet ja sen saavuttamisen kannalta määritellyt kriittiset menestystekijät, toiminnan mittarit, asetetut tavoitetasot, vastuunjako ja tulosten tarkastelun ajankohta on LAMK:ssa esitetty BSC-tulokorttien muodossa, niin koko oppilaitoksen kuin laitosten tasolla. (LAMK Laatukäsikirja n.d.)

BSC on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä strategisen ohjauksen väline. Mittariston kautta yrityksen visio ja strategia yhdistetään toimintaan taloudellisen näkökulman, prosessinäkökulman, oppimisen ja kasvun näkökulman sekä asiakasnäkökulman kautta määriteltävien tavoitteiden ja mittarien avulla. Toiminnan ohjaamisen lisäksi mittaristoa käytetään etenkin yhteistyön ja kommunikaation välineenä. (Kaplan, Norton 1996.)

LAMK:n laatuohjauksen dokumentaatio perustuu neljään tasoon: strategiatasoon, prosessitasoon, sisäisen ohjeistuksen tasoon ja muun ohjeistuksen tasoon. LAMK:ssa prosessikuvaukset toimivat ohjeistuksina laadun-

kaalle toiminnalle ja tarpeellisten toimintojen jatkuvalla kehittämiselle. Prosessien omistajat ovat vastuussa niiden toiminnan arvioinnista, seurannasta ja kehittämisestä. LAMKin laatukäsikirjan mukaan laadun tulee olla todennettavissa arviointien, palautteen (opiskelija, henkilöstö ja sidosryhmä) ja seurantojen kautta. Tulokset LAMKissa esitetään mm. BSC-tuloskorttien kautta vuosittaisen arviointiohjelman mukaisesti sisäisessä Intranetissä. (LAMK Laatukäsikirja n.d.)

2.2.3 Laurean laatukäsikirja 2010

Laurean nykyinen laatukäsikirjan on painettu 2010, ennen KKA:n suorittamaa auditointia. Laurean laatukäsikirjan tavoitteena on toimia perehdyttämismateriaalina Laurean laadunvarmistuskokonaisuuden hahmottamiseksi ja muodostaa laadukasta toimintaa tukeva materiaali yhdessä opiskelijan laatukäsikirjan sekä Laurean ulkoisen Internetin ja sisäisen Intranetin laadunvarmistussivustojen materiaalien kanssa. Laatukäsikirjassa kuvataan laadunhallinnan keskeiset elementit kun taas Internet- ja Intranetsivuilla kuvataan laadunvarmistuksen eteen tehty työ, sekä tarkemmat yksikkökohtaiset elementit. Alla Laurean laatukäsikirjan sisällys tarkemmin. Lisäksi laatukäsikirjassa on liitteenä keskeiset laadunhallinnan käsitteet selittävä sanasto. (Laurean laatukäsikirja 2010.)

- 1 Johdanto
- 2 Toimintaympäristö
- 3 Laadunvarmistus
- 4 Toiminnan suunnittelun perusta
 - 4.1 Arvot
 - 4.2 Tahtotila
 - 4.3 Strategiat
 - 4.4 Laatutoimijat
- 5 Toiminta
- 6 Toiminnan seuranta ja arviointi
 - 6.1 Kehittämispohjainen oppiminen
 - 6.2 Tutkimus- ja kehitystyö ja innovaatiotoiminta sekä aluekehitystyö
 - 6.3 Opintotehokkuus
 - 6.4 Osaamisen, henkilöstön ja talouden johtaminen
- 7 Kehittäminen
 - 7.1 Strateginen kehittäminen
 - 7.2 Toiminnan kehittäminen
- 8 Laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen

Laurean laatukäsikirja on jäsennelty tiiviisti kehittämisen kehän mukaisesti ja se toimiikin Laurean koko laadunvarmistusjärjestelmän perustana. Laurean laatukäsikirja kuvaa taustatiedoksi Laurean toimintaympäristön laajemmassa mittakaavassa. Laatukäsikirja määrittelee laadunvarmistuksen *menettelytapojen, prosessien ja järjestelmien kokonaisuudeksi, jonka avulla turvataan ja kehitetään Laurean toiminnan laatua.* (Laurean laatukäsikirja 2010.)

Laurean kehittämisen kehän osiot on määritelty seuraavasti: Plan – toiminnan suunnittelun perusta, Do – prosessien kuvaaminen ja niiden

mukainen toiminta, Check – toiminnan seuranta ja arviointi määriteltyjen mittareiden avulla ja Act – seuranta-, arviointi- ja palautetiedon avulla vallittujen kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen sekä näiden dokumentointi ja vaikuttavuuden seuranta. (Laurean laatukäsikirja 2010.)

Laatukäsikirjan mukaan Laurean laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on:

- tukea tahtotilan saavuttamista ja strategioiden toteuttamista
- varmistaa kattavasti korkeakoulun koulutuksen ja muun toiminnan laatua
- tuottaa systemaattisesti laatuun liittyvää tietoa toiminnan kehittämiseksi
- edistää riittämättömän laadun tunnistamista
- yhtenäistää ja tehostaa toimintaa
- vahvistaa toimintojen osallistumista ja laatukulttuurin kehittymistä.

Laurean arvot: yhteisöllisyys, sosiaalinen vastuu ja luovuus, näkyvät laatukäsikirjan lukijalähtöisyydessä. Laatukäsikirja listaa tiiviisti, ymmärrettävästi ja tasa-arvoisesti kaikkien laurealaisten (opiskelijasta kehittämissyörymien jäsenten kautta hallitukseen) roolin laatutoiminnassa. Laurean pedagoginen strategia onkin integroida ammattikorkeakoulun opetus, tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä aluekehitystehtävät tiiviisti. Laurean toteuttaa strategiaansa Learning by Developing -mallin kautta (LbD-malli, kehittämispohjainen oppiminen). (Laurean laatukäsikirja 2010.)

Laatukäsikirjassa on Laurean ydinprosessiksi määritelty kehittämispohjaisen oppimisen prosessi. Sen tavoitteena on tuottaa laadukasta oppimista ja kehittää uutta tulevaisuusorientoitunutta osaamista, edistää opiskelijoiden työllistymistä ja aikaansaada vaikuttavaa innovaatiotoimintaa. Käytännön toimintaa ja sen seuranta-, arviointi- ja kehittämismenetelmiä Laureassa toteutetaan palvelukuvausten kautta. (Laurean laatukäsikirja 2010.)

Laatukäsikirjan mukaan toiminnan kehittäminen pohjautuu määrääjiksi määriteltyjen menestystekijöiden tarkkailuun ja arviointiin. Toimintaa arvioidaan konkreettisten kriittisten menestystekijöiden kautta vuosittain. (Laurean laatukäsikirja 2010.)

Lisäksi laatukäsikirja määrittelee ja esittelee niin strategisen kuin toiminnan kehittämisen, ja niiden eri osa-alueiden, kannalta keskeiset menetelmät ja toimintatavat sekä esittelee julkaisuhetkenänsä viimeisimpiä toteutuneita sisäisiä ja ulkoisia benchmarking-projekteja ja toiminnan arviointeja. Laurean laatukäsikirja määrittelee myös itse laatujärjestelmän kehittämisen toimijat, menetelmät ja välineet. (Laurean laatukäsikirja 2010.)

2.3 FUAS-ristiinarvioinnit

Ristiinarviointeja on FUASissa toimitettu jo kolmesti. Ensimmäiset kaksi toteutettiin vain HAMK:n ja Laurean välillä, mutta kolmannessa englanninkielisenä toteutetussa ristiinarvioinnissa olivat jo mukana kaikki jäsenkorkeakoulut. Ensimmäinen ristiinarviointi toteutettiin vuonna 2008 ja ristiinarvioinnista on sittemmin muodostunut vuosittainen käytänte, joka

koetaan toimivaksi toiminnan arvioinnin ja tiedonjaon tavaksi. (Heikkilä, Friman, Ignatius, Järvinen 2012, 9-11.)

Ensimmäisen ristiinarvioinnin aiheena oli laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen ja toisessa ristiinarvioinnissa tarkasteltiin korkeakoulujen henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen. Kolmas ristiinarviointi oli otsikoitu International Activities of Federation of Universities of Applied Sciences (FUAS). Kolmas ristiinarviointiseminaari toteutettiin osin englanninkielisenä. (Heikkilä, Friman, Ignatius, Järvinen 2012, 9, 13.)

FUASissa on päädytty ristiinarviointien toteuttamiseen, sillä käytänne koetaan tasapuolisemmaksi kuin perinteinen benchmarking ja ristiinarviointi on mainittu jos FUAS-strategiassa yhdeksi tavaksi parantaa toiminnan laatua, profilointia, vaikuttavuutta ja kansainvälistymistä. Ristiinarviointien tarkoituksena on oppia lisää muiden jäsenkorkeakoulujen toiminnasta ja löytää yhdessä kehitettävät osa-alueet kriittisen ja rakentavan palautteenannon kautta. Ristiinarviointi perustuu kehittämisen kehän mukaiseen malliin, eli PDCA-ajatteluun. (Heikkilä, Friman, Ignatius, Järvinen, 2012, 9-10.)

Ristiinarviointikäytänteessä kukin osallistuva korkeakoulu on valmistellut materiaalin, jonka pohjalta itse seminaarin keskustelu on käyty. Ristiinarviointien esimateriaaleista, keskusteluista ja havainnoista on julkaistu lopuraportit, jotka olivat sisältäneet hyvien käytänteiden esittelyä ja parannusehdotuksia tulevaisuuden kehitystyötä varten. (Heikkilä, Friman, Ignatius, Järvinen 2012.)

Kolmannesta ristiinarvioinnista nostettiin Kansainvälisen toiminnan kehittämisen työkirjaan (työkalu aiemmin huoltokirja, Maintenance Manual) ne kehittämistoimenpiteet, mitä prosessin kautta oli noussut ja mitä FUASin kansainvälinen työryhmä koki tärkeimmiksi yhteisiksi kehittämiskohteiksi. Kehittämisen työkirjassa määritellään tavoitteet tarkemmin, määritetään kehittämistoimenpiteet ja niiden aikataulu ja vastuut sekä määritetään lopputuloksen tarkkailusta ja analysoinnista. Kehittämisen työkirja toimiikin käytännönläheisenä kehittämisen työkaluna joka tukee ja vahvistaa tavoitteiden saavuttamista. (Heikkilä, Friman, Ignatius, Järvinen 2012, 10, 25-26.)

2.4 FUAS-ristiinarviointi 4 -laatupolitiikka

Neljäs ristiinarviointi toteutettiin syksyllä 2012 kolmen keskustelukierroksen kautta. Ensimmäisellä kierroksella lokakuussa kuultiin laadunhallintaan osallistuneita toimijoita joko ammattikorkeakoulukohtaisissa tapauksissa tai sähköpostin välityksellä. Toisella kierroksella kuultiin FUAS koulutusvastuut ja tki –strategisia ohjausryhmiä ja kolmannella kierroksella laatupolitiikkaa käsiteltiin FUASin ohjaus ja järjestelmät –strategisessa ohjausryhmässä 16.11.2012. Keskustelut pohjautuivat aina FUAS-laaturyhmän valmistelemaan materiaaliin.

Kaiken kaikkiaan ristiinarviointiprosessiin osallistui tai siihen sai mahdollisuuden 81 FUAS-toimijaa ja aktiivisesti mielipiteensä ilmaisi 45 toimijaa. Ristiinarvioinnin kautta saatu aineisto ja keskustelujen ajat ja osallistujamäärät on esitetty liitteessä 2. Lisäksi liitteenä 3 on tiivistys kunkin keskustelukierroksen aineistosta.

2.4.1 Ammattikorkeakoulukohtaiset keskustelut

Ensimmäinen keskustelukierros toteutettiin ammattikoulukohtaisesti alkusyksyn 2012 aikana. LAMKissa ja Laureassa kierros toteutettiin yhteisellä tapaamisella valittujen edustajien kanssa ja HAMKissa mielipiteitä kysyttiin laadunhallinnan kehittämiseen osallistuneilta toimijoilta sähköpostitse. Kierros perustui osallistujille näytettyyn tai lähetettyyn materiaaliin, jota päivitettiin keskustelujen ja sähköpostikommenttien mukaan.

Kaiken kaikkiaan suunnitelmat uudesta yhteisestä laatujärjestelmästä otettiin vastaan positiivisesti ja edustajat pitivät esitettyjä tavoitteita hyvinä.

Negatiiviset kommentit koskivat pääasiassa tiedotusta, FUASin rakennetta ja FUASin näkymistä kaikilla organisaatioiden tasoilla. FUAS koettiin vielä hieman epäselväksi ja määrittelemättömäksi kaikkien amkien edustajien puolesta ja sen kerrottiin olevan vielä kaukaista tavallisen ”riviopettajan” arjessa. Laatujärjestelmän toivottiin selkeyttävän tätä epätietoisuutta ja vahvistavan tiedotusta. Toisaalta, kaksi kyselyyn vastannutta opettajaa kertoi olevansa yhteydessä FUAS-kollegoihinsa päivittäin.

Yksi Laurean edustajista pelkäsi organisaatioiden yhteentörmäystä ja oman toiminnan kärsimistä liian pakotetun yhtenäistämisen pelossa, kun taas HAMKin edustajien kommentissa todettiin, etteivät kaikki FUAS-toimijat ole yhtenäisesti sitoutuneita yhteiseen toimintaan. Kommenteista paistaa läpi, että edustajat näkevät matkan yhteisen laatujärjestelmän mukaiseen toimintaan olevan vielä pitkä. Osallistujat näkivät että FUASilla on tarvetta yhtenäistää osaa toiminnasta ja että ammattikorkeakoulujen on luovuttava välttämättä osasta prosessejaan ja menetelmiään tämän yhtenäistämisen mahdollistamiseksi.

Ratkaisuksi nähtiin olemassa olevien hyvien käytänteiden hyödyntäminen tavalla, joka sallii kunkin ammattikorkeakoulun ominaispiirteiden säilymisen. Edustajat toivoivat konkreettista laatujärjestelmää, jossa olisi yhteisiä linjauksia, mutta myös joustoa. Jotta laatujärjestelmä olisi parhaiten kaikkien FUAS-toimijoiden, myös opiskelijoiden, omaksuttavissa, toivottiin uuden laatujärjestelmän olevan myös käyttäjälähtöinen ja selkeä.

Edustajat toivoivat laatukäsikirjassa käytettävien termien ja käsitteiden määrittelyä, jotta toimijoiden olisi helpompi puhua samoin yhdessä määrittelyin termein ja tarkasti ymmärtää toistensa terminologiaa.

Myös FUAS-toimijoiden sitouttaminen laatutyöhön nähtiin tärkeänä, jotta laatujärjestelmä konkretisoituu kaikkien FUAS-ammattikorkeakoulujen operatiivisessa toiminnassa. Sitouttamisessa onnistuneella tiedotuksella sanottiin olevan suuri rooli.

Nykyisen FUAS-extranetin, FUASin Intranetin, todettiin toimivan huonosti ammattikorkeakoulujen välisessä tiedotuksessa ja yhteistyössä. Osallistujat toivoivat kuitenkin FUAS-laatukäsikirjan julkaisua virtuaalisesti, jotta se olisi päivitettävissä. Osallistujat toivoivat tulevan laatukäsikirjan julkaisua myös englanniksi kansainvälisen uskottavuuden lisäämisen vuoksi. Yksi HAMKin edustaja muistutti, että kriittinen kehittävä ote tulee säilyttää myös jatkossa ja laatujärjestelmän ei tule odottaa olevan kerralla valmis.

Vastaajat toivoivat laatujärjestelmän mahdollistavan nopeamman palautteen saannin ja keruun, sekä korostavan viestinnän tärkeyttä ja nopeaa helposti saatavilla olevaa paikkansapitävää tietoa.

Parhaaksi puoleksi yhteisen laatujärjestelmän luomisessa edustajat näkivät synergiaedun; laajuuden tuoman tehokkuuden ja vertailtavuuden sekä yhteisen etenemisen. FUAS-yhteistyön koettiin parhaimmillaan olevan asiantuntijayhteistyötä, joka auttaa arjen operatiivista toimintaa, joka tuo lisäarvoa opiskelijan opintoihin.

Vertailtaessa kommentteja ammattikorkeakoulukohtaisesti voi HAMKin edustajien todeta suhtautuvan laatujärjestelmän luontiin toiveikkaasti, LAMKin edustajien avoimen odottavasti ja Laurean edustajien varautuneemmin.

2.4.2 Muiden FUASin strategisten ohjausryhmien pohdinta

Toisella kierroksella FUAS-laatujärjestelmää koskevia suunnitelmia käytiin läpi yhdessä FUASin koulutusvastuut ja tki -strategisten ohjausryhmien kanssa yhteiskokouksessa 17.9.2012. FUAS-laaturyhmä oli muokannut suunnitelmia hieman ammattikorkeakoulukohtaiselta kierrokselta saamansa palautteen pohjalta. Kierrokseen osallistui yhteensä 10 keskustelijaa.

Toinen kierros selkeytti FUAS-toimijoiden halukkuutta malliin, jossa yhteinen laadunhallinnan osa luo laajemman kehyksen koko FUASin operatiiviselle toiminnalle, mutta jossa on sallittu erilaisuutta ammattikorkeakoulujen välillä. Eli toisen kierroksen edustajat eivät nähneet kolmen järjestelmän yhdistämistä toimivana ratkaisuna, vaan toivoivat laatujärjestelmää, joka antaa suuntaviivat, mutta jakautuu konkreettisemmin FUAS-työryhmien ja kunkin amkin omaleimaisen toiminnan kautta. Edustajat näkivät, että laatujärjestelmän ja toiminnan tulee perustua yhdessä päätettyihin, olemassa oleviin, rakenteisiin ja toimintaan ja näin FUAS-toiminta alkaa linkittyä amkien arkeen yhä konkreettisemmin.

Myös toinen kierros osoitti, että FUAS-laatujärjestelmän tulee olla opiskelijalähtöinen ja parhaimmillaan tukea opiskelijoiden oppimista ja yhdenvertaisuutta. Toisella kierroksella nousi myös konkreettisesti esiin, kuinka tärkeää on käsitteiden yhdenmukaistaminen määrittelyin, jotta laatujärjestelmästä ja laatukäsikirjasta muodostuu yhtenäinen, yksiselitteinen ja helpposelkoinen kokonaisuus.

Koulutusvastuut ja tki -strategiset ohjausryhmät näkivät jo enemmän yhteistoimintaa, eivätkä epäilleet toiminnan näkymistä arjessa samoin kuin edellinen kierros oli osoittanut.

2.4.3 Ristiinarviointiseminaari 16.11.2012

Keskusteluiden kolmas kierros, eli varsinainen ristiinarviointiseminaari järjestettiin 16.11.2012 FUASin ohjaus- ja järjestelmät strategisen ohjausryhmän kanssa. Kuten edellisillä kierroksilla, keskustelu pohjautui FUAS-laaturyhmän esittämiin suunnitelmiin, joita ryhmä oli muokannut edellisten keskustelukierroksilla saamansa palautteen pohjalta. Esitetty materiaali on esitelty tarkemmin liitteessä 1. Ristiinarviointiseminaariin osallistui yhteensä 11 osallistujaa.

Ensimmäiseksi ristiinarviointiseminaarissa käsiteltiin laadunhallinnan termistöä, osallistujat kommentoivat suunnitelmissa ennen esiintyneen huoltokirja-termin muuttamista kehittämisen työkirjaksi hyväksi, mutta keskustelua käytiin itse laatujärjestelmä-termistä ja sille ehdotettiin vaihtoehdoksi toiminnanohjausjärjestelmää. Rajoitukseksi tälle todettiin yhdessä korkeakoulujen toimilupaprosessissa käytetyn laatujärjestelmäkäsitteen täyttämisen.

Kierroksen osallistujat antoivat positiivista palautetta kehitteillä olevalle laatujärjestelmälle ja he totesivat FUASin muiden jo toteutuneiden sisäisten arviointien olleen tehokkaita ja useiden käytänteiden olevan hyviä jo nykyisellään. Myös tällä keskustelukierroksella korostettiin näkemystä, toimintoja ennemmin toimintaa yhtenäistävästä ei täysin uudesta laatujärjestelmästä.

Ristiinarviointiseminaarissa oltiin hieman turhautuneita osan toiminnan hitaaseen alkamiseen, vaikka samaan hengenvetoon todettiin osan yhteisistä hankkeista toimivan todella hyvin ja tehokkaasti. Osallistujat näkivät, että yhteiset prosessikuvaukset olisivat keskiössä laatujärjestelmän mukaisen toiminnan alkamisessa ja että prosessikuvauksia tehdessä voitaisiin lähteä niistä prosesseista, joissa yhteistoiminta on selkeintä ja yhteistoiminta on vilkkainta. Näin toimien voitaisiin hyödyntää jo hyvin toimivat prosessit ja tukea keskeistä toimintaa. Keskustelijat näkivät, että prosessikuvausten kautta FUAS-toimintoja voitaisiin yhä jäsenellä ja järjeistä, jotta yhteistoiminta tulisi selkeästi esiin.

Prosessikuvausten lisäksi keskeisenä laatuolitiikassa nähtiin laatujärjestelmän ja kokonaisarkkitehtuurin linkittyminen, eli ettei tehdä päällekkäistä työtä, vaan kaikki osat täydentävät toisiaan. Lisäksi kaikkien tietojärjestelmien linkittyminen ja automaatio nähtiin myös laadun lisäämisenä, niin käyttäjien vaivattomuuden kuin nopean, tarkan ja vertailtavan tiedonsaannin osalta.

Keskeisenä yhteisessä laatujärjestelmässä keskustelijat näkivät toiminnan jatkuvan kehittämisen ja siten myös itse laatujärjestelmän kehittämisen edelleen tulevaisuudessa. Jatkuvan toiminnan turvaamiseksi FUASissa kehitetyn kehittämisen työkirja-mallin osallistujat kokivat olevan hyvä ja

selkeyttävä lisä arviointien tuottaman tiedon huomioimiseksi toimintaa kehittäessä. Kehittämisen työkirjan todettiin jalkauttavan jatkuvan kehittämisen periaatetta hyvin FUASin eri työryhmien alaisten toimintojen kehittämiseen.

Keskustelijat näkivät, että painottuminen digitaaliseen viestintään olisi tärkeää. Keskustelijat kokivat, että olisi tärkeää tiedottaa laadunhallinnasta niin ulkoisesti kun etenkin sisäisesti.

3 LAATU JA LAADUNHALLINTA

Teoksessaan Total Quality Management John S. Okland toteaa, että nykyisessä kilpailuyhteiskunnassa huomion kiinnittäminen laatuun on tärkeää kaiken laisille organisaatioille aina sairaaloista tehtaisiin ja kunnallispalveluihin. Kun ajatellaan, että kilpailukentällä vaikuttavat tuotteen tai palvelun maine, laatu, luotettavuus, hinta ja saatavuus, voidaan todeta laadulla voivan vaikuttaa hyvinkin suoraan näihin kaikkiin tekijöihin. (Oakland 1993, 3.)

Tässä kappaleessa avataan laadun käsitettä tarkemmin ja perehdytään laatuun koulutusmaailmassa.

3.1 Laadun määrittelystä

Teoksessaan Managing Quality Barrie Dale toteaa, ettei laadulle ole yhtä tiettyä määritelmää. Toiset laadun määritelmistä ja merkityksistä käsittävät laadun laajemmin ja toiset käsittelevät sitä yleisemmällä tasolla. Useimmin laatu hahmotetaan *siksi tietyksi tekijäksi, joka erottaa organisaation, tapahtuman, tuotteen, palvelun, prosessin, henkilön, tuloksen, toiminnan tai viestinnän toisen organisaation vastaavasta*. Sanan laajan merkityksen vuoksi, onkin tärkeää, että viestijä ymmärtää sanan todellisen merkityksen, että viestijällä ja kuulijalla on yhteinen käsitys laadusta ja että heidän organisaatiossaan on yhteisesti määritelty ja laajasti ymmärretty määritelmä laadulle. Kaiken kaikkiaan laatu käsitetään joko asiakkaan tarpeiden ja määreiden tavoittamiseksi tai hänen tyydyttämiseksi ja ilostuttamiseksi. (Dale 2006, 4-5.)

David Hoyle määrittelee laadun käytännönläheisemmältä kantilta, yhdeksi tekijäksi, joka vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Hänen mukaansa tuotteen tai palvelun myyntiin vaikuttaa tuotteen hinta, laatu ja saatavuus. Eli asiakkaat haluavat tuotteita ja palveluita määritellyssä laadussa, jotka ovat saatavilla tiettyyn tapaan, jotka he kokevat hintansa arvoisiksi. Hoylen mukaan yritys kykenee selviytymään vain, mikäli se pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, vaateisiin ja ennakkokäsityksiin, ja pitämään asiakkaan tyytyväisenä. (Hoyle 2007, 9-10.)

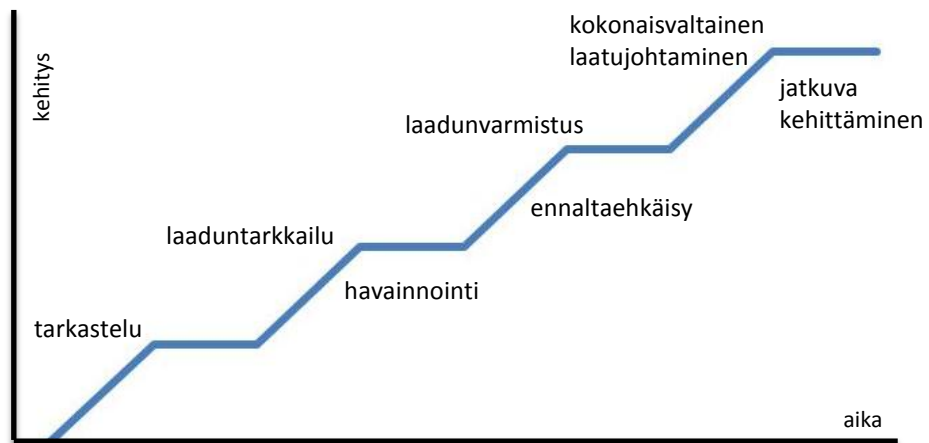
Sekä Okland että Hoyle, tukevat yleiskäsitettä, että laatu on yksinkertaisimmillaan taso, jolla asiakkaan tarpeisiin vastataan. Lisäksi laadulla voidaan tarkoittaa erinomaisuuden tasoa, yhdenmukaisuutta, virheettömyyttä tai puutteettomuutta, tarpeiden tyydyttävyyttä, käyttöön sopivuutta, tarkoitukseen sopivuutta, tai asiakkaan ilahduttamista. (Oakland 1993, 5; Hoyle 2007, 9-10.)

Laatua voidaan ajatella Dalen mukaan sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella tavalla. Kvalitatiivista tapaa käytetään usein kuvailtaessa epätekniistä tilannetta, jossa laatua voidaan kuvailla adjektiivein. Tällöin laadun määre on hyvin subjektiivinen (riippuu kontekstistaan) ja se voidaan helposti käsittää väärin. Kvantitatiivisella tapaa käytettäessä tuotteen tai pal-

velun laatu suhteutetaan tiettyyn hyväksytyyn tasoon (AQL, acceptable quality level). (Dale 2006, 5-6.)

Salliksen mukaan 90-luvulla levinneen Total Quality Management käsitteen keskeinen ajatus on luopua liian lyhyen aikavälin suunnittelusta ja tähdätä pitkän aikavälin laadunparannukseen. Koska tässä työssä painottuvat jatkuva innovointi, kehitystyö ja muutos, ajautuu organisaatio jatkuvan kehittämisen sykliin. Tällöin toimintaa analysoidaan tietoisesti ja tehdään suunnitelmia toiminnan parantamiseksi. (Sallis 1996, 29.)

Salliksen mukaan oleellista jatkuvan kehittämisen kulttuurissa on, että johtajat luottavat työntekijöihin ja osaavat delegoida vastuuta asianmukaisella tavalla, antaen henkilöstölle vastuuta ja vapautta kehittää toimintaansa. Toisaalta henkilöstö tarvitsee tässä kehitystyössä myös selkeät raamit ja nimetyt tavoitteet. Alla laadun teorian käsitteistön rakentumista on avattu historian valossa. (Sallis 1996, 29.)



Kuva 2. Laadullisten käsitteiden hierarkia (Sallis 1996, 20.)

HAMKIn, LAMKIn ja Laurean laatuolitiikat ja laadunhallinnan käytännöt perustuvat jatkuvan kehittämisen periaatteille (Laadunvarmistus n.d; LAMK Laaturäkirja n.d; Laurean laaturäkirja 2010). Teorian luoman pohjan ja jo olemassa olevien rakenteiden vuoksi on luontevaa, että FUAS-laadunhallinta rakentuu myös jatkuvan periaatteen ympärille ja tässä opinnäytetyössä tuetaan tätä näkökulmaa käyttämällä jatkuvan kehittämisen periaatetta myös laaturäkirjan sisällön määrittelyssä.

3.2 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmä, josta käytetään toisinaan myös termejä laaturäkirja, toiminnan ohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä, tarkoittaa sitä järjestelmää, jonka avulla organisaation toiminta ohjataan siten, että asiakas on tyytyväinen saamaansa tavarahan tai palveluun. Laadunhallintajärjestelmällä siis hallitaan tavarahan tai palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä laajana kokonaisuutena. (Pesonen 2007, 50.)

Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on tuottaa toteutuneesta toiminnasta tietoa, jonka pohjalta toimintaa suunnitellaan ja kehitetään edelleen. Keskeistä laadunhallintajärjestelmässä onkin juuri toimintaprosessien lisäksi tehtävät toiminnan parantamisen prosessit. Tämä tarkoittaa, että laadunhallintajärjestelmä ei ole itsessään suoraviivainen prosessi, vaan se aikaansaa toimintaa kehittäviä kierroksia, joiden avulla tähdätään toiminnan, tuotteen tai palvelun laadun parantamiseen. Tärkeitä osioita laadunvarmistusjärjestelmässä ovatkin; toiminnan suunnittelu ja kuvaminen, varsinaisen toiminnan näyttäminen toteen, tiedonkeruu ja tämän tiedon analysointi, johtopäätösten teko ja toiminnan parantaminen. (Pesonen 2007, 50-52.)

3.2.1 Laadunhallinta korkeakouluympäristössä

Ammattikorkeakoululain (564/2009) mukaan ”Ammattikorkeakoulun tehtävänä on vastata järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatu- tasosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Ammattikorkeakoulun tulee arvioida koulutustaan ja muuta toimintaansa ja niiden vaikuttavuutta. Ammattikorkeakoulun on myös osallistuttava ulkopuoliseen toimintansa ja laatu järjestelmiensä arviointiin säännöllisesti ja julkistettava järjestämänsä arvioinnin tulokset. Opetusministeriön yhteydessä toimii riippumattomana asiantuntijaelimenä korkeakoulujen arviointineuvosto, josta säädetään tarkemmin valtioneuvoston asetuksella.” (AMKL 564/2009 9 §.)

Korkeakoulujen arviointineuvosto määrittelee laadunhallinnan korkeakouluissa niiksi menettelytavoiksi, prosesseiksi ja järjestelmiksi, joiden kautta korkeakoulu ylläpitää ja kehittää oman toimintansa laatua (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2012).

Edward Sallis’illa on teoksessaan Total Quality Management in Education markkinahenkinen ote. Hän toteaa, että laadunhallinta silmälläpitäen, on tärkeä määrittää korkeakoulujen tarjoaman tuotteen todellinen luonne. Se, nähdäänkö korkeakoulu massasta valmiita ammattilaisia tuottavana tuotantolaitoksena, vai nähdäänkö itse koulutus palveluna, jota korkeakoulu tarjoaa asiakkailleen. Sallis toteaa, että usein korkeakoulut nähdään ammattilaismateriaalia tuottavina laitoksina, mutta perustelee palvelunäkökulman olevan luontevampaa. (Sallis 1996, 20-23.)

Kun ajatellaan korkeakoulutusta palveluna, on tärkeää tunnustaa palvelun ja tuotteen eroavaisuudet. Siinä missä tuotteen laadulliset seikat liittyvät usein virheisiin raaka-aineissa tai osissa, palvelun huono laatu riippuu useimmiten laiminlyönneistä ja huomaamattomuudesta. Sallis toteaa, että palvelualoilla ihmiskontaktit ovat tärkeitä ja yhteys asiakkaan ja tuottajan välillä konkretisoituu henkilökohtaisena kanssakäymisenä. Huono asiakaspalvelun laatu johtuukin hänen mukaansa usein koulutuksen tai työn merkityksen ymmärtämisen puutteesta. (Sallis 1996, 21-22.)

Juuri tämä ihmiskeskeisyys, palvelun aineettoman ja hetkestä riippuvan luonteen kanssa vaikuttavat laadunhallinnan tärkeyteen. Koska palvelukokemusta on lähes mahdotonta huoltaa tai korjata myöhemmin, on tärkeää, että palvelu saadaan jo ensimmäisellä kerralla annettua halutulla tavalla. (Sallis 1996, 22-23.)

Juuri tämän aineettomuuden vuoksi myös asiakkaan on vaikea saada käsitys ja kuvailla haluamaansa palvelua ja ennen kaikkea luoda ennakkokäsitys koulutuspalvelustaan. Sallis toteaa, tämän vaikeuttavan myös koulutuspalvelun onnistumisen mittaamista. (Sallis 1996, 23.)

Kun koulutus on määritelty palveluksi, joka sisältää niin opetuksen, arvioinnin ja opastuksen, on huomioitava että asiakkaat eivät rajoitu vain opiskelijoihin. Sallisin mukaan tärkeitä sidosryhmiä (secondary customers) ovat valtionhallinto, tulevat työnantajat, sisäiset asiakkaat ja koko yhteiskunta. Mietittäessä koulutuksen asiakkaiden tarpeita ja toiveita laadunhallinnan kantilta, onkin tärkeää tietää ja huomioida kaikki asiakkaat. (Sallis 1996, 24-25.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyneessä ristiinarvioinnissa on keskitytty pääasiassa sisäisten asiakkaiden (opettajat ja tukihenkilöstö) käsitykseen korkeakoulun laadunhallinnasta, sillä juuri he ovat ristiinarviointien kohdehenkilöstö.

Korkeakoulujen laadunvalvonta Suomessa

Suomessa korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien toimivuutta on vuodesta 2005 arvioinut Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA), joka julkaisee säännöllisesti raportteja arviointien tuloksista. Korkeakoulujen arviointineuvoston mukaan laadunvarmistuksesta on tullut tärkeä osa korkeakoulujen toimintaa ja oleellinen osa näiden jatkuvaa kehitystyötä. Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehityksen edesauttaminen on tärkeä osa KKA:n toimintaa ja se on myös julkaissut auditointioppaansa Korkeakoulujen laatu järjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017, joka ohjeistaa korkeakouluja auditointeja varten. (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2012; Talvinen 2012.)

KKA on suorittanut ensimmäisen arviointikierron vuosien 2005 - 2012 aikana arvioimalla kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmät. KKA:n auditoinneista on tarkoitus muodostaa jatkuva laaduntarkkailullinen käytäntö ja siten edesauttaa korkeakoulujen jatkuvaa kehittymistä. Korkeakoulut ovat itse olleet mukana luomassa auditointimallia ja arvioitsijaryhmät muodostuvat toisten korkeakoulujen edustajista, ts. arvioinnit ovat vertaisarviointeja. Arviointien tarkoitus ei ole laittaa korkeakouluja paremmuusjärjestykseen, vaan antaa todenmukainen kuva kunkin korkeakoulun laadunvarmistuksen tilasta. (Talvinen 2012.)

KKA:n raportin (Enhancing Quality. Audits in Finnish Higher Education Institutions 2005–2012) mukaan korkeakoulujen laadunvarmistuksen järjestelmät takaavat ajanmukaiset kurssisisällöt, asiantuntevan opetuksen, opiskelijoiden opintojen hyvän etenemisen ja valmistuneen opiskelijan hyvät työllistymismahdollisuudet. Raportin mukaan korkeakoulut suoriutuivat auditoinnista hyvin ja laadunvarmistus on riittävällä tasolla kaikissa korkeakouluissa. Raportti tosin tunnustaa käsitelleensä korkeakoulujen laadunhallinnan tasoa varsin yleisesti ja että paljon työtä on vielä tehtävää, jotta korkeakoulujen laadunhallinta saadaan tarvittavalle kansainväliselle tasolle. Lisäksi raportissa todetaan laadunhallinnan järjestelmien yksinker-

taistamisen olevan joissain tapauksissa tarpeen, ja etenkin että ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyö lisää laadunhallinnan monitahoisuutta ja siten kehittäisi korkeakoulujen toimintaa. Ideaalisesti laadunhallinta ja toiminnanohjaus olisi täysin sisäistetty arkipäiväiseen toimintaan ja ne ohjaisi toimintaa täysin integroidusti. (Talvinen 2012.)

Korkeakoulujen auditointineuvoston mukaan korkeakoulun laatutyön kulmakivenä toimii järjestelmällinen dokumentointi, joka on avointa yhteisön jäsenille ja esitelty korkeakoulun laatukäsikirjassa. Neuvosto painottaa jatkuvan kehittämisen periaatetta, jossa prosessikuvaukset määrittävät toiminnan normit ja palautteiden tuottama tieto on otettu huomioon toiminnan kehittämisessä. (Talvinen 2012.)

3.3 Laatukäsikirja ja laadun dokumentaatio

Yleisesti laatukäsikirjaksi käsitetään organisaation laadunhallinnan järjestelmää, sen rakennetta ja sisältöä kuvaava dokumentti tai dokumentaatio. Laatukäsikirjoja tehdään sen ollessa hyödyllisempää myös vain tietyistä organisaation laadunhallinnallisista kokonaisuuksista. Laatukäsikirjat voivat vaihdella hyvinkin paljon organisaation koon ja luonteen mukaan. (Laatuakatemia 2010; Pesonen 2007, 56.)

Laatukäsikirja on yksi laadunhallintajärjestelmän dokumentaation muodoista ja sitä täydennetään usein laatupolitiikan ja laatutavoitteiden kuvauksella, sekä suunnittelun toiminnan ja ohjauksen menettelyohjeilla ja prosessikuvauksilla, vastuunjaon esittämisellä ja muilla laatudokumenteilla. (Laatuakatemia 2010.)

Asiantuntijaorganisaation laatuoppaassa Herkko Pesonen (2007) kertoo sähköisten laatukäsikirjojen olevan nykyään yhä suosituimpia, mutta tämän usein aiheuttavan yhä moninaisempia rakenteita. Siksi uutta laatukäsikirjana toimivaan Internet-sivustoa luodessa onkin hänen mukaansa tärkeää antaa lukijalle ensin kokonaiskuva, punainen lanka mitä seurata, ja linkittää tarkemmat aineistot, dokumentit ja tulostiedot etenemisen mukaan. (Pesonen 2007, 56.)

4 FUAS-LAATUKÄSIKIRJAN SISÄLLYSEHDOTUS

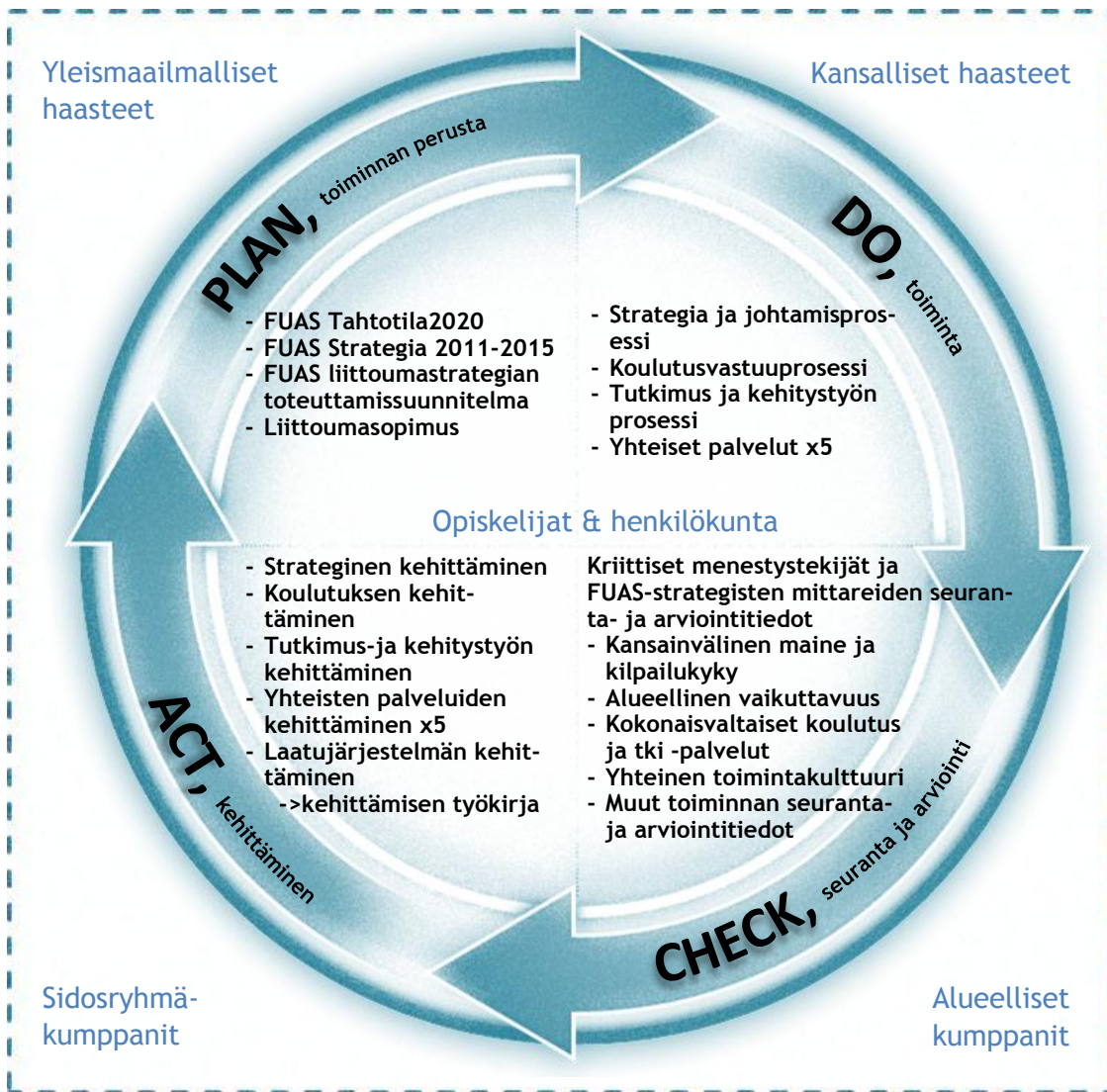
4.1 FUAS-laadunhallinta

Analyysin perusteella FUASin laatupolitiikassa on keskeisintä huomioida opiskelijat toiminnan keskiössä, kaiken toiminnan avoimuus ja laadunhallinnan helpposelkoisuus. Yhteistä laatupolitiikkaa luodessa on syytä yhtenäistää toimintaa varovaisesti, mutta tarkoituksenmukaisesti, jotta se omaksutaan kaikissa FUAS-ammattikorkeakouluissa

Opiskelijakeskeisyyttä korostettiin niin FUAS-ammattikorkeakoulujen nykyisissä laatukäsikirjoissa, ristiinarviointikeskusteluissa kuin laadun teoriassakin. On kuitenkin huomioitava, ettei koulutus ole pelkkää oppimispalvelua, vaan FUASin laadukas toiminta auttaa myös arvioinnin, opastuksen ja koko kokonaisuuden kautta muodostuvan hyvän oppimisen kautta myös koko yhteiskuntaa. Näin ollen asiakasta eikä laadunhallintaa voida ajatella suppeasti. Hyvä laadunhallinta sisältää KKAnkin mukaan ne kaikki menettelytavat, prosessit tai järjestelmät, joiden avulla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää koko toimintansa laatua.

Yhtenä edellytyksenä toiminnan yhtenäistämiseksi jatkossa on keskeisten käsittelyiden määrittely. Näin taataan, että kaikilla FUASlaisilla on yhteinen käsitys niin laadusta ja tavoitteista kuin myös välineistä hyvään laadukkaaseen toimintaan. Ristiinarviointit, työryhmätyöskentely ja muut hallinnolliset rakenteet ovat olleet yksi FUASin tapa jakaa hyviä käytänteitä ja yhtenäistää siten toimintaa. Käsitteet tulisikin määritellä tasapuolisuudessa yhteisymmärryksessä esimerkiksi näiden rakenteiden avulla.

Analyysin perusteella on suotavaa, että FUAS-laadunhallinnan kokonaisuus rakentuu jo FUASissa ja kaikissa jäsenkorkeakouluissa käytössä olevan kehittämisen kehän (PDCA-malli) ympärille. Kehittämisen kehän mukainen toiminta on ammattikorkeakouluissa sisäistetty jo hyvin, joten se luo luontevan raamin myös laatukäsikirjan sisällön jäsentämiselle. Seuraavalla sivulla on esitetty neljännen ristiinarvioinnin kautta muodostunut FUASin PDCA-kehä 4 ristiinarvioinnin raportin pohjalta. Kehää on muokattu viimeisimmän FUASin rakenteellisen kehityksen mukaisesti.



Kuva 3. Päivitetty FUASin PDCA-malli

4.2 FUAS-laatukäsikirjan sisällysehdotelma

Opinnäytetyön analyysin mukaan FUAS-laatukäsikirjan tulee olla selkeä kokonaisuus, joka määrittelee; mitä FUAS-toiminta on, miten FUASissa toimitaan ja ennen kaikkea miksi toimintaa tehdään. Suositeltavaa on, että laatukäsikirjan pääasiallinen kohderyhmä ovat tavalliset riviopettajat ja toiminnan kehittämiseen osallistuva henkilöstö. Laadunhallinnan teoriassa painotetaan laadukkaan toiminnan todentaminen juuri suorassa oppilas-kontaktissa olevien henkilöiden kautta ja näin laadunhallinta ilmentää oppilaskeskeisyyttä, eli sitä, ketä varten toimintaa tehdään. Lisäksi tämä näkökulma auttaa johtoa delegoimaan toiminnan jatkuvan kehityksen yhä laajemman joukon tehtäväksi ja perehdyttää henkilöstön yksiselitteisesti tähän tehtävään. FUAS-laatukäsikirja luo tälle toiminnalle selkeät raamit ja nimetyt tavoitteet.

Kaiken kaikkiaan tavoitteena tulee olla siis yksinkertainen, käytännönläheinen ja ymmärrettävä laatukäsikirja, joka selkeyttää laadunhallinnan ko-

konaisuutta toimijoille uudessa tilanteessa. Koska FUASin rakenteita on yhä viimeaikoina muokattu, on suositeltavaa, että FUAS-laatukäsikirja julkaistaan ensin Internetissä ja painettu versio julkaistaan vasta, kun toiminta on hieman enemmän vakiintunutta. Tämä myös takaa alun kehityksen joutuvamman vauhdin ja vastaa henkilökunnan toiveisiin ripeästä etenemisestä, mutta mahdollistaa myös laadunhallinnan kokonaisuuden luontevan hienosäätämisen myöhemmin. Jatkossa painetussa FUAS-laatukäsikirjassa kannattaa kuvata laadunhallinnan keskeiset elementit ja täydentää laadunhallinnan kokonaisuutta Internet-sivustojen tarkemmalla, päivitetyllä ja täydentävällä tiedolla.

Internet-sivuilla esitetty laatukäsikirja on helposti saatavilla niin ammattikorkeakoulujen henkilökunnalle, opiskelijoille kuin muille sidosryhmillekin. Analyysin perusteella on suositeltava vain pienen osan tiedosta linkitys FUASin sisäisille Intranet-sivuille, jotka henkilöstö oli osin kokenut hankalaksi käyttää. Myös KKA tukee avointa laadunhallinnan tiedotusta.

Painettu versio laatukäsikirjasta voidaan näin julkaista vasta myöhemmin laatupolitiikan mukaisen toiminnan vakiinnuttamiseksi ja jalkauttamiseksi. Tällöin on suositeltavaa julkaista eri tavoin painotetut versiot henkilöstölle ja opiskelijoille informatiivisuuden tärkeyden takaamiseksi ja opiskelijoiden paremman osallistamisen vuoksi. Painetun version julkaiseminen myöhemmin myös lieventää henkilöstön pelkoa liian nopeasta ja pakotetusta toiminnan yhtenäistämisestä. Julkaistaessa painettu versio laatukäsikirjasta olisi hyvä julkaista siitä myös englanninkielinen yleisselitteinen versio laadunhallinnan todentamiseksi myös kansainvälisesti. Tämä lähentäisi FUASin tahtotilaa olla ”kansainvälisesti arvostettu Helsingin laajan metropolialueen kansainvälistä kilpailuasemaa vahvistava itsenäisten korkeakoulujen liittoutuma”.

Lisäksi helppolukuisuuden aikaansaamiseksi on suositeltavaa, ettei Internetissä olevasta FUAS-laatukäsikirjasta avaudu suoraan aivan kaikki tieto, vaan että se rakentuu alla esitettyjen otsikkokokonaisuuksien varaan siten, että lukijan on helppo hahmottaa ensin aihekohtainen kokonaiskuva ja syventää tietoaan tämän jälkeen. FUAS-laadunhallinnan Internet-sivujen ja laatukäsikirjan suositellaan rakentuvan seuraavan otsikkorakenteen mukaisesti. Alla rakennetta on täydennetty myös sisällön pääpiirteisellä kuvauksella kunkin otsikon alla ja havainnoitu kuvalla 4, jossa selvennetään FUAS-laadunhallinnan sivujen sijoittumisesta www.fuas.fi-Internet-sivuilla.

- 1 Laadunhallinnan etusivu
 - johdanto laatusivuille ja laatujärjestelmään sisältäen laadun määrittelmä ja toimintaympäristön kuvauksen
 - ajankohtaista ja linkit: tarkemmat tiedotteet

Käsitteiden määrittelyt

- 2 Toiminnan perusta
 - tavoite ja tahtotila
 - linkit: strategia, liittoumasopimus, OKM-sopimus
- 3 Laatujärjestelmän mukainen toiminta
 - laatu järjestelmän rakenne ja kuvaus
 - FUAS-toiminnan määrittely suhteessa ammattikorekakoulukohtaisen toiminnan määrittelyyn
 - vastuut ja roolit
 - linkit: FUAS-posessikuvaukset (yhteisten työryhmien ja toimintojen prosessikuvaukset)
- 4 Arviointi- ja seurantajärjestelmät
 - tavoitteet ja kuvaukset eri arviointimenettelyistä ja palautteista
 - päivitetty mittaritiedot (sis. OKM-sopimusittarit)
 - FUAS-liittoumastrategian toteutumisen arviointi
 - linkki: liittoumastrategian toimeenpanosuunnitelma, FUAS-vuosisuunnitelma ja tulostittarit
 - kaikki arviointimenettelyt, palautteet, seurannat
 - linkki: arviointijulkaisut
 - linkit: palautteet ja niiden tulokset
- 5 Kehittäminen
 - toiminnan kehittäminen ja strateginen kehittäminen (hallinto)
 - koulutuksen kehittäminen
 - tki-toiminnan kehittäminen
 - yhteisten palveluiden kehittäminen x5
 - hanke ja työryhmäkehittäminen
 - laatu järjestelmän kehittäminen
 - linkki: FUAS-extranetissä sijaitseviin kehittämisen dokumentteihin



Kuva 4. Havainnekuva FUAS-laadunhallinnan sivujen sijoittumisesta www.fuas.fi Internet-sivuilla

Laadunhallinnan etusivu

Laadunhallinnan etusivulla olisi johdanto FUAS-laadunhallintaan ja sivujen sisältöön sekä laatuajestelmään. Aloitussivu sisältäisi yhdessä laaditun laadun määritelmän ja FUASin toimintaympäristön kuvauksen, jotta lukija saisi tarpeellisen taustatiedon. Lisäksi aloitussivulla olisi paikka laatu-tiedotteille ja muille ajankohtaisille tiedotteille, jotta tärkeimmät ja ajan-kohtaisimmat uutiset olisivat helposti löydettävissä.

Käsitteiden määrittelyt

Käsitteiden määrittelyt -alavivulla olisi listattuna keskeisimmät laadunhallintaan liittyvät käsitteet, kuten laatuajestelmä, auditointi, strategia ja so-pimusmittaristo. Yhteinen käsitteiden määrittely takaa viestinnän yhteisel-lä ja yksiselitteisellä tavalla. Lisäksi käsitteet olisi hyvä kääntää yhteneväl-lä tavalla englanniksi laadukkaan viestinnän lisäämiseksi. Käsitteiden määrittelyihin voitaisiin sisällyttää opinnäytetyön kirjoittamisen aikana FUASin Internet-sivuille lisätyt FUAS-sanaston käsitteet, jolloin kaikki yhteistä toimintaa ja laadunhallintaa kuvaavat käsitteet löytyisivät yhden alavivuston alta.

Esimerkiksi laadunhallinta itsessään voitaisiin määritellä seuraavasti: *Laadunhallinta on niiden menettelytapojen, prosessien tai järjestelmien, vastuunjaon ja resurssien muodostama kokonaisuus, jonka avulla taataan ja kehitetään FUASin ja jäsenkorkeakoulujen laatua.*

Toiminnan perusta

Tällä alisivulla määriteltäisiin lyhyesti FUASin toiminnan perusta, eli FUASin tahtotila ja tavoitteet. Toiminnan perusta luo pohjan henkilökunnan arjen opetustyöhön ja toimintaan sekä luo siten puitteet myös toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi sivulta olisi linkki FUAS-strategiaan, liittoumasopimukseen ja OKM-sopimukseen sekä mahdollisiin myöhempiin eri osa-alueita koskeviin strategioihin.

Laatujärjestelmän mukainen toiminta

Laatujärjestelmän mukainen toiminta –alisivulla olisi kuvattu lukijalle tarkemmin millainen laatujärjestelmä käytännössä on ja mistä eri osa-alueista se koostuu. Lisäksi sivulla olisi määritelty FUAS-toiminnan suhde amk-toimintaan sekä selvennetty vastuunjako ja eri toimijoiden rooleja.

KKA:n suosituksen mukaan toiminnan normeja ja järjestymistä on hyvä esittää prosessikuvausten kautta. FUASin kohdalla tämä tarkoittaisi ensin yhteisten hallinnon, ohjaus ja järjestelmät –kokonaisuuden, koulusvastuutkokonaisuuden ja tki-toiminnan prosessien kuvaamista, jotka koottaisiin tälle alisivulle. Myöhemmin prosessikuvauksia voidaan täsmentää ja lisätä yhteisten palveluiden; laatu- ja tietotuotantopalvelut, viestintä, Global Activities, tietohallinto ja virtuaalikampus lisäksi rakentuvien prosessien osin. Lukijaystävällinen toteutustapa olisi ensin antaa sanallinen ja kuvallinen kokonaiskuva FUAS-prosesseista ja linkittää tarkemmat kuvaukset aukeamaan erillisinä.

Koska FUAS-toiminta oli osalle tämän opinnäytetyön tutkimusosaan osallistuneista vielä hieman jäsentymätöntä, on laadunhallinnan sivuilla olevassa laatukäsikirjassa hyvä täsmentää FUAS-toiminnan suhdetta ammattikorkeakoulujen toimintaan, jotta henkilöstöllä on selkeä kuva näiden suhteesta.

Vastuunjaon esittämiseen voidaan ottaa mallia Laurean laatukäsikirjasta, jossa on lukijalähtöisesti selvitetty kunkin ryhmän (opiskelijat, henkilöstö, yksikönjohtaja, kehittämisryhmän jäsen jne.) roolit laadunhallinnan kokonaisuudessa.

Arviointi- ja seurantajärjestelmät

Tällä alisivulle olisi koottuna toiminnan seuraamiseen kehitetyt järjestelmät kuvauksineen, asetettuine tavoitteineen ja tuloksineen. FUAS on määritellyt toiminnalleen liittoumastrategian mukaiset strategiset mittarit ja lisäksi toimintaa ohjaa OKM:n asettamat ns. sopimusmittarit. FUAS laatu ja tietotuotanto-ryhmä on työstänyt näistä tärkeimmistä mittaritiedoista selkeää koontia ja tähän koontiin tulisi henkilöstölle linkki tälle alisivulle. Linkin lisäksi sivulla olisi selkeästi avattuna mittariston kohtien muodostuminen ja ohjeet mittariston käyttöön.

Lisäksi alisivulla kerrottaisiin FUAS-liittoumastrategian toteutumisen arvioinnista ja FUAS-extranetin liittoumastrategian toimeenpanosuunnitelma ja FUAS-vuosisuunnitelma linkitettäisiin sivulle.

Lisäksi alisivulla kerrottaisiin lyhyesti ja linkitettäisiin kaikki FUAS-toiminnan arviointimenettelyt kuten; Curriculum Review, Research Review, tuleva Governance Review, Ristiinarvioinnit, FUAS-laaturjestelmän itsearviointi, kansalliset teema-arvioinnit ja vuonna 2016 tuleva KKA:n laaturjestelmän kansainvälinen auditointi.

Lisäksi alisivulla kerrottaisiin yhdessä tehtävistä FUAS-palautteista, eli koulutuksen laatupalaute, opiskeluhyvinvointipalaute, kesäopintojen palaute, yamk-valmistuvien palaute, oppimissopimustyyppisen koulutuksen palaute, valmistuvien valtakunnallinen OPALA-palaute, amk, tutkinnon suorittaneiden valtakunnallinen sijoittumisseurantapalaute ja kirjaston valtakunnallinen asiakastyytyväisyyspalaute. Palautteiden ollessa ajankohtaisia sivustolta löytyisi myös linkit palautteiden antoon ja palautteiden ollessa valmiita, sivustolla esiteltäisiin niiden tuloksia ja tulosten vaikuttavuutta.

Kehittäminen

Kehittäminen-alasivu keskittyisi toiminnan kehittämisen ja kehittämismenetelmien esiintuontiin. FUASin strategiset ohjausryhmät koulutusvastuu, tki sekä ohjaus ja järjestelmät vastaavat kukin oman osa-alueensa kehittämisestä apunaan FUASin kehittämisen työkirjat. Tällä sivulla kerrottaisiin kehittämisen työkirja –työkalun käytön peruseriaatteet sen laajemman hyödyntämisen helpottamiseksi ja käytön omaksumiseksi. Lisäksi tälle sivulle voisi linkittää FUAS-extranetistä löytyvät kunkin työryhmän vuosittaiset kehittämisen työkirjat sekä lisäksi hallinnon strategian kehittämisen eteen tekemät dokumentit. Kehittämisen työkirjojen avulla saadaan viestittyä suunnitellun kehityksen lisäksi myös jo tapahtuneesta kehityksestä, eli arviointien, mittaritietojen ja palautteen vaikuttavuus saadaan näin esiin.

Lisäksi alisivulla avattaisiin yhteisten palveluiden, hanke- ja työryhmien kehittämisen puitteet ja menetelmät. Oleellinen osa kehittämisen-alasivua, olisi itse laaturjestelmän kehittämiseksi tehtävän jatkuvan kehitystyön esilletuonti kehitystyön kuvauksen ja laatu- ja tietotuotannon kehittämisen työkirjan kautta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Opinnäytetyön kautta saadut henkilöstön mielipiteet tukevat pääasiassa FUAS-laadun toimijoiden näkökulmaa yhteisen laadunhallinnan kehittämisessä. Voidaankin todeta, että FUAS-toimijoiden yleistä mielipidettä ja FUAS-ammattikorkeakoulujen olemassa olevia rakenteita on helppo hyödyntää yhteistä laadunhallintaa kehitettäessä. Parhaimmillaan yhteistoiminta ei tule kakuksi kakun päälle, vaan nivoutuu luontevasti jo olemassa oleviin rakenteisiin.

Helpointa opinnäytetyön tutkimuksessa on ollut osasten luonteva loksahdaminen paikoilleen eheäksi kokonaisuudeksi. Mutta toisaalta haastavinta on ollut ristiinarvioinnin ensimmäisten kierrosten materiaalin tietty niukkuus, sillä laajempi henkilöstön mielipiteen ja ajatusten koonti olisi tuottanut yhä vakuuttavamman ja aidomman tuloksen ja laajemman mielenkiinnon osoittaminen yhteisen laatujärjestelmän luonnissa olisi ollut suotavaa. Erityisen antoisaa oli henkilöstön luottamus kriittistenkin kommenttien antoon ja keskusteluiden kehittävä ilmapiiri.

Lisäksi voidaan todeta sähköpostilla tulleiden vastausten olleen erittäin antoisia, kun henkilöstö pääasiassa oli todella panostanut vastaamiseensa ja miettinyt vastauksensa kunnolla. Yksi vastaajista vastasi jopa kahdesti, kun hän oli jäänyt pohtimaan vielä aihetta. Näitä positiivisia kokemuksia sähköpostikyselystä kannattaakin miettiä jatkossa FUASin kehitystoimia tehdessä.

Ristiinarviointiprosessin kautta saadun tiedon mukaan henkilöstö ymmärtää, että joistain käytänteistä on pakko luopua riittävän yhtenevyyden saavuttamiseksi ja yleinen tahto on, ettei uutta järjestelmää ei tule luoda liian pakottavasti toimintaa yhtenäistäväksi.

Opinnäytetyöprosessin kautta tuli selväksi, että FUAS-henkilöstöllä on yhteinen tahto kehittää yhteistoimintaa ja lisätä sitä. Tämä näkyi esimerkiksi pienenä turhautuneisuutena tapahtuneen kehityksen vauhtiin ja toiminnan näkymättömyyteen kaikkien arjessa. Siksi on erityisen tärkeää, että yhteisen laadunhallinnan ja laatukäsikirjan luontiin ja laatujärjestelmän mukaiseen toimintaan lähdetään ripeästi ja kaikki FUAS-ammattikorkeakoulut ovat mukana toiminnassa yhtenevällä innolla. FUAS-henkilöstö ei siis vielä koe FUAS toimintaa aivan ”omakseen”, mutta yhteistoiminnan tulevaisuudelle asetetaan paljon toivoa ja yhteneväisyyksien toivotaan tulevaisuudessa lisäävän yhteenkuuluvuutta.

FUAS-ammattikorkeakoulujen laadunhallinta rakentuu jo nyt laadunhallinnan jatkuvan kehittämisen perustalle, joten on vain luontevaa, että tätä hyödynnetään yhteisessä laadunhallinnassa jatkossakin. Myös nykyisten järjestelmien, teorian ja ristiinarviointiprosessin kautta saadun tiedon voidaan sanoa luovan toisiaan tukevan ja hyvinkin yhtenevän taustan FUAS - laadunhallinnan ja laatukäsikirjan rakentumiselle.

Laadunhallinnassa on silti pidettävä mielessä sen jatkuvan kehittämisen turvaaminen. KKA:n suorittamien arviointien, jonka FUAS käy yhdessä läpi vuonna 2016, voidaan todeta olevan suuri apu tässä jatkuvassa toiminnan tarkastelussa ja edelleen kehittämisessä. FUASin on tavoiteltava auditoinnista yhdessä edistynyttä arvosanaa, jotta se voi todentaa yhteistoiminnan hedelmällisyyden ja luoda vakaan pohjan toiminnan kehittämiseen jatkossakin.

Toisaalta on huomioitava, että tässä opinnäytetyössä on keskitytty laatukäsikirjan luomiseen etenkin FUASin oman henkilöstön näkökulmasta. Jotta FUASin toiminta vastasi kuitenkin paremmin varsinaisten asiakkaiden tarpeisiin, tulisi heidät huomioida entistä paremmin myös laadunhallinnassa ja osallistaa opiskelijat yhä enemmän myös FUAS-tason kehitystoimiin.

On tärkeää, ettei FUASissa tehdä laatukäsikirjaa vain laadunhallinnan kuvaukseksi tai vain toiminnan arviointi silmälläpitäen. Laatukäsikirjasta tulee luoda niin Internet-versiona kuin painettunakin, tiivis, ymmärrettävä ja helppolukuinen paketti. Etupäässä kohdelukijana olisi arjen opetustyötä tekevät, he, jotka ovat tiiviissä kontaktissa opiskelijoihin ja sidosryhmiin. Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella on selvää, että laatukäsikirjan mukaisen toiminnan turvaaminen ja tulosten implementointi henkilöstön arkeen ovat erityisen tärkeitä.

5.2 Oman työskentelyn johtopäätökset

Opinnäytetyön kautta olen saanut kuvan, että FUAS-jäsenkorkeakouluissa löytyy yhteistä tahtoa edetä yhdessä eteenpäin. Koen, että jäsenkorkeakoulujen toiminnan lähtökohdat ja taustat ovat riittävän samankaltaiset todellisen yhteistoiminnan aikaansaamiseksi, ja kunhan päämäärä saadaan yhä selkeämmin viestittyä koko henkilöstölle, niin liittouman kehittyminen on taattu.

Olli Lecklin (2006) painottaa teoksessaan Laatu yrityksen menestystekijänä laatuyrityksen menestymisen tunnusmerkeiksi seuraavat osa-alueet; asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, tuloshakuisuus, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, kumppanuuksien kehittäminen, yhteiskunnallinen vastuu ja jatkuva parantaminen. Koen, että Lecklinin määrittämät menestymisen mittarit näkyvät FUASin rakentuvasta laadunhallinnasta, kunhan kaikki osa-alueet huomioidaan ja toiminnan kehittämisessä ei jäädä paikalleen.

FUAS-yhteisyydessä pitää edetä yhteisessä rintamassa, jotta jokainen FUASlainen sitoutuu työhön samalla tavalla ja saa siitä tukea arkityöhönsä. Koen, että parhaimmillaan yhteistyö on juuri tätä arjen toiminnan tukemista, mutta jäädessään liikaa paikoilleen ja kehitysvaiheeseen, turhautuvat työntekijät, kun yhteistoimintaa tapahtuu vain hallinnollisella tasolla.

Toiminnan jäsentäminen yhteisen laadunhallinnan ja laatujärjestelmän ja sen viestintä yhteisen laatukäsikirjan kautta on mielestäni tärkeä FUASin

sisäistä viestintää tukeva osa. Koenkin mahdollisimman pian jäsenyvän laadunhallinnan kokonaisuuden ja sitä ilmentävän laatukäsikirjan tärkeäksi osaksi eteenpäin menoa. Siksi onkin erityisen tärkeää, että laadunhallinnan Internet-sivujen koostaminen aloitetaan mahdollisimman pian laadunhallinnan kokonaisuuden saatua vahvistus FUAS-hallinnolta.

LÄHTEET

AMKL, Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta nro 564/2009. 24.7.2009.

Ammattikorkeakouluja uudistetaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 14.2.2013.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/index.html

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen aikataulu. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aikataulu/?lang=fi

Auditointirekisteri. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Viitattu 21.8.2013
<http://www.kka.fi/index.phtml?s=105>

Korkeakoulujen laatu järjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011-2017. 2012. Korkeakoulujen arviointineuvosto. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 14:2012 . Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Dale B. (toim.) 2006 Managing Quality 4.p. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

FUAS Liittomahallituksen kokouksen pöytäkirja 13.12.2012. FUASextranet. [intranet]. Viitattu 14.2.2013.

<https://extranet.fuas.fi/Documents/Liittomahallituksen%20pöytäkirjat/FUAS%20Liittomahallituksen%20ptk%20131212.pdf>

FUAS Liittomahallituksen kokouksen pöytäkirja 17.1.2013. FUASextranet. [intranet] Viitattu 14.2.2013.

<https://extranet.fuas.fi/Documents/Liittomahallituksen%20pöytäkirjat/FUAS%20Liittomahallituksen%20pöytäkirja%20170113.pdf>

FUAS-liittouma. Rakenteet ja ohjausjärjestelmä. 2013. FUAS. Viitattu 29.8.2013. http://www.fuas.fi/fuas/Documents/FUAS-rakenne_ja_ohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4.pdf

Heikkilä S. Friman M. Ignatius J. Järvinen M-R. 2012. Cross Evaluation 3 Final Report -International Activities of Federation of Universities of Applied Sciences (FUAS). HAMKin julkaisuja 2012:6. Hämeenlinna. HAMK University of Applied Sciences.

Heikkilä S. Friman M. Ignatius J. Järvinen M-R. 2013. Cross Evaluation 4 Final Report - FUAS Quality Policy. HAMKin julkaisuja 2013:1. Hämeenlinna. HAMK University of Applied Sciences.

Hoyle D. 2007. Quality Management Essentials. Oxford: Elsevier Limited.

Hämeen ammattikorkeakoulu. Laadunvarmistus. Viitattu 4.10.2012.
<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Organisaatiojatoimipaikat/laadunvarmistus>

James D. 2012 Collaborations, alliances and mergers in higher education: lessons from experience. Liittoumakorkeakoulut –seminaari Helsinki 31.10.2012 FUAS. Seminaari esitys ja seminaarin muistiinpanot, pdf-tiedosto. Viitattu 14.2.2013
<http://www.fuas.fi/Ajankohtaista/Documents/David%20James.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston. Harvard Business School Press.

Kauppi A. 2012. FUASin liittoumasopimuksen mukaiseen toimintatapaan siirtyminen, hallinto, johtaminen ja yhteiset toiminnot. FUAS työryhmäseminaari. Forssa. 22.11.2012. Seminaariesitys

Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015. 2009. Opetusministeriön julkaisuja 2009:21. Helsinki. Opetusministeriö Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto

Ignatius J. 2013. Tavoitteena FUASilainen laatujärjestelmä, jossa on jotain sinistä, jotain uutta, jotain lainattua ja jotain vanhaa. FUAS. Viitattu 21.8.2013. <http://www.fuas.fi/Ajankohtaista/Sivut/Tavoitteena-FUASilainen-laatuj% C3% A4rjestelm% C3% A4,-jossa-on-jotain-sinist% C3% A4,-jotain-uutta,-jotain-lainattua-ja-jotain-vanhaa-.aspx>

Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirja. n.d.

Laadunvarmistus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.8.2013
<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Organisaatiojatoimipaikat/laadunvarmistus>

Laatu, yhteiskunta, kehittäminen. 2010. Laatuakatemia. Viitattu 27.8.2013
<http://www.kotiposti.net/tuurala/>

Laurean laatukäsikirja 2010. 2010.
http://www.laurea.fi/fi/tietoa-laureasta/Laadunhallinta/Documents/Henkiloston_Laatukasikirja_2010_FI_LOWRES.pdf

Lecklin. O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5.p. Helsinki: Talentum

Malinen H. Puolanne E. Sorvisto M. Suomalainen M. Takala M. Mustonen K. Östman K. 2011. Hämeen ammattikorkeakoulunlaadunvarmistusjärjestelmäauditointi. 6:2011 Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto.

Oakland J. S. 1993. Total Quality Management- The route to improving performance. 2. p. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Pesonen H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy

Sallis E. 1996. Total Quality Management in Education. 2.p. London: Kogan Page Limited

Suomen suurinta ammattikorkeakoululiittoumaa vahvistettiin liittomasopimuksella 29.5. 2012. FUAS. Viitattu 8.11.2012.
<http://www.fuas.fi/Ajankohtaista/Sivut/Suomen-suurinta-ammattikorkeakoululiittoumaa-vahvistettiin-liittomasopimuksella.aspx>

Talvinen K. 2012. Enhancing Quality. Audits in Finnish Higher Education Institutions 2005–2012. 11:2012 Helsinki: The Finnish Higher Education Evaluation Council

Tiedote FUAS-liittouman strategiset toimijat ja toiminnot. 2012. FUAS. Viitattu 14.11.2012. <http://www.fuas.fi/Ajankohtaista/Sivut/FUAS-liittouman-strategiset-toimijat-ja-toiminnot.aspx>

Tuomi J. Sarajärvi A. 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Väänänen I. vast. toim. 2011. Collaborate for Success Yhteistyöllä kilpailukykyä FUAS-liittoumastrategia 2011-2015. C94. Lahden ammattikorkeakoulu.

FUAS-LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN; ESITYSMATERIAALI
16.11.2012




FUAS-laatujärjestelmän kehittäminen

Ristiinarviointi, syksy 2012

Ohjaus ja järjestelmät strateginen ohjausryhmä 16.11.2012

Mervi Friman, HAMK
Sara Heikkilä, HAMK
Jaana Ignatius, Laurea
Marjo-Riitta Järvinen, LAMK



Ristiinarvioinnin teema ja tavoite




Ristiinarvioinnin teema

- FUAS-liittoumakorkeakoulun laatupolitiikka (KKAn auditointikohde 1)

Ristiinarvioinnin tavoitteena on FUAS-laatujärjestelmän


- tavoitteiden määrittäminen
- sisältöjen ja rajapintojen määrittäminen FUAS-amkien omiin laatujärjestelmiin
- dokumentaation ja viestinnän kehittäminen
- vastuunjaon täsmentäminen
- fuasilaisen laatukulttuurin kehittäminen

Ristiinarvioinnin toteuttaminen ja siitä saadut tulokset luovat perustan FUAS-laatujärjestelmän rakentamiselle ("80-20-periaate") ja FUAS-laatukäsikirjan tuottamiselle.



November 12, 2012

3






Ristiinarviointiprosessin päävaiheet

Ristiinarviointikeskustelut

1. Ammattikorkeakoulukohtaisesti, syyskuu 2012
2. FUASin koulutuksen ja TKIn strategisissa ohjausryhmissä, syyskuu 2012
3. FUASin ohjaus- ja järjestelmät strategisessa ohjausryhmässä, marraskuu 2012

- Keskustelun välissä laaturyhmä on täsmentänyt FUAS-laatujärjestelmän kuvausta saadun palautteen pohjalta.
- FUAS-laatujärjestelmän prosessikuvauksista on lisäksi käyty keskustelua strategisissa ohjausryhmissä.
- FUAS-laatukäsikirjan ensimmäinen versio, kevät 2013



November 12, 2012




FUAS-laatujärjestelmä

Tilanne marraskuussa 2012






5




FUAS-laatujärjestelmän tavoitteena on

- tukea FUAS-tahtotilan saavuttamista ja ohjata FUASin toimintaa ja sen kehittämistä
- vahvistaa FUASin koulutuksen ja muun toiminnan laatua
- tuottaa systemaattisesti FUASin prosesseihin ja palveluihin liittyvää tietoa toiminnan kehittämiseksi
- tukea hyvien käytänteiden leviämistä FUASin sisällä, kansallisesti ja kansainvälisesti
- yhtenäistää ja tehostaa FUASin laadunhallintaa
- vahvistaa toimijoiden osallistumista ja laatuosaamista
- edistää opiskelijoiden ja henkilöstön yhdenvertaisuutta ja tasapuolisuutta
- edistää FUASin laatukulttuurin kehittämistä






November 12, 2012




6




FUAS Quality System



<p>PLAN, basis of operational planning</p> <ul style="list-style-type: none"> - FUAS Vision 2020 - FUAS Strategy 2011-2015 - FUAS Action Plan 2010-2012 - FUAS Alliance agreement 	<p>DO, processes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategy and management process - Education process - RDI process - Support service
<p>ACT, operational development</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategic development - Development of education - RDI development - Development of support services - Development of Quality System -> Development workbook 	<p>CHECK, monitoring and evaluation</p> <p>Perspectives and measurement targets/FUAS-strategic indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> - International prestige and competitiveness - Regional impact - Comprehensive education and RDI services - Shared operating culture - Other monitoring and evaluation of information








7




FUAS-laatujärjestelmän sisältö 1/4

PLAN, toiminnan perusta <ul style="list-style-type: none">▪ Tahtotila▪ Liittoumastrategia▪ Liittoumasopimus▪ Liittoumastrategian toimeenpanosuunnitelma▪ OKM-sopimus	DO, toiminta <ul style="list-style-type: none">▪ Strategia- ja johtamisprosessi▪ Koulutusprosessi▪ Tutkimus- ja kehitys- ja innovaatioprosessi▪ Yhteiset toiminnot: liittoumahallinto, laatu- ja tietotuotantopalvelut, tietohallinto, virtuaalikampus, viestintä, global activities
---	--

November 12, 2012




8



FUAS-laatujärjestelmän sisältö 2/4

CHECK, seuranta ja arviointi 1/2

Toiminnan seuranta ja arviointi <ul style="list-style-type: none">▪ FUAS liittoumastrategian toteutumisen arviointi (sis. yhteisen toimintakulttuurin ja yhteisten toimintojen arvioinnin)▪ OKM:n sopimusmittareiden arviointi▪ Talouden arviointi <ul style="list-style-type: none">• Kehitteillä oleva• HUOM. Kaikki seuranta- ja arviointikäytännöt rytmitetään laadunhallinnan vuosikelloon	Arvioinnit ja auditoinnit <ul style="list-style-type: none">▪ Governance Review▪ Curriculum Review▪ Research Review▪ Ristiinarviointi▪ FUAS-laatujärjestelmän itsearviointi▪ Kansallinen teema-arviointi / KKA▪ Laatujärjestelmän kansainvälinen auditointi 2016
--	---

November 12, 2012

9

FUAS
FEDERATION
OF UNIVERSITIES
OF APPLIED SCIENCES




FUAS-laatu järjestelmän sisältö 3/4

CHECK, seuranta ja arviointi 2/2

Palautteet

- Koulutuksen laatu palaute
- Opiskeluhyvinvointipalaute
- Kesäopintojen palaute
- Yamk-valmistuvien palaute
- Oppimissopimustyyppisen koulutuksen palaute
- Valmistuvien valtakunnallinen OPALA-palaute, amk
- Tutkinon suorittaneiden valtakunnallinen sijoittumisseurantapalaute
- Kirjaston valtakunnallinen asiakastytytyväisyyspalaute

HUOM. Kaikki seuranta- ja arviointikäytänteet rytmitetään laadunhallinnan vuosikelloon

November 12, 2012

10




FUAS
FEDERATION
OF UNIVERSITIES
OF APPLIED SCIENCES

FUAS-laatu järjestelmän sisältö 4/4

Act, toiminnan kehittäminen

Kehittämisen työkirjat

- Strateginen kehittäminen (rehtorikollegio)
- Koulutuksen kehittäminen (koulutuksen strateginen ohjausryhmä)
- TKI kehittäminen (TKI strateginen ohjausryhmä)
- Yhteisten palvelujen kehittäminen (ohjaus ja järjestelmät strateginen ohjausryhmä)
- Edellisten lisäksi käytetään kehittämisen työkirjoja työvälineinä hanke-/työryhmissä.

November 12, 2012

11

FUAS
FEDERATION
OF UNIVERSITIES
OF APPLIED SCIENCES

FUAS-laatu järjestelmän vastuunjako 1/2

FUASin liittomahallitus




- päättää laatu järjestelmästä
- edistää ammattikorkeakoulukokonaisuuden strategista kehittämistä
- vastaa strategian toimeenpanon seurannasta ja arvioinnista

Rehtorikollegio

- toimeenpanee ja yhteensovittaa liittomahallituksen päätökset
- FUAS-laatu järjestelmään liittyvän viestinnän edistäminen/tukeminen

Strategiset ohjausryhmät: koulutus, tki, ohjaus- ja järjestelmät

- vastuu oman toimialueen laadun kehittämisestä
- ohjaus ja järjestelmät -strateginen ohjausryhmä: yhteisen FUAS-laatu järjestelmän kehittämisen ohjaaminen

November 12, 2012

12

FUAS
FEDERATION
OF UNIVERSITIES
OF APPLIED SCIENCES

FUAS-laatu järjestelmän vastuunjako 1/2




FUASin laatu- ja tietotuotantoryhmä (LaaTi)

- FUAS laatu järjestelmäkokonaisuuden rakentaminen ja kehittäminen
- FUAS- ja ammattikorkeakoulukohtaisten laatu toimintojen määrittely
 - yhteisten toimintojen mallintaminen
 - ammattikorkeakoulutason toimintojen tarkoituksenmukainen yhtenäistäminen
 - ammattikorkeakoulutasoisten toimintatapojen ja -käytänteiden näkyväksi tekeminen
- FUAS-tason seuranta- ja arviointitiedon tuottaminen
- FUAS-tason arviointien toteuttamisen koordinointi ja tukeminen
- FUAS laatu käsikirjan ja muun -dokumentaation ylläpitäminen ja kehittäminen

Kehittämispäällikkö, FUAS-laatu- ja tietotuotantopalvelut -> 1.1.2013

Ammattikorkeakoulukohtainen vastuunjako FUAS-laatu järjestelmän toteuttamisessa ja kehittämisessä

- Hamkin laadunhallinnan ohjausryhmä
- Lamkin laadun strateginen ohjausryhmä, laatu- ja arviointitiimi
- Laurean laatu järjestelmän kehittämisryhmä




November 12, 2012

13

FUAS
FEDERATION
OF UNIVERSITIES
OF APPLIED SCIENCES

FUAS laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyyys (kehitteillä)

- Ammattikorkeakoulukohtaiset sähköiset työympäristöt
 - FUAS-sivu: sis. FUAS-laadunhallinta
- FUAS-extranet
 - Asialistat/muistiot, laadunhallintadokumentaatio
- FUAS-internet-sivut
 - FUAS-laatujärjestelmän ”peruskuvaus”
 - FUAS-laatukäsikirja (+ painettu)
- FUAS-intranet: toiminnanohjausjärjestelmä (sis. laadunhallinnan)

November 12, 2012

LISTA RISTIINARVIOINNIN TUOTTAMASTA AINEISTOSTA

Ensimmäinen keskustelukierros

HAMKissa sähköpostitiedonanto 45 henkilölle syyskuussa. Kysely tuotti 11 vastausviestiä. Aineistona sähköpostitiedostot.

LAMKissa arviointi ja laaturyhmässä 11.9.2012. Paikalla 8 henkeä. Aineistona kokousmuistiinpanot.

Laureassa laatujärjestelmän kehittämissyhmässä 7.9.2012. Paikalla 13 henkeä. Aineistona kokousmuistiinpanot.

Toinen keskustelukierros

FUAS koulutuksen (nyk. koulutusvastuut) ja tki strategisten ohjausryhmien yhteiskokous. 17.9.2012 Tikkurilassa. Paikalla 10 henkeä. Aineistona kokousmuistiinpanot.

Kolmas keskustelukierros

FUAS ohjaus- ja järjestelmät strategisen ohjausryhmän ristiinarviointiseminaari 16.11.2012 Tikkurilassa. Paikalla 11 henkeä. Aineistona kokousmuistiinpanot.

RISTIINARVIOINNIN KESKUSTELUKIERROSTEN AINEISTO TIIVISTETTYNÄ
KESKUSTELUKIERROKSITTAIN

Ensimmäinen keskustelukierros tiivistettynä

	HAMK	LAMK	Laurea
Yleiset kommentit	<ul style="list-style-type: none"> - tavoite yhtenäistämisestä sopii - ei lisättävää - hyvät tavoitteet x2 - kattava dokumentti - kokonaisuudessaan haasteellista 	<ul style="list-style-type: none"> - avoimella mielellä - ei koettu vielä olevan FUAS-laisia 	<ul style="list-style-type: none"> - kokonaisuus ja suunta selkeät - toivottiin yhteistä järjestelmää, joka tiivis ja selkeä, mutta sallii eroavaisuuden ja erilaisuuden - laatuksittuuri on hyvien käytänteiden jakamista
FUAS on parhaimmillaan	<ul style="list-style-type: none"> - kumppanuutta - asiantuntijayhteistyötä - työryhmissä hyvä henki ja tahtotila - parasta tukiverkoston - yhteydessä päivittäin - arjessa yhteissuunnittelua, verkostoitumista ja ristiinopiskelua - konkreettista yhteistyötä vaikkakin vasta joissain asioissa 	<ul style="list-style-type: none"> - hyötynä tiedon vertailtavuus ja luotettavuuden lisääntyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - lisäarvoa opiskelijoille (edistänyt jo opintoja)
Parasta FUASissa	<ul style="list-style-type: none"> - tuo etenemisen tunnetta kaikille - tavoitteena FUAS-tason edistynyt (=yhteisauditoinnilta odotetaan paljon) - synergiaetua ja tehostumista - laajan joukon tuoma asiantuntevuus - laajuuden tuoma vertailtavuus - parasta monialaisuuden ja historian kunnioitus 	<ul style="list-style-type: none"> - benchmarkkaus muilta ja jo olemassa olevien hyvien käytäntöjen hyödyntäminen 	
FUAS on huonoimmillaan	<ul style="list-style-type: none"> - suuri maantieteellinen alue ei voi ikinä mennä käsikynkkää - osa näkee vain resursseja vievänä 	<ul style="list-style-type: none"> - ei näy vielä juurikaan opettajan ja opiskelijan arjessa - jäämässä lähinnä keskijohdon ja ylemmän johdon asiaksi 	<ul style="list-style-type: none"> - onko liian iso kokonaisuus yhdistettäväksi?
Positiiviset kommentit esitettyyn	<ul style="list-style-type: none"> - laatu järjestelmän luonti "oiva juttu" - perusta näyttää hyvältä - HAMKissa sitouttaminen laatu järjestelmään toiminut hyvin. - oman amkin toimintakulttuurissa parasta avoimuus, tasa-arvoisuus ja asioista tiedottaminen - parasta HAMKissa eteenpäin meno ja tulevaisuussuuntaisuus - HAMKin laatu tiedottaminen ollut hyvää 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiset laadunhallintamenetelyt koettiin hyväksi vertailtavuuden ja tiedon luotettavuuden lisäämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> - kehitysprosessi vaikuttaa tehokkaalta - jos FUAS laatu järjestelmä olisi sateenvarjo, jonka alla amkit toimivat
Negatiiviset kommentit esitettyyn	<ul style="list-style-type: none"> - FUAS-extranet ei toimiva x2 - FUAS rakenne epäselvä ja tiedotus törmää seiniin - kaikki ei samalla tavalla sitoutuneet FUASiin - FUAS ei vielä konkreettista - FUAS ei näy riviopettajan arjessa; mikään ei ole muuttunut - laatu järjestelmä ei selkeä riviopettajalle - FUAS laadunvarmistus tuntuu vielä hieman kaukaiselta 	<ul style="list-style-type: none"> - huoltokirja sanana huono, tuntuu autokorjaamolta! - FUAS ei juurikaan näy opettajan arjessa 	<ul style="list-style-type: none"> - hyvä lj (laatu järjestelmä) on kiinni toiminnassa, FUAS lj ei realistinen, koska toimintaa ei koskaan saada yhtenäiseksi - kyseenalaistettu, onko FUAS yhteistyön tavoite lj? - pelättiin organisaatiokulttuurien yhteentörmäystä ja oman toiminnan kärsimistä (HAMK:n toimintaohjeista ei pidetty) - kaiken kaikkiaan hieman hämmentynyt olo, kun Mertopolia selvitys, okm-neuvottelut ja muuta menossa) ->mitä FUASlaisuus on?

<p>Huomioitava</p>	<ul style="list-style-type: none"> - säilyttää kriittinen ja uudistava ote, ei ottaa valmista pakettia - paljon yhteen sovitettavaa - FUAS-amkit ovat erilaisia - ei lisäystä vaan toimijoiden arjen kevennystä - voidaan luopua jostain - käyttäjälähtöinen - virtuaalisuus mahdollisuus - käytännön korostus - ei liian tiukkaa - tärkeä että termit selkeät, määritellyt x2 - sitouttaminen tärkeää - motivointi tärkeää - näyttävä eteneminen -konkretian korostus - opiskelijan roolin korostus - toiminnan kuvaaminen, toimintakuvausperusteinen - kaikki yhdessä paikassa (fuas- www?) - onko tavoitteena tasainen laatu, vai sallitaanko eroavaisuudet? 	<ul style="list-style-type: none"> - ylätasolle yhteiset linjaukset, mutta alemmas enemmän jouston - oltava kansainvälinen, englanniksikin 	<ul style="list-style-type: none"> - ”korostaisin konkreettisuutta” - laatu on laaja käsite -olennainen kehitystieto esiin - oli pohdittu paljon Laurean oman ja FUAS järjestelmän suhdetta, kumman yhteys kumpaan määräävämpi? - sateenvarjo-ajatus vai Laurean lj ohjaa ja FUAS täydentää, mutta tultu jo tulokseen, että uskottavuuden vuoksi pitää olla yhteinen - yhteiset järjestelmät edellyttää yhteisiä prosesseja ja niiden kuvauksia - FUAS -> Laurea -> yksiköt - suuntaus olisi toimiva
<p>Pohdittavaa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - saavutetaanko nykyistä yhtenäisempää pedagogiikkaa - edelleen tehdään tuplatyötä ja toisiinsa epäsoviva -> kaipaa yhtenäisyyttä - palautteen parempi huomiointi ja nopea reagointi - kansainvälisyyden huomiointi - linkittyminen jokaisen työhön - kolmen yhteensovitus ei välttämättä palvele opiskelijaa 		
<p>Viestintä ja dokumentointi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - virtuaalisuus - nopeaa palautetta - tärkeää x2 - myös korkeatasoisia julkaisuja - ontuu parhaillaan - helposti saatavilla 		<ul style="list-style-type: none"> - huomioitava sidoskumppanitkin (avoin lj-kuvaus)

Toinen keskustelukierros tiivistettynä

FUAS tki ja koulutusvastuu strategiset ohjausryhmät

Yleiset kommentit	- aiheutuuko ongelmia, kun amkit eri vaiheissa (HAMK ja Laurea vasta auditoitu, LAMK rakentamassa uutta)
Positiiviset kommentit esitettyyn	- tärkeää että laadunvarmistus kiinni toimijoiden arjessa , jotta FUASlaisuus esiin
Negatiiviset kommenttiin esitettyyn ja ylipäättään	- huoltokirjanimike huono - "hitausmomentti" huomioitava - 1+3 olisi liikaa työtä
Pohdittavaa	- opiskelijälähtöisyys! x2 - opiskelijoiden yhdenvertaisuus - ymmärrettävä opiskelijan kannalta - 1+3 ei toimiva ratkaisu vaan suoraan yhteinen x2 - tulee sallia erilaisuus - lähtee olemassa olevista päätetyistä yhteisistä palveluista ja näin kytkeytyy FUAS-rakenteeseen ja toimintaan. Näin päästään myös heti kiinni toimintaan , jotta tuloksena toimiva järjestelmä. - eteenpäinmeno yhdessä - muistettava käsitteiden yhdenmukaistaminen (määrittelyt) - yksi järjestelmä, mutta toteutukseen enemmän joustoa - täytyy olla vapautta innovoida - tärkeää, että laatu järjestelmä kiinni arjen toimintaan
Viestintä ja dokumentointi	- FUAS sivuille ja sieltä linkit eteenpäin? - näytettävä yhtenevältä sidosryhmille (opiskelijoille ja muille asiakkaille) - viestitetty niin opiskelijoille kuin sidosryhmille -> ulkoisilla FUAS sivuilla avoimesti - tärkeää, että ymmärrettävä myös opiskelijalle , ettei jää liian kaukaiseksi - käsitteiden yhdenmukaistaminen tärkeää

Kolmas keskustelukierros, ristiinarviointiseminaari tiivistettynä

FUAS ohjaus ja järjestelmät strateginen ohjausryhmä

<p>Yleiset kommentit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nimenä toiminnanohjausjärjestelmä voisi olla toimivampi kuin laatujärjestelmä, mutta taas toimilupaprosessissa tulee kuvata laatujärjestelmä - tavoitteet hyvät - tukea esitellyille suunnitelmiille - osasta toiminnasta luopuminen välttämätöntä. Hyvä että ravistellaan, pitäisikö enemmänkin, koska tuleva lakimuutos ja rahoituksen muutos niin suuri? - osa asioista voidaan tehdä eri tavoin, mutta tavoitteen ja tahtotilan tulee olla sama - tulee olla yhteisiä asioita, mutta ei tarvitse olla ehdottoman yhtenäistettyä
<p>Positiiviset kommentit esitettyyn</p>	<ul style="list-style-type: none"> - FUASin sisäiset arvioinnit ovat olleet tehokkaita nykyisessä rakenteessa - prosessikuvaukset tärkeitä, jotta voidaan osoittaa, että yhteistoimintaa todella on - opiskelijoiden tasa-arvoisuus - toiminnan kehittäminen työkirjojen kautta nähtiin selkeänä ja sen nähtiin jal-kauttavan jatkuvan kehittämisen mallia FUASin työryhmiin - ammattikorkeakouluilla määrällisiä mittaritietoja, mutta FUA- toiminnan lisäarvo näkyy etenkin laadullisessa tiedonsaannissa, jolla tuetaan myös kehitystä - yhteisten periaatteiden määrittely tärkeää ja se toteutuu hyvin prosessikuvausten kautta
<p>Negatiiviset kommenttiin esitettyyn ja ylipäätään</p>	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön yhdenvertaisuus ei ehkä lähitavoitteena realistinen, mutta pidemmällä aikavälillä - itse toiminnan kehittämisen tulee olla keskiössä - hidasta! Osa hankkeista toimivia, mutta yleinen kehitys koettu osin hitaaksi eikä vielä konkretiaa kaikessa.
<p>Pohdittavaa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö henkisesti yhdenvertaisia; samanarvoisia - kokonaisarkkitehtuuri tärkeä, sen liittäminen tähän (kokonaisarkkitehtuuri-tietohallinto-laatujärjestelmä) - vanhan, olemassa olevan hyödyntäminen tärkeää (ei päällekkäistä työtä) - ei jotain tiettyä uutta päälle, vaan toimintojen yhdistämistä - toimintojen järjestely tärkeää, että toiminta tulee esiin - prosessikuvaukset tärkeitä. Yhteisten prosessien kuvaaminen erittäin tärkeää. - ei ehdotonta yhtenevyyttä. Yhteinen toiminta vaatii tiettyä samanlaisuutta, mutta mahdollistaa muissa asioissa itsenäisemmän toiminnan. - tulosmittaritiedon selkeyttäminen ja saattaminen yhteen paikkaan tärkeää - tärkeää myös laadullisten arviointien (esim Governance review) näkyminen - toiminnan yhtenäistämisen lisäksi myös tietohallinnon yhtenäistäminen tärkeää vaivattomuuden lisäämiseksi
<p>Viestintä ja dokumentointi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - painottuminen digitaaliseen viestintään - kannatusta Internet-pohjaiselle ja Intranettiin painottuvaan viestintään - tärkeää automaattisuus ja vaivattomuus –tietojärjestelmien linkittyminen -ns. ”palautteen palautteen” tulisi olla nopeaa opiskelijalle päin ja etenkin tätä tulisi kehittää - mittaritiedot tulee viestiä selkeästi, jotta hyötyä kehittämisessä