

*Opiskelijat laatutyössä Lahden
ammattikorkeakoulussa*

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen koulutus
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Saarela Ulla

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

SAARELA, ULLA: Opiskelijat laatutyössä Lahden
ammattikorkeakoulussa

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 83 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden osallistumista laatutyöhön ja löytää Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointiraportteja tutkimalla hyviä käytänteitä opiskelijoiden aktivoimiseksi osallistumaan ja kehittämään korkeakoulun laatukulttuuria.

Laatukulttuurin kehittämistä tarkastellaan opiskelijan osallistumismahdollisuuksien parantamisen ja kehittämisen kannalta. Lisäksi opinnäytetyössä pohdittiin hyväksi koetun palvelun laadun kriteerien toteutumista ja soveltuvuutta korkeakouluun. Teoreettinen viitekehys koostuu palvelun laadusta ja sen tunnuspiirteistä korkeakoulutuksessa ja millaisista asioista muodostuu korkeakouluorganisaation palvelun laatu. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Lahden ammattikorkeakoululle.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin tutkimalla yhteensä 22 Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointiraporttia vuosilta 2007–2014. Näistä löydettiin 437 suositusta tai mainintaa hyvistä käytänteistä. Löydetyt suositukset ja maininnat luetteloidiin seuraavien mainintojen alle: opiskelijoiden osallistaminen, opiskelijapalaute, kyselyt ja dokumentaatio, vastapalaute, opiskelijapalautejärjestelmä/laatuja järjestelmä ja opiskelijoiden laatukäsikirja, esitteet ja muu materiaali.

Syntynyttä aineistoa hyödyntäen tehtiin kehittämissuositukset opiskelijoiden laatutyöhön osallistamisen ja sitouttamisen lisäämiseksi ja siten Lahden ammattikorkeakoulun laatukulttuurin vahvistamiseksi. Kehittämissuositukset Lahden ammattikorkeakoululle kirjattiin kehittämisen työkirjaan. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi nostettiin opiskelijoiden osallistamisen lisääminen, opiskelijapalaute, palautteen palaute/vastapalaute, opiskelijapalautejärjestelmä, opiskelijoiden laatukäsikirja ja ura- ja rekrytointipalvelu ja alumnitoiminta.

Asiasanat: korkeakoulutus, opiskelijan rooli, osallistaminen, hyvät käytänteet, palvelun laatu, opiskelijapalaute, Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA)

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme

SAARELA, ULLA: Students in quality work at Lahti University of Applied Sciences

Master's Thesis in Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management, 83 pages, 2 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out the level of student involvement in the quality work practiced at Lahti University of Applied Sciences. In addition, by analyzing the audition reports of the Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC), the aim was to find good practices in activating students to give feedback and to participate in a higher education institution's (HEI) quality culture.

The development of quality culture is examined from the perspective of improving and developing students' opportunities to participate. In addition, proven good service criteria and their realization in Higher Education Institutions (HEIs) is discussed in the thesis. The theoretical framework of the thesis consists of a discussion on the quality of service and its characteristics in Higher Education Institutions. This part of the thesis also discusses the key factors creating quality at Higher Education Institutions. This study was made as an assignment to Lahti University of Applied Sciences.

The empirical section of the study was implemented by benchmarking 22 FINHEEC's audition reports between 2007 and 2014 from which 437 good practices and recommendations were found.

By applying the material, development propositions were made to increase student involvement in quality work, thus strengthening the quality culture at Lahti University of Applied Sciences. The good practices and recommendations were categorized as follows: student involvement, student feedback, questionnaires and documentation, feedback on feedback, the student feedback system, the quality system, the student quality manual, and brochures and other material.

The development propositions were entered in the University's development workbook. The essential propositions to Lahti University of Applied Sciences included the following: increasing student involvement, student feedback, feedback on feedback, a student feedback system, a student quality manual, career and recruitment services and alumni activities.

Keywords: higher education, student's role, involvement, good practices, quality of service, student feedback, The Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC)

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | KIRJALLISUUSKATSAUS | 8 |
| 2.1 | Palvelun laatu | 8 |
| 2.2 | Laatu korkeakoulutuksessa | 18 |
| 2.3 | Laatukulttuuri | 21 |
| 2.3.1 | Opiskelijan osallistaminen | 25 |
| 2.3.2 | Opiskelijan rooli | 27 |
| 2.3.3 | Opiskelijapalautejärjestelmä | 30 |
| 2.4 | Tutkimuksen teoreettinen viitekehys | 34 |
| 3 | TUTKIMUSMENETELMÄT | 35 |
| 3.1 | Kehittämishankkeen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset | 35 |
| 3.2 | Lahden ammattikorkeakoulu | 38 |
| 3.2.1 | Laatu Lahden ammattikorkeakoulun toiminnanohjauksessa | 38 |
| 3.2.2 | Laatutyön organisoiminen Lahden ammattikorkeakoulussa | 41 |
| 3.2.3 | Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijapalautejärjestelmä | 42 |
| 3.3 | Tutkimusaineiston hankinta, käsittely ja analysointi | 48 |
| 3.4 | Tutkimuksen vaiheet | 49 |
| 4 | TULOKSET | 52 |
| 4.1 | Aineiston kuvaus | 52 |
| 4.2 | Tulokset | 53 |
| 4.2.1 | Nostot auditointiraporteista | 53 |
| 4.2.2 | LAMKissa jo toteutetut toimenpiteet | 64 |
| 5 | YHTEENVETO JA POHDINTA | 67 |
| 5.1 | Yhteenveto ja laatutyöhön osallistamisen avaintekijät | 67 |
| 5.2 | Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle | 68 |
| 5.3 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 74 |
| 5.4 | Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi | 76 |
| | LÄHTEET | 77 |
| | LIITTEET | 84 |

JOHDANTO

Ammattikorkeakoulukenttä on viime vuodet ollut vahvan muutoksen tilassa. Valtakunnallisen ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena on ammattikorkeakoulu, joka on kansainvälisesti arvostettu, itsenäinen ja vastuullinen osaajien kouluttaja, alueellisen kilpailukyvyn rakentaja, työelämän uudistaja ja innovaatioiden kehittäjä. Eurooppaa koettelevan taloustaantumien keskellä korkeakoulujen on parannettava oppimistuloksia, työelämäyhteyksiään, TKI-toiminnan tasoa sekä kansainvälistä verkottumista. Kilpailu kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla kiihtyy ja haastaa suomalaiset korkeakoulut systemaattiseen koulutuksen ja toiminnan laadun parantamiseen.

Työssäni suunnittelijana Lahden ammattikorkeakoulun (myöhemmin LAMK) kehittämispalveluissa päätyötehtäväni muodostuvat laadunhallintaan ja toiminnanohjaukseen liittyvistä toimeksiannoista ja kehittämistehtävistä. Kiinnostukseni kohdistuu erityisesti opiskelijan rooliin korkeakouluyhteisössä. Haasteena on osallistaa opiskelijat osallistumaan ja sitoutumaan tiiviimmin korkeakoulunsa toiminnan kehittämiseen ja sen laatutyöhön, ja siten laatukulttuurin kehittämiseen. Tällä hetkellä, ainakin mittareiden valossa (mm. annetun palautteen määrä), näyttää siltä, että opiskelijat eivät ole ottaneet kovin aktiivista roolia laatutyön kehittämisestä LAMKissa. Kehittämishankkeeni nousee kiinnostuksestani laatuasioihin ja sille on tilaus organisaation sisältä.

Ammattikorkeakouluista muodostettiin vuoden 2015 alussa itsenäisiä oikeushenkilöitä ja rahoitusvastuu siirtyi kokonaan valtiolle. Uusi rahoitusmalli painottaa mm. koulutuksen laatua ja tuloksellisuutta. Keskeisinä strategisina tavoitteina LAMKissa vuosina 2014–2016 uuteen rahoitusmalliin siirryttäessä on mm. koulutuksen laadusta huolehtiminen ja vetovoiman lisääminen. LAMK on auditoitu viimeksi loppuvuodesta 2006, joten nyt on hyvä vaihe tehdä selvitystä LAMKin nykytilanteesta. Lisäksi LAMK valmistautuu kansainväliseen auditointiin (KKA/KARVI) keväällä 2016 yhdessä FUAS-liittouman kanssa. (Federation of Universities of Applied Sciences on Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun muodostama

strateginen liittouma).

Vuodesta 2012 on LAMKissa kiinnitetty erityistä huomiota opiskelijoiden osallistamiseen laatutyöhön. FUAS-ammattikorkeakouluissa toteutettiin keväätalvella 2014 opiskelijakyselynä ”Koulutuksen laatupalaute”. Laatupalautteen tuloksia tullaan käymään läpi koulutusalojen laatutapaamisissa opiskelijoiden, sidosryhmien edustajien ja henkilöstön kanssa loppukevästä 2015. Koulutusalat nostivat aikaisemmasta koulutuksen laatukyselystä vuonna 2012 alansa kehittämisen työkirjaan laatupalautteessa alle kolmen jääneet kohteet (arviointi asteikolla 1-5). LAMK-tasoiseen kehittämisen työkirjaan nostettiin tuolloin yhdeksi kehittämisen kohteeksi opiskelijapalaute ja sen hyödyntämisen ja vaikuttavuuden kehittäminen. Tämä kehittämishanke (opinnäytetyö) toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämishankkeena LAMKin kehittämispalveluille.

Korkeakoulujen arviointineuvoston, Koulutuksen arviointineuvoston ja Opetushallituksen arviointitoiminnot yhdistyivät Kansalliseksi koulutuksen arviointikeskukseksi (KARVI) 1.5.2014. Uuden arviointikeskuksen tehtävänä on tuottaa tietoa koulutuspoliittista päätöksentekoa ja koulutuksen kehittämistä varten. Arviointikeskus toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen toimintaan liittyviä arviointeja sekä oppimistulosten arviointeja. (www.karvi.fi, www.kka.fi.)

Tässä kehittämishankkeessa käytetään vielä Korkeakoulujen arviointineuvoston nimeä ja siitä lyhennettä KKA, eikä uutta 1.5.2014 voimaan tullutta Kansallisen koulutuksen arviointikeskus (KARVI) nimeä.

KKA:n toteuttamissa korkeakoulujen laatujärjestelmien auditoinneissa arvioidaan laatujärjestelmän tarkoituksenmukaisuutta kehittävän arvioinnin periaatteella. Tällä hetkellä KKA:n auditoinneissa on menossa toinen, vuonna 2012 aloitettu kierros. Auditointien myötä on syntynyt ainutlaatuisen kattava ja vertailun mahdollistava arviointiaineisto. Koko suomalaisesta korkeakoululaitoksesta on tehty yli 40 auditointia.

Arviointien hyödyntäminen ei ole helppoa ja siksi laajasti onkin käyty keskustelua arviointiprosessin hyödyntämisestä, arviointitiedon käsitteellisestä käytöstä sekä organisatorisesta oppimisesta. Tässä kehittämishankkeessa hyödynnetään KKA:n raportteja sen tekemistä auditoinneista. Auditointiraporteista kerätään empiirinen aineisto kehittämistehtävään ja auditointiraporteista nousseista hyvistä käytänteistä ja auditoijien kehittämissuosituksista tehdään kehittämissuositukset LAMKiin opiskelijan laatutyöhön osallistamisen lisäämiseksi. Tässä kehittämishankkeessa hyvien käytänteiden ja suositusten esilletuomista kuvaamaan käytetään myös benchmarkkaus-ilmaisua ja sitä avataan tarkemmin opinnäytetyön kohdassa 3.3 Tutkimusaineiston hankinta, käsittely ja analysointi.

Viitekehyksenä kehittämishankkeessani on palvelun (koulutuksen) laatu ja pohdin tutkimuksien ja artikkeleiden pohjalta laadun tunnuspiirteitä korkeakoulutuksessa ja mitä on korkeakouluorganisaation laatukulttuuri. Pohdin Grönroosin (2010) seitsemää kriteeriä matkalla hyvään laatuun ja miten ne voisivat toteutua korkeakoulussa, sekä Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn (1990) kehittämää palvelukuilumallia, jonka avulla voidaan osoittaa se, kuinka palvelun laatu muodostuu ja löytää laatuongelmien syitä ja keinoja niiden ratkaisemiseen.

1 KIRJALLISUUSKATSAUS

Viitekehyksenä kehittämishankkeessani on palvelun laatu. Pohdin tutkimuksien ja artikkeleiden pohjalta laadun tunnuspiirteitä korkeakoulutuksessa ja mitä on korkeakouluorganisaation laatukulttuuri. Lisäksi selvitän kirjallisuuden pohjalta sitä, miten opiskelijan rooli nähdään korkeakoulussa ja miten opiskelijoita osallistetaan korkeakoulun kehittämiseen. Opiskelijapalautejärjestelmä on yksi tapa osallistaa opiskelijaa, joten tutustuin siihen, mitä vaatimuksia ja haasteita hyvällä opiskelijapalautejärjestelmällä on.

1.1 Palvelun laatu

Pohdin Grönroosin (2010) seitsemää kriteeriä matkalla hyvään laatuun ja miten ne voisivat toteutua korkeakoulussa (Taulukko 1, sivulla 13–14) sekä Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn (1990) kehittämää palvelukuilumallia (Kuvio 2, sivulla 16), jonka avulla voidaan osoittaa se, kuinka palvelun laatu muodostuu ja löytää laatuongelmien syitä ja keinot niiden ratkaisemiseen.

Oulasvirta (2007, 21) tuo esille, että lähes kaikille laatu-käsitteen määritelmille on yhteistä asiakasnäkökulma. Laadun kehittämisessä on lähes aina kysymys asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämisestä. Asiakkaan äänen kuunteleminen on laatutyössä keskeistä ja asiakkaita kuuntelemalla hankittu tieto on laatutyössä välttämätöntä. Oulasvirran mukaan (2007, 40) sekä ”palvelu” että ”laatu” ovat molemmat hyvin monimerkityksellisiä, jopa kiistanalaisia käsitteitä. Palvelun ymmärrän Oulasvirran (2007, 85;100) määritelmän mukaisesti palveluorganisaation tuottamina suoritteina ja myös toimimisena jonkun toisen hyväksi, tämän tukemiseksi tai tämän auttamiseksi. (Julkisen) organisaation palvelun laadun Oulasvirta määrittää palvelun ja asiointiprosessin kaikkien ominaisuuksien yhdistelmänä, joka täyttää palvelujen käyttäjien ja palveluiden muiden intressitahojen yhteen sovitettut vaatimukset. (Oulasvirta 2007, 93–94.)

Grönroos (2010, 122) esittelee laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä, jotka ovat hyviä ohjenuoria ja perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin ja käytännön kokemuksiin. Nämä kriteerit ovat:

Ammattimaisuus ja taidot

Tässä asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla työntekijöineen on sellaiset tiedot, taidot, järjestelmät ja resurssit, joita tarvitaan asiakkaiden ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisemiseen (lopputulokseen liittyvät kriteerit).

Asenteet ja käyttäytyminen

Asiakkaiden on tunnettava, että kontaktihenkilöt kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).

Lähestyttävyys ja joustavuus

Asiakkaiden pitää tuntea, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).

Luotettavuus

Asiakkaiden on tiedettävä mitä tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja hänen työntekijöidensä lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).

Palvelun normalisointi

Asiakkaiden on ymmärrettävä, että jos jotain menee pieleen tai tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).

Palvelumaisema

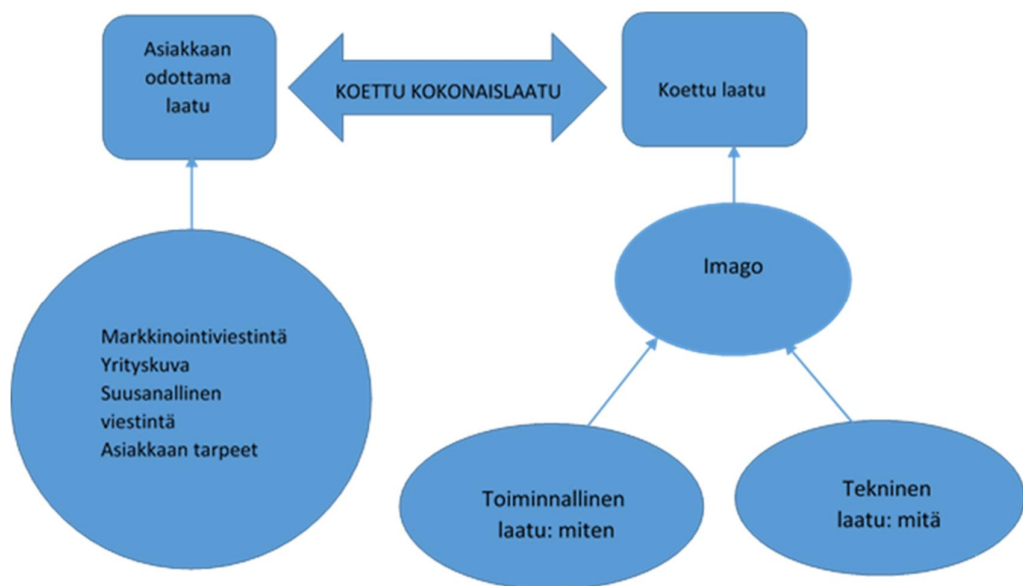
Asiakkaiden on tunnettava, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat heidän myönteistä

kokemustaan (prosessiin liittyvä kriteeri).

Maine ja uskottavuus

Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoaja toimii luotettavasti ja he saavat rahalleen vastinetta sekä palveluntarjoajalla on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin hyväksyy (imagoon liittyvä kriteeri).

Grönroosin (2010, 100–103) mukaan tärkeää on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee, koska laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Hänen mukaansa laadulla on kaksi ulottuvuutta: se mitä asiakas saa (tekninen laatu) ja miten hän sen saa (toiminnallinen laatu). Laadun lisäulottuvuutena hän tuo esille vielä missä-ulottuvuuden. Näistä muodostuu Grönroosin mukaan koettu kokonaislaatu. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Koettu kokonaislaatu (Grönroos, 2010,105)

Asiakkaat kokevat palvelun laadun kahden ulottuvuuden kautta; tekninen laatu kertoo mitä asiakas saa, kun taas toiminnallinen laatu vastaa

kysymykseen miten asiakas palvelun saa. Asiakkaiden kanssa toimivilla henkilöillä on merkittävä rooli laatukokemuksen syntymiseen. (Grönroos, 2010, 101.)

Palvelun koetussa kokonaislaadussa ovat keskeisessä osassa asiakkaan odotukset (odotettu laatu) ja kokemukset (koettu laatu). Asiakkaan käsitys kokonaislaadusta syntyy, kun asiakas vertaa odotuksiinsa kokemuksiinsa. Palvelun laadun katsotaan olevan hyvä silloin, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Koettu laatu on kiinni monista tekijöistä, kuten markkinointiviestinnästä, yrityskuvasta, sanallisesta viestinnästä, sekä asiakkaan tarpeista. (Grönroos, 2010, 106.)

Korkeakoulun tarjoaman opetuksen ja tukipalveluiden laatua voi mitata Grönroosin (2010, 122) laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteerin perusteella. Kun opiskelija ymmärretään ja määritellään korkeakoulun asiakkaaksi, on korkeakoulun tarjoama opetus tukipalveluineen helppo ymmärtää korkeakoulun palveluksi.

Korkeakoulukontekstissa (Taulukko 1) **ammattimaisuus ja taidot** ovat opetus- ja tukihenkilöstön tietoja ja taitoja, ammatillista (pedagogista) osaamista ja pätevyyttä omien tehtävien hoidossa.

Asenteet ja käyttäytyminen ovat kohteliaisuutta ja kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta, yksilöllisyyttä ja ystävällisyyttä opiskelijoita ja kollegoita kohtaan. Tähän katson kuuluvan myös opiskelijoiden hyvän ohjauksen ja tukemisen opintojen etenemiseksi suunnitellusti. Henkilöstö myös vastaa opiskelijoiden kysymyksiin nopeasti ja arvostaa annettua palautetta.

Lähestyttävyys ja joustavuus ovat kaikkinaista saavutettavuutta.

Opettajat ja muu henkilökunta ovat saavutettavissa helposti ja nopeasti sähköisesti ja henkilökohtaisesti. Palveluajat ovat opiskelijalähtöisiä, eivät virastoikalähtöisiä. Muutoksista aukioloajoissa ilmoitetaan ajoissa (esim. opintotoimisto ja muut tukipalvelut) ja palvelua on myös ilta-aikoina, kun esim. aikuisopiskelijat ovat muutoinkin kampuksella. Lukujärjestykset on mietitty joustaviksi ja opintoja tarjotaan joustavasti, sekä erilaisia opintojen

suoritustapoja on tarjolla, esim. kontaktiopetus, verkko-opetus, tentit, näytöt.

Luotettavuus koulutusorganisaatiossa on sitä, että opiskelija tietää saavansa laadukasta ja ajantasaista opetusta. Luotettavuuteen kuuluu se, että arvosanat tulevat ajallaan ja opiskelija voi luottaa siihen, että kaikkia opiskelijoita kohdellaan tasa-arvoisesti ja toiminta on läpinäkyvää. Luotettavuutta on myös se, että opinnot toteutetaan sovitusti HOPSin ja lukujärjestyksen mukaisesti ja mahdollisista muutoksista informoidaan opiskelijoita hyvissä ajoin.

Palvelun normalisoinnin ymmärrän tarkoittavan sitä, että opiskelijoita rohkaistaan palautteen antamiseen ja heiltä pyydetään palautetta opetuksesta ja muista tukipalveluista. Olennaista on, että opiskelijoiden antamaan palautteeseen reagoidaan nopeasti ja mahdollisuuksien mukaan pyritään korjaamaan toimintaa saadun palautteen perusteella. Samoin pyritään korjaamaan nopeasti ja joustavasti mahdolliset palveluvirheet, onohdukset ja peruutukset. (Esimerkiksi virheellisesti kirjautuneet arvosanat, opetustilojen muutokset ja tuntien peruutukset, sähköisten ohjelmien toimimattomuus ja virheet.)

Palvelumaisema tarkoittaa koulutusorganisaation fyysisiä tiloja. Luokkatilat ja muut opiskelua tukevat tilat (esim. kirjasto) tulee olla helposti saavutettavissa ja tarkoituksenmukaisia. Samoin opiskelussa käytettävät koneet, laitteet ja apuvälineet on oltava kunnossa ja ajanmukaisia. Myös opiskelua tukevien sähköisten järjestelmien tulee olla toimivia ja helppokäyttöisiä sekä opiskelua tukevia. Sähköisten järjestelmien käytön opiskeluun ei saa kulua liikaa aikaa ja parhaimmillaan eri järjestelmät ovat toisiaan tukevia ja toistensa kanssa ”keskustelevia”.

Maine ja uskottavuus näyttäytyvät korkeakoulun opiskelijoiden työllistymisessä, opiskelijoiden hyvinä opiskelukokemuksina sekä opiskelijoiden luottamuksena opiskeluaikana kertyneeseen osaamiseensa ja ammatillisuutensa kasvuun. Korkeakoulusta valmistuneiden opiskelijoiden ammatillinen menestys työelämässä nostaa myös

korkeakoulun mainetta ja uskottavuutta. Samoin korkeakoulun hakutulokset eli se kuinka kiinnostava hakukohde korkeakoulu on, erilaiset julkiset tunnustukset, palkinnot ja saavutukset (korkeakoulun, opettajien ja opiskelijoiden) luovat korkeakoulun mainetta. Maineessa ja uskottavuudessa konkretisoituu kaikkien kuuden muun laatukriteerin toteutuminen, se miten kokonaisuus on onnistunut.

Taulukko 1. Yhteenveto hyväksi koetun palvelun kriteereiden toteutumisesta korkeakoulussa. (Tekijän koostama taulukko)

| Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä: | Toteutuminen korkeakoulukontekstissa: |
|---|---|
| Ammattimaisuus ja taidot | Opetus- ja tukihenkilöstön tietoja ja taitoja <ul style="list-style-type: none"> • ammatillista (pedagogista) osaamista • pätevyyttä omien tehtävien hoidossa |
| Asenteet ja käyttäytyminen | Kohteliaisuutta ja kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta, yksilöllisyyttä ja ystävällisyyttä opiskelijoita ja kollegoita kohtaan. <ul style="list-style-type: none"> • opiskelijoiden hyvä ohjaus ja tukeminen • nopea kysymyksiin vastaaminen • annetun palautteen arvostaminen |
| Lähestyttävyys ja joustavuus | Kaikkinaista saavutettavuutta. Opettajat ja muu henkilökunta ovat saavutettavissa helposti ja nopeasti sähköisesti ja henkilökohtaisesti. <ul style="list-style-type: none"> • joustavat lukujärjestykset • joustava opintotarjonta • erilaiset suoritustavat • opiskelijälähtöiset palveluajat |
| Luotettavuus | Opiskelija tietää saavansa laadukasta ja ajantasaista opetusta. <ul style="list-style-type: none"> • arvosanat tulevat ajallaan • kaikkia opiskelijoita kohdellaan samalla tavalla • toiminta on läpinäkyvää • opinnot toteutetaan sovitusti • muutoksista informoidaan ajoissa |
| | |

| | |
|------------------------|---|
| Palvelun normalisointi | <p>Opiskelijoita rohkaistaan palautteen antamiseen, heiltä pyydetään palautetta opetuksesta ja muista tukipalveluista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • opiskelijoiden antamaan palautteeseen reagoidaan nopeasti • mahdollisuuksien mukaan pyritään korjaamaan toimintaa saadun palautteen perusteella. |
| Palvelumaisema | <p>Koulutusorganisaation fyysiset tilat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • saavutettavuus ja tarkoituksenmukaisuus • opiskelussa käytettävät koneet, laitteet ja apuvälineet on oltava kunnossa. • opiskelua tukevien sähköisten järjestelmien tulee olla toimivia ja käytettävyydeltään helposti toimivia ja opiskelua tukevia. |
| Maine ja uskottavuus | <p>Näyttäytyvät korkeakoulun opiskelijoiden työllistymisessä, opiskelijoiden hyvinä opiskelukokemuksina sekä opiskelijoiden luottamuksena opiskeluaikana kertyneeseen osaamiseensa ja ammatillisuutensa kasvuun</p> <ul style="list-style-type: none"> • opiskelijoiden ammatillinen menestyminen työelämässä • korkeakoulun hakutulokset erilaiset julkiset tunnustukset, palkinnot ja saavutukset |

Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1990) ovat kehittäneet asiakkaiden kokeman palvelun laadun mittaamiseen SERVQUAL-menetelmän, joka alussa sisälsi kymmenen palvelun laatua koskevaa mittaria, mutta se on vuosien varrella tiivistynyt viiteen. SERVQUAL-menetelmän viisi osaluuetta ovat: **konkreettinen ympäristö** (tangibles), joka sisältää toimitilat, laitteistot ja palveluhenkilökunnan ulkoisen olemuksen. **Luotettavuus** (reliability), joka sisältää organisaation luotettavana, täsmällisenä ja toimivana yrityksenä. **Reagointialttiuden** (responsiveness), johon kuuluvat asiakaspalvelun toimivuus, reagoiminen asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin sekä vastaamis- ja auttamishalukkuus. **Vaikuttavuuteen**

(assurance) kuuluu se, että työntekijät ovat vakuuttavia, uskottavia ja kohteliaita. **Empatia** (empathy) tarkoittaa aidosti läsnä asiakaskohtaamisissa olevaa, osaavaa ja auttavaa henkilökuntaa. (Grönroos 2010, 116.)

Palvelun laatukuiluilla (Kuvio 2) tarkoitetaan niitä kohtia, joissa asiakkaan kokema palvelu ei vastannut odotuksia. Pääajatus on mitata palvelun laadussa kuilua asiakkaiden havaintojen ja odotusten välillä. Kuilumallin avulla voidaan osoittaa, kuinka palvelun laatu muodostuu ja löytää laatuongelmien syyt ja keinot niiden ratkaisemiseen. Kuilumallia pidetään hyvänä työkaluna palvelun laadun parantamisen suunnittelussa. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 46; Grönroos 2010, 144)

Grönroosin (2010, 149) mukaan kuilumalli on hyvä tapa löytää epäjohtonmukaisuuksia palvelun tarjoajan ja asiakkaan käsityksen välillä. Kuilumalli ohjaa johtoa löytämään laatuongelman syyt ja myös sopivat keinot kuilun umpeen kuromiseen.

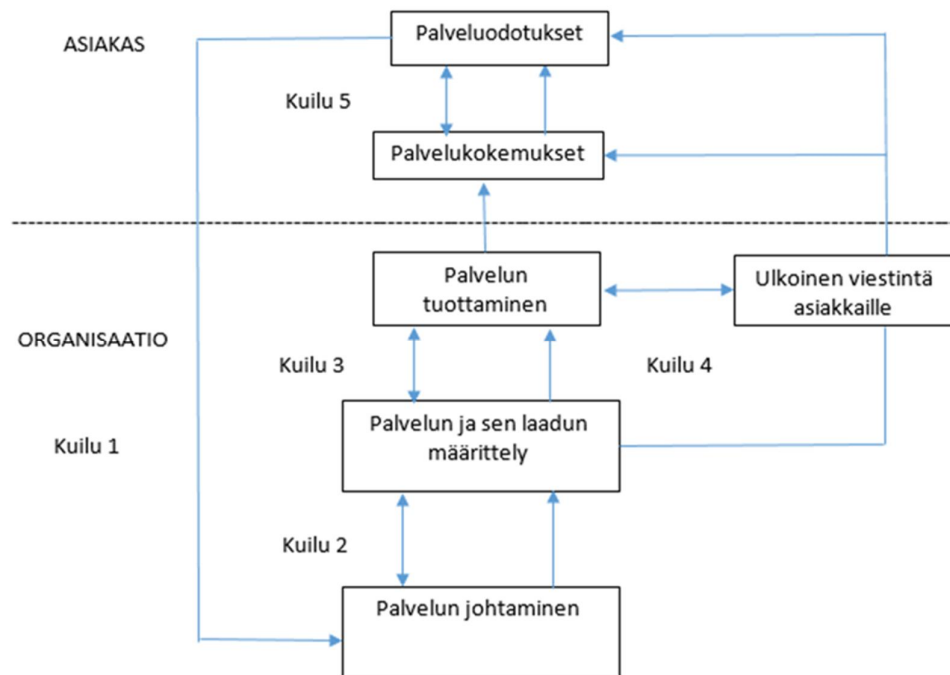
Kuilumallissa on viisi laatukuilua. Ensimmäinen kuilu on **palvelun johtamisen kuilu**, joka syntyy, jos johdolla on puutteellinen tai eri käsitys asiakkaiden laatuodotuksista. Voi myös olla niin, että johto ei halua tai osaa kuunnella (henkilökuntaa) vaadittavalla tavalla. (Grönroos 2010, 144–145.)

Toisen kuilun eli **laatuvaatimusten kuilun** aiheuttaa palvelun suunnittelun huono johtaminen tai epäselvä tavoitteen asettelu. Vaikka asiakkaiden odotukset tunnettaisiin, kuilu voi syntyä, jos johto ja henkilöstö eivät sitoudu aidosti palvelun laatuun. (Grönroos 2010, 145–146.)

Kolmas kuilu syntyy, kun **palveluvaatimuksia ei noudateta prosesseissa**. Syynä voi olla se, että vaikka laatuvaatimukset on asetettu, niitä ei noudateta, koska johto ei osaa esittää ja perustella niitä henkilöstölle oikein, henkilöstö ei ole niistä samaa mieltä tai laatuvaatimukset ovat liian monimutkaisia tai jäykkiä. (Grönroos 2010, 146–148.)

Neljäs **viestinnän kuilu** syntyy siitä, kun organisaation markkinoitviestintä viestii jotain muuta kuin toimitettu palvelu todellisuudessa on. Todellisuus ei saa erota viestinnän kautta luodusta odotuksesta. Viestintä ei saa luvata liikoja tai aiheuttaa asiakkaalle ylisuuria odotuksia palvelusta. Viestintä ei myöskään saa olla todellisuudesta irrallista eikä saisi viestiä vääränlaisista asioista. (Grönroos 2010, 148–149.)

Koetun palvelun laadun kuilu eli kuilu viisi on riippuvainen kaikista muista kuiluista. Kuilu syntyy, kun asiakkaan odotukset ja kokemukset eivät kohtaa ja asiakas kokee saavansa huonompaa palvelua kuin odotti. Jos palvelun taso on odotuksia korkeampi, voi syntyä myönteinen kuilu (Grönroos 2010, 149). Kuilua ei synny, jos asiakkaan kokemukset vastaavat odotuksia.



Kuvio 2. Palvelun laadun kuilumalli. (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990, 46; Grönroos 2010, 144)

Johtamisen kuilun (kuilu 1) pienentämisessä auttavat organisaation ja asiakkaan välinen vuorovaikutus sekä asiakaspalautte. (Kuusela 2000, 125). Organisaation sisäistä tiedonkulkua on kehitettävä niin, että johdolle välittyy sen tarvitsema tieto, esimerkiksi asiakaspalautteesta. Mikäli ongelmien takana on organisaation huono johto, tarvitaan johdon vaihtoa tai johdon palvelukilpailun ymmärtämistä on parannettava. (Grönroos 2010, 145).

Laatustandardeilla voidaan pienentää laatuvaatimusten kuilun (kuilu 2) merkitystä ja vaikutusta. Johdon ja henkilöstön sitoutuminen palvelun laatuun on merkityksellistä, koska asiakkaan kokema laatu on tärkeä menestystekijä. Organisaation kehittämistoiminnan painottuminen laatuun myös pienentää kuilun merkitystä. (Grönroos, 2010, 146; Kuusela 2000, 125–126.)

Palvelun toimituksen kuilussa (kuilu 3) on tärkeää kiinnittää huomiota laatuvaatimusten ja valvontajärjestelmien yhdenmukaisuuteen (Grönroos 2010, 146). Organisaation oikeanlainen henkilöstö, sen koulutus ja sisäinen markkinointi auttavat kuilun kaventamisessa. Selvät henkilöstön työtehtävät ja vastuunjako sekä organisaation sisäisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen kaventavat kuilua. (Grönroos 2010, 147; Kuusela 2000, 126.)

Viestinnän kuiluun (kuilu 4) voidaan vaikuttaa luomalla organisaatioon järjestelmä, jossa yhdenmukaistetaan ulkoinen viestintä ja palvelun tuotanto sekä palvelun toimituksen suunnittelu. Asiakkaalle on luotava mahdollisimman totuudenmukainen kuva palvelusta. (Grönroos 2010, 148.) Kuuselan (2000,128) mukaan asiakkaan palveluodotuksiin voi vaikuttaa ja niitä voidaan johtaa, kun organisaation palvelulupaus lunastetaan. Koetun palvelun laadun kuilu (kuilu 5) on sidoksissa muihin kuiluihin ja voi johtua mistä tahansa kuilusta tai niiden yhdistelmästä (Grönroos 2010, 149).

Marika Malin (2009, 46–50) on tehnyt opinnäytetyönään tutkimuksen Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden näkökulmasta LAMKin toiminnan laadusta kuiluanalyysin avulla. Hänen tutkimuksessaan nousi esille johdon näkemyksen kuilusta ongelmia palautteen vähäinen kerääminen ja palautteen käsittely, sekä se, että palautekyselyihin vastataan huolimattomasti ja sen enempää vastauksia miettimättä. Kehittämisehdotuksina näihin hän nosti sen, että palautteen antamisesta tehtäisiin osa suoritettavaa kurssia ja palautteen käsittelystä informoitaisiin opiskelijoita. Lisäksi opiskelijoita tulisi ohjata vastaamaan palautteeseen ajatuksella, korostaen sitä, että vain kunnollisen palautteen pohjalta toimintaa voidaan lähteä kehittämään ja parantamaan.

Markkinointiviestinnästä hänen tutkimuksessaan nousi esiin, että viestintä on harhaanjohtavaa ja olematonta, ja kurssikuvauksissa on käytetty ylistyssanoja, joihin kurssin sisältö ei ole vastannut. Kehittämisehdotuksina nousivat tähän esille, että markkinointiviestintään panostettaisiin enemmän ja sen sisältöön kiinnitettään enemmän huomiota. Kurssikuvaukset pitäisi laatia totuudenmukaisiksi ja siinä luvatut asiat täytyy toteutua. Koetun palvelun laadun kuilusta nousi esille se, että huono kokemus yhdestä osa-alueesta vaikuttaa negatiivisesti koettuun kokonaislaatuun ja siksi pitäisi pyrkiä karsimaan osatekijät, jotka huonontavat koettua kokonaislaatua.

1.2 Laatu korkeakoulutuksessa

Ursinin (2007, 47 ja 74) tutkimuksessa laadukas akateeminen toiminta on määritelty kuuteen luokkaan. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan yhteisiä pelisääntöjä, työhjeita ja sitä, että asiat hoituivat yhteisten linjausten mukaan eli toiminta on tasalaatuista ja virheetöntä (1).

Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan yksilön ja koulutusohjelmien toteutuksen järkipärisyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta eli toiminta vastaa sille asetettuja tavoitteita (2). Erinomaisuudella viitataan tuloksissa useimmiten tutkimukseen, jossa pyritään saavuttamaan mahdollisimman korkea akateeminen taso tiedeyhteisön valvonnassa ja laatu on jotain enemmän kuin tasalaatuisuus (3). Muina mainintoina tutkimuksessa tulivat laadukkaan toiminnan kuvauksina esiin korkealuokkaisuus, jolla viitattiin

siihen, että korkeakoulu saa parhaat opettajat ja opiskelijat (4). Rahan vastikkeellisuudella tarkoitettiin tehokasta ja taloudellista toimintaa (5). Moraalinen päämäärä liittyi tutkimuksen tekemiseen eettisten sääntöjen mukaisesti (6).

Vason (1998, 33) mukaan koulutuksen laatu on moniulotteinen ja vaikeasti mielletävä. Koulutuksen kontekstissa laatua tarkastellaan yhä enemmän asiakkaan näkökulmasta, jolloin koulutussisältöjen tulee vastata asiakkaan eli opiskelijan tai koulutuspalveluiden ostajan tarpeita ja odotuksia. Tästä näkökulmasta laatua voidaan arvioida tyytyväisyytenä asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisesti.

Lämsän (2003, 107) mukaan koulutuksen laatua ei voi määrittellä ainoastaan yhdellä tavalla. Koulutuksen laatu nojautuu työyhteisön laatuun ja korkeakoulun menestys asiantuntijaorganisaationa on sidoksissa siellä työskentelevien, johdon ja henkilöstön, osaamiseen, sitoutumiseen, motivaatioon ja yhteistoimintaan. Hyvää oppimista ei synny ilman korkeakoulussa työskentelevien ihmisten panostusta. Vaikka laatua ei voi koskaan kokonaan hallita, niin sitä kuitenkin voi ja pitää parantaa jatkuvasti.

Lämsä (2003, 99) tuo esille, että korkeakoulun laadun kehittämisessä on hyvä korostaa ja arvostaa oppimisen kysymysten esille tuomaa omaleimaisuutta ja pyrkiä kehittämiseen tästä lähtökohdasta. Hänen mukaansa yritysten laatuoppeja voidaan hyödyntää soveltuvin osin korkeakouluissa, mutta täytyy kuitenkin muistaa soveltaa laatuasioita korkeakoulukontekstiin kriittisesti.

Korkeakoulutuksessa laadun määrittely perustuu yleensä korkeakoulun asettamiin tavoitteisiin, jotka se ilmaisee strategiassaan ja opetussuunnitelmissa. Laatu ymmärretään tarkoitukseen sopivuutena ja sitä arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Korkeakoulun laadunhallinnan tehtävänä on tukea asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja tuottaa toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa. (Kantola, Keto & Nykänen 2009, 15.)

Aarnio (2014, 13–14) pohtii koulutuksen laatu-termiä ja sanoo sen olevan latautunut. Hänen mukaansa se on sekä arvottava että kuvaileva. Teoreettisen käsitteen lailla koulutuksen laatua mittaavan AVOP-mittariston (Ammattikorkeakoulujen Valmistumisvaiheen Opiskelija Palautekysely) kehittäjänä hän arvioi, ettei myöskään ”mittari voi olla objektiivinen vaan pikemminkin se on kiistanalainen, enemmän tai vähemmän perusteltu subjektiivinen, intersubjektiivinen tai korkeintaan tietyn ryhmän positionaalisesti tai perspektiivisesti objektiivinen arvio niistä asioista, joita koulutuksen järjestämisen kannalta voidaan pitää hyvinä valituin ennako-odotuksin”. Jotta koulutuksen laadun käsite voisi toimia kehitys- ja arviointityökaluna, täytyy se Aarnion mukaan muuntaa mittariksi.

Opetusministeriön (2004, 49) mukaan koulutuksen laatua voidaan määritellä monin tavoin. Sen mukaan laatu voidaan määritellä poikkeuksellisuudeksi (exceptional) suhteessa käsitteeseen erinomaisuus (excellence). OPM:n työryhmän mukaan tämä on yleinen tutkimuksen laatukäsitys. Lisäksi laatu voidaan määritellä täydellisyydeksi (perfection) silloin, kun laadulle on asetettu tasalaatuisuuteen, sääntöjen noudattamiseen ja virheettömyyteen liittyviä vaatimuksia. OPM:n työryhmän mukaan tämä on yleinen hallinnon ja tavaratuotannon laatukäsitys. Laatu voi myös merkitä tarkoituksenmukaisuutta (fitness for purpose) silloin, kun tavoitteena on täyttää sidosryhmien asettamat vaatimukset. Tämä ymmärretään myös ns. asiakaslaatuna. OPM:n työryhmän mukaan tätä laatukäsitystä voidaan käyttää myös silloin, kun verrataan koulutusohjelmien sisältöä, menetelmiä ja oppimistuloksia niille asetettuihin tavoitteisiin tai tarkoitukseen (purpose). Laatu voi merkitä myös arvoa (value for money) silloin, kun yksikkö toimii optimaalisesti suhteessa kustannuksiin. Tätä laatukäsitystä voidaan käyttää esiteltäessä jonkin toiminnan kustannus-hyöty-suhdetta veronmaksajille. Lisäksi laatu voi merkitä muutosta (transformation) silloin, kun tavoitteena on muutos nykytilasta ideaaliin tavoitetilaan. OPM:n työryhmän mukaan tämä on lähinnä koulutuksen laatukäsitys, jossa koulutus ei ole vain palvelu

asiakkaalle, vaan jatkuva oppimisprosessi, jonka myötä opiskelijan, organisaation ja koko yhteisön ajattelua on mahdollisuus muuttaa.

Lahden ammattikorkeakoulun Laatukäsikirjan mukaan koulutusorganisaatiossa laadunhallinnan keskiössä on opetuksen laatu ja oppiminen, jolloin koulutusprosessin laadun taustalla on näkemys siitä, mitä on hyvä opetus ja oppiminen. Laadunhallinnan taustalla oleva laatuajattelu rakentuu kehittävän arvioinnin periaatteelle, jossa pyrkimyksenä on tunnistaa toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä löytää hyviä käytäntöjä laajemmin levitettäväksi. (Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirja 2015, 2.)

1.3 Laatukulttuuri

Kehittämishankkeessa tarkastellaan laatukulttuurin kehittämistä opiskelijan osallistamismahdollisuuksien parantamisen ja kehittämisen kannalta. Tarkastelun kohteena on opiskelijan rooli korkeakoulun toimijana, opiskelijapalautejärjestelmän kehittäminen toimivammaksi ja opiskelijaa palautteenantoon aktivoivammaksi sekä opiskelijan oppimisen palvelukokemuksen laatu.

Keräsen (2011, 15–16) mukaan organisaation laatukulttuuri sisältää sekä yksilöllisen että kollektiivisen sitoutumisen laadun ylläpitämisen. Laatukulttuuri pohjautuu parhaimmillaan syvään laadun ymmärtämiseen. Laatukulttuuri on organisaation tapa ajatella ja toimia. Laatukulttuuri ei synny hetkessä ja sen kehittymistä on tuettava aktiivisesti koko organisaatiossa. Tuki tarkoittaa yhteistä tahtoa, luottamukseen perustuvaa toimintaa, tasapuolista delegointia, avointa keskustelua, kehitysmahdollisuuksien tarjoamista ja vapaata ideointia.

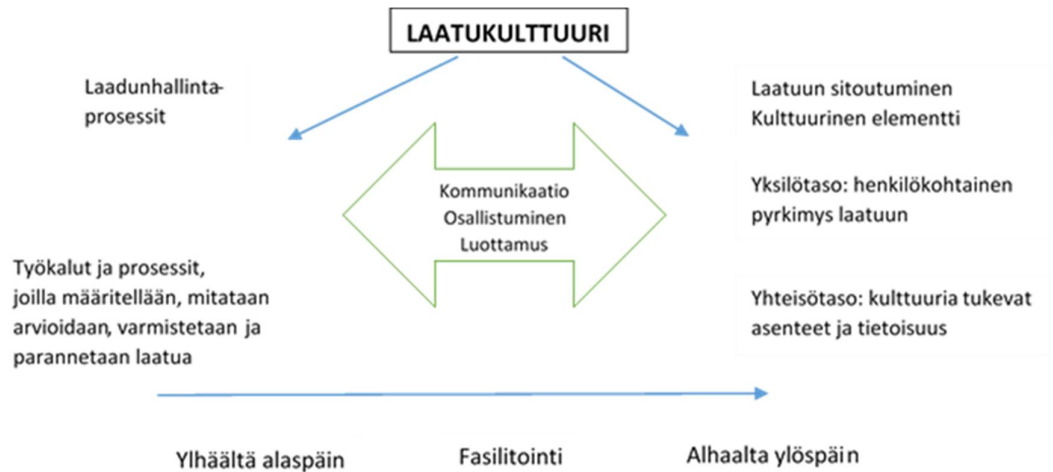
Organisaatiokulttuuri, jossa osana on laatukulttuuri, rakentuu sosiaalisen prosessin kautta siihen toimintaympäristöön, missä työskennellään. Kulttuuri muodostuu aina yksilöllisesti toimijoiden päämäärien ja työn kautta, ollen sidoksissa aikaan ja paikkaan. Organisaatiossa työskentelevät eivät pääsääntöisesti tiedosta motiivejaan. He toteuttavat

organisaation toimintaan ja sen tavoitteisiin liittyviä tekoja sen kummemmin kyseenalaistamatta tai pohtimatta laajempaa kehystä, johon heidän toimintansa perustuu. Tästä syntyy Keräsen (2011, 11–12) mukaan ristiriita osallisuuteen: osallisuuden tunnistaminen vaatii toiminnan perusteiden tarkastelemista ja taitoa kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja rutiineja. Keränen kysyykin, miten korkeakouluihin voidaan rakentaa sellaisia toimintamalleja ja -kulttuuria, joka hyödyntää asiantuntijoiden osaamista, mutta vastaa samalla asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin ja tuottaa hyviä tuloksia? Keränen (2011, 24) pohtii myös sitä, ovatko korkeakoulut aidosti moniäänisyyttä sallivia, suvaitsevia ja erilaisuutta arvostavia samalla, kun ne kehittävät koulutuksen ja muun toiminnan laatuun kytkeytyviä prosesseja ja menettelytapoja?

Olen ymmärtänyt laatukulttuurin käytännössä tarkoittavan samaa, kuin korkeakoulun toimintakulttuuri. Laatukulttuuria ei voi erottaa organisaation johtamisesta ja hyvistä työyhteisötaidoista. Organisaation laatukulttuurin luomisessa keskeistä on luottamuksellisuus, avoin ja vuorovaikutteinen johtajuus, viestintä ja ihmisten osallistaminen omien vahvuuksiensa mukaisesti.

Loukkola & Zhang (2010) ovat laatukulttuuria ja sen kehittämistä korkeakuluissa tutkiessaan määritelleet laatukulttuurin:

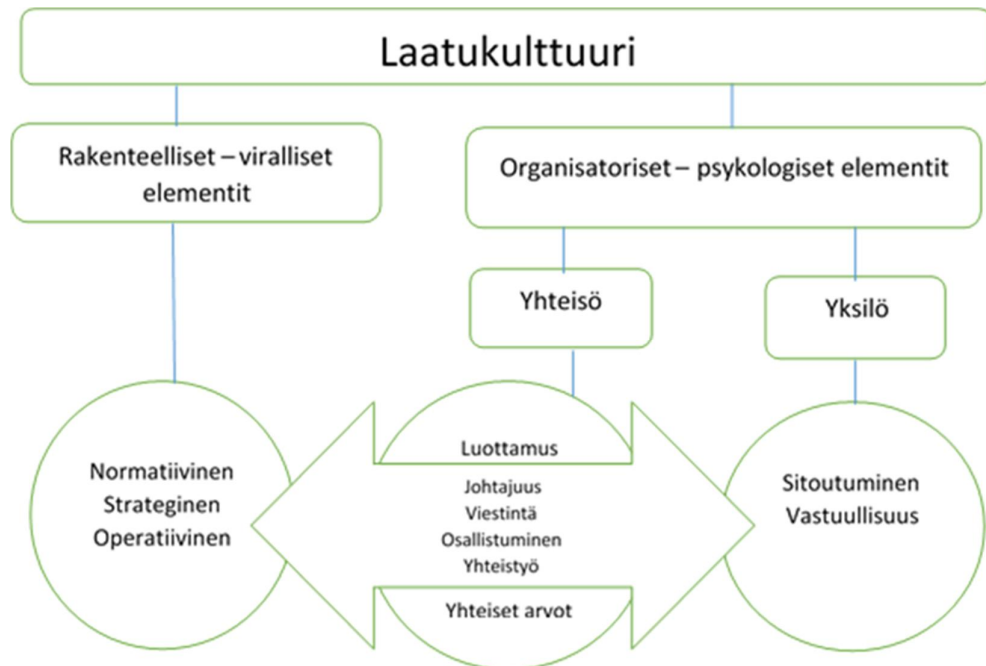
"Laatukulttuuri viittaa organisaatiokulttuuriin, jossa tarkoituksena on jatkuvasti ja pysyvästi parantaa laatua. Se koostuu kahdesta elementistä: yhtäältä jaettujen arvojen, luottamuksen, odotusten ja laatuun sitoutuneisuuden kulttuurillisiin sekä psykologisiin elementteihin ja toisaalta rakenteellisiin, johtamisen elementteihin, jotka koostuvat määritellyistä prosesseista, joilla pyritään parantamaan ja koordinoimaan yksilöiden pyrkimyksiä."



Kuvio 3. Laatukulttuurin elementit (EUA 2006, 20. Kuvio on tekijän suomentama ja uudelleen piirtämä).

Laatukulttuuri koostuu siis sekä yksilö- että yhteisötasosta, sekä laadunhallinnan prosesseista. Tärkeintä on organisatorisella ja yksilötasolla sitoutuminen laatuun. (Kuvio 3)

Sattlerin, Götzenin & Sonntagin (2013) mukaan laatukulttuurin elementtejä ovat sitoutuneisuus, vastuullisuus, osallistuminen, informaatio, viestintä, johtajuus (esimiestyö) ja luottamus. He ovat tehneet laatukulttuurin arviointimallin (Kuvio 4), jossa jakavat laatukulttuurin rakenteellisiin ja organisatorisiin elementteihin. Arviointimallissa tärkeää on yhteisön luottamus ja yhteisesti mietityt arvot sekä yksilötason sitoutuneisuus ja vastuullisuus organisaation laatukulttuuriin.



Kuvio 4. Laatukulttuurin arviointimalli. (Sattler, Götzen & Sonntag 2013. Kuvio on tekijän suomentama ja uudelleen piirtämä).

KKA:n (2012, 40) määritelmän mukaan laatukulttuuri kuvaa esimerkiksi toiminnan kehittämisen ilmapiiriä ja yksilöllistä ja kollektiivista sitoutumista laatutyöhön. Korkeakoulu itse konkretisoi sen, mitä laatukulttuuri tarkoittaa sen omassa toimintakontekstissa.

Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirjassa (2015, 11–12) kuvataan laatukulttuurin olevan osa organisaatiokulttuuria ja rakentuvan yhteisistä arvoista, näkemyksestä sekä sitoutumisesta ja halusta kehittää toimintaa yhdessä. Pyrkimyksenä on, että opiskelijat ovat mukana kehittämistyössä ja että kehittämisestä tulee luonnollinen osa arjen toimintaa.

Laatukulttuurin kehittämisessä erityinen huomio kiinnitetään opiskelijoiden osallistamiseen. Yhteisen laatujärjestelmän kerrotaan luovan yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja edistävän lamkilaisuuden kehittymistä.

Laatukulttuuria vahvistetaan yhteisten tapahtumien ja toimintojen avulla.

1.3.1 Opiskelijan osallistaminen

Kielitoimiston (www.kotus.fi) mukaan osallistuminen tarkoittaa ”ottaa osaa olla mukana jossakin” ja osallistaminen puolestaan tarkoittaa ”tehdä osalliseksi – aktivoida”.

Poikola (2010) pohtii ansiokkaasti osallistamista ja tiivistää, että osallistamisessa oleellista on osallistumiskynnyksen madaltaminen. Tärkeää on asian kokeminen omakohtaiseksi (sisäinen motivaatio) vs. ylhäältä alaspäin määrätty ”pakko” (ulkoinen motivaatio). Henkilön kokemus vaikuttamismahdollisuuksistaan asiaan on kiinnostuksen lisäksi osallistumismotivaatiota lisäävä tekijä. Eli voi olla kiinnostunut asiasta, mutta jos kokee, ettei ole vaikuttamismahdollisuuksia tai ei saa kuulluksi tulleen kokemusta, niin osallistumiskynnys ei ylity.

Rouvinen-Wilenius (2013) tuo esille, että osallistaminen on keino, jolla kannustetaan ja mahdollistetaan kaikkien osallistuminen tekemällä asiat ymmärrettäviksi. Osallistamiseen ei liity pakottaminen tai manipulointi. Osallistamisessa korostuu kaikkien yhteisön jäsenten liikkeelle saaminen, edustuksellisuus ja yhteisöllisyys.

Saaren (2007) toimittamassa julkaisussa kerrotaan kansallisesta benchmarking-arvioinnista, joka toteutettiin kaikkien korkeakoulujen kahtena valtakunnallisena seminaarina, sekä niiden välillä ja jälkeen tapahtuneina korkeakoulujen keskinäisinä benchmarkkauksina. Arvioinnin yhtenä kohteena oli opiskelijoiden osallistumismahdollisuudet korkeakoulun toimintaan ja vuorovaikutuksellisiin prosesseihin.

The European Students' Union (ESU, 2011) on kerännyt historiatietoja ja paljon määrällistä ja laadullista materiaalia opiskelijoiden osallistumisesta eurooppalaisen korkeakoulumaailman kehittämiseen. ESU:n mukaan opiskelijoiden osallistumisen voidaan katsoa alkaneen jo keskiajalla, kun opiskelijat olivat vahvasti mukana Bolognan yliopiston perustamisessa. Kesäkuussa 1999 yhteensä 29 eurooppalaisen maan opetusministerit allekirjoittivat Bolognan julistuksen, jonka perimmäinen tavoite oli synnyttää yhtenäinen eurooppalainen korkeakoulualue vuoteen 2010

mennessä. Ensimmäisessä seurantakokouksessa Prahassa vuonna 2001 mainittiin ensimmäisen kerran opiskelijoiden osallistuminen ja kiinnitettiin erityistä huomiota laadunarvioinnin eurooppalaiseen yhteistyöhön. Toisessa seurantakokouksessa Berliinissä vuonna 2003 Euroopan opetusministerit linjasivat, että ”opiskelijat ovat täysivaltaisia kumppaneita korkeakoulutuksen hallinnossa”. Lontoon seurantakokouksessa 2007 nostettiin esiin sen tärkeys, että ”opiskelijoita valmistetaan demokraattisen yhteiskunnan aktiivisiksi jäseniksi”. Budapestin 10-vuotisjuhlakokouksessa 2010 tuotiin esiin, että ”opiskelijat ovat korkeakoulutuksen tärkeimpiä toimijoita”. Bolognan prosessin yhtenä tavoitteena ymmärrettävien ja yhdenmukaisten tutkintorakenteiden, opintojen mitoitusjärjestelmien käyttöönoton, liikkuvuuden lisäämisen ja korkeakoulutuksen eurooppalaisen ulottuvuuden lisäksi on laadunarvioinnin eurooppalainen ulottuvuus. Tarkoituksena on lisätä laadunarviointiin liittyvää eurooppalaista yhteistyötä yhteisten menetelmien ja tasomäärittelyjen löytämiseksi. Tässä on keskeisessä roolissa European Network of Quality Assurance in Higher Education-verkosto (ENQA).

Talvinen (2012,44) tuo esille, että ideaalilanteessa kaikki korkeakouluuyhteisön jäsenet yhdessä osallistuvat laadun kehittämiseen, jopa huomaamattaan. Kun prosessit toimivat suunnitellusti, palautetta annetaan ja palaute johtaa parannuksiin ja kehittämistoimenpiteisiin, laatu järjestelmän tuottaessa relevanttia tietoa kaikesta korkeakoulun toiminnasta, voidaan sanoa, että laadunhallintajärjestelmän toimii parhaimmillaan.

Opiskelijajärjestöjen vahva osallistuminen korkeakoulujen toiminnan kehittämiseen esimerkiksi eri kehittämisryhmien jäsenenä suomalaisissa korkeakouluissa ei poista opiskelijoiden kannalta keskeisintä haastetta eli motivaatiota palautteen antamiseen. Hyvä tapa palautteen keräämiseen on suunnitella lyhyitä kyselyitä, joissa kysytään kohderyhmälle suunnattuja relevantteja asioita. Vastapalautteen antaminen on tärkeää palautteen vaikuttavuuden todentamiseksi. (Talvinen, 2012, 45–46.)

1.3.2 Opiskelijan rooli

Korkeakouluopiskelijan roolia korkeakoulukontekstissa määritellään monella tavalla. Seuraavassa on tuotu esille joitakin määritelmiä ja perusteluja määrittelylle.

Laadunhallinta ja laatujärjestelmän kehittäminen ovat kiinteä osa korkeakoulun toimintaa, jossa opiskelijat nähdään yhdenvertaisina toimijoina muiden toimijoiden kanssa. Yksi opiskelijoiden tärkeimmistä osallistumisen tavoista tällä hetkellä on erilaisiin työryhmiin osallistuminen, mm. laadun kehittämisryhmiin. Palautteen anto nimetään monessa yhteydessä yhdeksi opiskelijan tärkeimmäksi laatutyöhön osallistumisen muodoksi.

Alaniskan (2006) toimittamassa Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisussa tuodaan esille opiskelijan roolia opetuksen laadunarvioinnissa. Aineisto on koottu viidestä suomalaisesta korkeakoulusta, jotka osallistuivat OOLA-projektiin. Mukana olleet korkeakoulut kertoivat projektiin osallistumisen tärkeimmäksi oppimiskokemukseksi opiskelijan roolin ymmärtämisen laajentumisen. Opiskelijan rooli laadunarvioinnissa kiteytetään usein palautteen antamiseen. OOLA-projektiin osallistumisen tuloksena korkeakouluissa tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että pelkkä palautteen kerääminen ei riitä, vaan niissä on kehitettävä toimia palautteesta seuraavaan kehittämiseen ja sen tiedottamiseen opiskelijoille. Korkeakouluissa nostettiin tärkeäksi kehittämisen kohteeksi palautteen dialogisuus ja opiskelijoiden ja opettajien välinen keskustelu. Useat korkeakoulut lähtivätkin rakentamaan keskustelevia palauteareenoja.

Koulutusorganisaatiossa opetetaan paljon, joten korkeakoulutuksen tavoitteeksi on helppoa mieltää opetuksen tuottaminen. Koulutuksen tuote on opetustilanne, opetustapahtuma, opettajan esiintyminen, oppimateriaali tai opetusmenetelmä. Näin ajatellen opettaja on koulutuksen tuottaja ja hänen tehtävänsä on välittää ”mitattavissa oleva” koulutustuote opiskelijalle. Opetus on tässä ajattelutavassa helposti osoitettavissa konkreettisina lukuina, tapahtumina tai dokumentteina. Opetusta voidaan

arvioida opiskelijoiden antamasta palautteesta. Opiskelijalle annetaan tässä lähestymistavassa rooli kriittisenä asiakkaana, jota koulutusorganisaatio palvelee. (Karjalainen & Alaniska 2006, 13.)

Toisaalta oppimista tuottavassa organisaatiossa opiskelija ei voi olla vain asiakas, koska oppimista ei synny asiakkuuden kautta, pelkästään palvelun vastaanottamisesta. Opiskelija ei voi jättäytyä pelkästään asiakkuuden varaan. Tarvitaan opiskelijan omaa aktiivista ja pitkäjänteistä toimintaa kohti tavoiteltua tutkintoa ja tuloksia. Opiskelija on oppimisen tuotantoprosessin keskeisin toimija ja opiskelun lopputulos on täysin riippuvainen opiskelijan omasta työskentelystä. (Karjalainen & Alaniska 2006, 14.)

Karjalaisen ja Alaniskan (2006, 17) mukaan opiskelijan määrittelemine asiakkaaksi ohjaa laadunarviointia mittaamaan koulutuksen laatua asiakastyytyväisyyden kautta. Heidän mukaansa oppiminen on subjektiivista, mutta oppimisen tuottamisessa opiskelija ja koulutusorganisaatio tarvitsevat toisiaan.

Vaso (1998, 35) tuo esille, että sovellettaessa laatuajattelua oppilaitoksiin, nousee asiakkaaksi määrittely ongelmaksi, koska joidenkin määritelmien mukaan asiakas on se, joka maksaa eli kunnat ja valtio. Kuitenkin hänenkin mukaansa opiskelija useimmiten määrittellään ensisijaisesti asiakkaaksi.

Pitkänen (2008) pohtii artikkelissaan yliopistoa palveluorganisaationa ja opiskelijaa asiakkaana ja kuluttajana. Opiskelijan hän määrittelee kuluttajaksi, johon yliopiston kehittämistoimenpiteet kohdentuvat. Hänkin nostaa esille sen, että opiskelija ei kuitenkaan ole asiakas perinteisen asiakaskäsityksen mukaan, jossa asiakas on laskun maksaja. Suomessa opiskelun kustannukset maksaa valtio ja korkeakoulut ovat ”yrityksiä”, joiden tuotteisiin yhteiskunta investoi. Korkeakoulun tuotantoprosessissa lopputuotteena on opiskelija, jonka korkeakoulu ”myy” yhteiskunnalle työmarkkinoille käypään hintaan. Lisäksi yhteiskunta vaativana asiakkaana odottaa korkeakoulujen kasvattavan oman osaamisensa lisäksi myös

yhteiskunnan osaamispääomaa, tuottavan uutta tietoa ja varmistavan yhteiskuntamme kilpailu- ja uusiutumiskyvyn. Opiskelijan tulee toimia tiedeyhteisön aktiivisena ja yhdenvertaisena jäsenenä, jolla on oma tehtävänsä organisaation arvoketjussa. Opiskelija on korkeakoulun resurssi, voimavara. Opiskelija voi Pitkäsen (2008) mukaan valita itselleen roolin ja korkeakoulun tehtävänä on tarjota opiskelijalle erilaisia mahdollisia polkuja, joten opiskelijaa ei voida rajata ainoastaan asiakkaaksi tai tuotteeksi.

Kun ammattikorkeakoulun laadun kehittämistä tehdään yritysmaailmasta lainattujen liikkeenjohdollisten oppien mukaan, joissa keskeisinä laadun määrittäjinä kehittämistyössä nostetaan esiin asiakaskeskeisyys ja toimintaprosessien sujuvuus ja tehokkuus, ongelmaksi Lämsän (2003, 98) mukaan nousee kysymys siitä, kuka on asiakas. Hän pohtii, onko asiakkaan käsitteen käyttäminen ylipäätään tarkoituksenmukaista opiskelijan yhteydessä, koska korkeakoulu ei toimi samojen periaatteiden mukaan kuin yritys. Koulun perustehtävä ei ole opiskelijalle markkinoitava tuote eikä brändi, vaan oppimisprosessi, jossa tärkeää on eettisyys ja yleiset koulutuksen ja ammattikorkeakoulun kasvatukselliset ja ammatilliset arvot sekä päämäärät.

Oppimistulokset tehdään yhdessä ja se vaatii yhteisymmärrystä sekä panostusta opiskelijoilta ja opettajilta. Tässä ajattelumallissa opiskelija on yhteistyökumppani, jonka on otettava vastuu omista oppimisteoistaan ja oppimisestaan. Opettajien vastuulla on oppimisen tehokas avustaminen ja onnistunut opetus tulee näkyviin ainoastaan oppimistuloksen kautta. Laadunhallinnalla varmistetaan, että yhteistyö toimii ja yhteistyön edellytykset ovat kunnossa. Opiskelijoiden osallistaminen ja rooli on määriteltävä myös virallisissa strategioissa ja dokumenteissa. (Järvinen, Lavikainen, Nousiainen & Sahlman 2006, 63.)

Ammattikorkeakoulua ei ole olemassa ilman opiskelijaa. Lahden ammattikorkeakoulun Laatukäsikirjassa (2015, 11) määritellään opiskelijat osaksi korkeakouluyhteisöä. Tampereen Yliopistossa (Karjalainen & Alaniska 2006, 12–13) opiskelija on määritelty aktiiviseksi toimijaksi,

keskeiseksi tuloksen tekijäksi ja opettajan tärkeimmäksi yhteistyökumppaniksi. Vaasan ammattikorkeakoulu määrittelee toimintakäsikirjassaan opiskelijan pääasiakkaakseen (Hintsanen, Höynälänmaa, Järvinen, Karjalainen, Peltokangas & Hiltunen 2008, 47).

Englannissa, jossa korkeakouluopiskelu on maksullista, Fazackerley ja Chant (2010, 62–63) tuovat esiin, että opiskelijan ymmärtäminen kuluttajana voi näyttäytyä myös osittain kielteisenä. Kielteistä se on heidän mukaansa silloin, kun kuluttaminen mielletään passiiviseksi suhteeksi, jossa opiskelija ainoastaan ostaa palvelun ja saa ostamastaan palvelusta tutkintotodistuksen. Heidän mielestään opiskelijan toimiessa aktiivisena kuluttajana, hän voi parhaimmillaan saada korkeakoulut miettimään tarkemmin, minkälaisia palveluita ne tarjoavat opiskelijakuluttajilleen ja kehittämään parempia palveluja.

Galán Palomaresin (2012, 371) mukaan opiskelijoilla pitää olla intressi kehittää koulutuksen laatua, sillä opiskelijat käyttävät paljon aikaa ja voimavarojaan kouluttautumiseensa. Hänen mukaansa opiskelijat ovat asiantuntijoita, varsinkin oppimisessa. (vrt. Moisio & Heinämaan, 2015). Erityisesti opetussuunnitelmien laatimisessa oppimisen asiantuntijuuden tärkeys korostuu. Opiskelijat osallistuvat korkeakoulun sisäiseen laadunhallintaan kolmessa roolissa: tiedon lähteenä, laadun arvioijana ja päätöksentekijänä. Tiedon lähteenä opiskelija toimii esimerkiksi vastatessaan palautekyselyihin ja olemalla haastateltavana arvioinneissa. Laadun arvioijana opiskelija toimii osallistumalla sisäisiin auditointeihin auditointiryhmän jäsenenä. Päätöksentekijän rooli opiskelijalle tulee ammattikorkeakoulun hallituksen ja eri tiimien jäsenyyden kautta. (Galán Palomares 2012, 364).

1.3.3 Opiskelijapalautejärjestelmä

Opiskelijapalautteen merkitys on opetuksen ja korkeakoulun muun toiminnan kehittämisen kannalta keskeinen osa laatuprosessia. Tavoitteena korkeakouluissa on palautekäytäntöjen kehittäminen palautejärjestelmäksi, joka toimii sovittujen periaatteiden mukaisesti. Tämä

puolestaan edellyttää palautekäytäntöjen selkiyttämistä ja vakiinnuttamista. Toimivalla palautejärjestelmällä saadaan tietoa korkeakoulun opetuksen ja kehittämisen tueksi. Myös opiskelijapalautejärjestelmän kehittäminen osana korkeakoulun laadun arviointia on tärkeää. On tärkeää pohtia ja keskustella siitä, millainen palautejärjestelmä on hyödyllisin ja millaisia kehittämistoimenpiteitä on mielekästä käynnistää. (Venna 2005, 7 ja 35).

Harveyn (2003, 19) mukaan toimivan palautejärjestelmän ominaisuuksia ovat jatkuva sykli analysoinnin, raportoinnin, toiminnan, tiedottamisen ja palautteen välillä. Hänen mukaansa usein jää epäselväksi, miten kerättyä tietoa käytetään toiminnan kehittämiseen eli mihin kerätty tieto johtaa. Harveyn mukaan on tärkeää, että palautejärjestelmässä määritellään vastuutahot ja opiskelijoilla on tiedossa palautejärjestelmän reaktiosykli eli koska ja miten he saavat tietoa siitä, että heidän antamallaan palautteella on merkitystä ja se on johtanut kehittämistoimiin.

Moitus (2009, 25) tuo esille korkeakouluissa sähköisten palautejärjestelmien haasteena olleet alhaiset vastausprosentit ja siten ongelmat saadun palautteen luotettavuudesta. Keskeisinä opiskelijoiden vastausmotivaatiota parantavina käytänteinä hän on nostanut esiin auditointien tuloksista vuosilta 2005–2008 sen, että opiskelijat saivat palautetta antamansa palautteen vaikuttavuudesta, palautteen keruun osana opetustilannetta, opiskelijoiden palkitsemisen ja palautteen keräämisen puolivälissä opintojaksoa, jolloin se ehtisi vielä vaikuttaa opintojakson loppuosaan.

Palautejärjestelmän tulee tukea opiskelijoiden osallistumista ja vaikuttamista. Opiskelijalle on välityttävä kokemus siitä, että hänen antamallaan palautteella on merkitystä. Tämä edellyttää, että palautteen johdosta tehtävät toimenpiteet dokumentoidaan ja kerrotaan opiskelijoille (palautteen palaute) tai perustellaan, miksi palaute ei johda toimenpiteisiin. Opiskelijan on tunnettava korkeakoulunsa palautejärjestelmä eli missä vaiheessa ja miten palautetta kerätään tai palautetta voi antaa. Palautejärjestelmän on oltava riittävän monipuolinen ja opiskelijalla on

oltava aina mahdollisuus antaa palautetta. Vain ja ainoastaan sähköiseen kyselyyn vastaaminen alkaa opiskelijoista helposti tuntua turhauttavalta. Hyvä palautejärjestelmä (toimivat sisällöt, menetelmät ja vuorovaikutteisuus) edistävät opiskelijan itseohjautuvuutta ja vastuunottoa omasta oppimisestaan. Palautetta antaessaan opiskelija ei tee sitä ainoastaan omaksi hyväkseen, vaan hänellä on tavallaan vastuu tulevista opiskelijoista. Palautetta antaessaan opiskelija voi auttaa muita opiskelijoita oppimaan paremmin, kun opettaja hyödyntää saamaansa palautetta seuraavan opintojaksonsa suunnittelussa ja toteutuksessa. (Saari 2007, 113.)

Fastin (2005, 36) mukaan opiskelijapalautejärjestelmässä keskitytään pääasiassa palautteen keräämiseen annetusta opetuksesta ja opiskelijat saavat palautetta suorituksistaan tai oppimisestaan. Hän pohtii artikkelissaan sitä, miten vastuut erityyppisestä palautteesta jaetaan tiedeyhteisössä. Hän käyttää jaottelussaan Hämäläisen (1994) arvioinnin käsitettä siitä, miten opetusta ja oppimista arvioidaan. Arviointi jakautuu 1) opetuksen arviointiin, 2) oppimisen arviointiin, 3) opintojen arviointiin, 4) opiskelun kulun arviointiin ja 5) koulutuksen (tutkintojen) arviointiin.

Markkulan (2006, 2) tutkimuksen kyselyyn vastanneista opiskelijoista 40 prosenttia koki voivansa osallistua ja vaikuttaa ammattikorkeakoulun päätöksentekoon. Yli puolet vastanneista ei kuitenkaan tiennyt, miten heidän antamaansa palautetta hyödynnetään ammattikorkeakoulun kehittämisessä ja yli 40 prosenttia koki, etteivät he itse hyödy antamastaan palautteesta. Vajaa kolmannes piti palautteen antamista turhauttavana. Markkula (2006, 86) toi esille, että opiskelijoiden enemmistöllä oli epätietoisuutta palautteen antamisen hyödyllisyydestä sen paremmin itselleen kuin tulevillekaan opiskelijasukupolville. Kuitenkin opiskelijat useimmiten tiesivät, miten opintoihin voi vaikuttaa ja he halusivat palautetta omista opinnoistaan. Vain hieman yli kymmenen prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että heiltä kerätään palautetta liian usein. Ongelmaksi tutkimuksessa nousi ns. palautteen palaute. Vain 16 prosenttia opiskelijoista tiesi, miten annettua palautetta hyödynnetään ja 22 prosenttia koki itse hyötyneensä annetusta palautteesta. Palautteen

palautteella tarkoitetaan palautteen antajan saamaa tietoa siitä, miten hänen antamansa palaute hyödynnetään esimerkiksi opintojen kehittämisessä eli kyse on palautteen mahdollisten vaikutusten tiedottamisesta.

Helsingin Sanomien Vieraskynä-kolumnissaan 28.3.2015 Moisio ja Heinämaa toivat esille, että korkeakoulujen tyytyväisyysmittaukset ja –kyselyt perustuvat ajatukseen, että opiskelijat tietäisivät, mikä on heidän oppimisensa kannalta parasta. Moisio ja Heinämaa tuovat esille, että uusimmat kansainväliset kokeelliset tutkimukset osoittavat, että asia on toisin päin: opiskelijat ovat kaikkein huonoimpia opetuksen laadun arvioijia. Opiskelijat arvioivat sekä opetusjaksoja että opettajia myönteisesti silloin kun oppivat vähiten. Arviot korreloivat arvosanojen kanssa: hyviä arvosanoja saaneet opiskelijat antavat myönteistä palautetta ja heikkoja arvosanoja saaneet negatiivista palautetta riippumatta siitä, mitä on opittu. Moisio ja Heinämaan (2015) kolumnin pohdinta perustuu Arthur Poropatin (2014) tutkimukseen, joka selittää miksi opiskelijat erehtyvät pahasti arvioidessaan opetuksen laatua: opiskelijat eivät ymmärrä, mikä saa heidät oppimaan. Kyvykkyyden lisäksi oppimistuloksiin vaikuttavat harjoittelu, kokeileminen, sitoutuminen ja uteliaisuus. Oppiminen on usein vaivalloista ja opettajien tehtävänä on kannustaa opiskelijoita sellaisiinkin suorituksiin, joita nämä pitävät turhina. Oppiminen merkitsee muutosta vakiintuneeseen tavoiteasetteluun ja onnistumisen kriteereihin.

Lapin ammattikorkeakoulun laaturaportin päätoimittaja Hannele Keränen kritisoi blogissaan ”Opiskelijat osaavat arvioida opetuksen ja oppimisen laatua” 31.3.2015 Moisio ja Heinämaan kirjoitusta. Keränen mukaan opiskelijat osaavat kyllä arvioida opetuksen ja oppimisen laatua, mutta ongelmaksi muodostuvat laadunarvioinnin työkalut. Valtaosa korkeakouluista kerää palautetta ensisijaisesti kyselyjen avulla, vaikka niiden vaikuttavuudesta opetuksen laadun kehittämiseen kiistellään. Kyselyiden tulosten analysointiin ja kehittämistoimenpiteiden toteutukseen ei tunnu löytyvän aikaa ja panostusta. Laadun tekeminen edellyttää palautekulttuuria, jossa opiskelijoita kuunnellaan, käydään heidän kanssaan aktiivista

vuoropuhelua ja annetaan tarvittavaa ohjausta. Kyselyiden vaikuttavuuteen liittyvästä väittelystä huolimatta Keräsen mukaan opetuksen ja oppimisen laadunarviointia ei pidä monopolisoida opetushenkilöstön yksinoikeudeksi, sillä palaute on missä tahansa tekemisessä olennaista oppimisen ja kehittymisen kannalta.

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettisena viitekehystenä kehittämishankkeessani on palvelun laatu ja laadun tunnuspiirteet korkeakoulutuksessa ja millaisista asioista muodostuu korkeakouluorganisaation laatukulttuuri. (Kuvio 5)



Kuvio 5. Kehittämishankkeen keskeisimmät käsitteet

Korkeakoulun laatukulttuurin kehittämisen keskiössä tässä kehittämishankkeessa ovat erityisesti opiskelijan osallistaminen laatutyöhön ja laadun kehittämiseen, opiskelijan roolin määrittäminen korkeakoulun toimijana ja palvelun laadun mittaamisessa käytetty opiskelijapalautejärjestelmä. Empiirisestä aineistosta pyritään löytämään hyviä käytänteitä opiskelijan laatutyöhön osallistamiseksi ja siten korkeakoulun laatukulttuurin vahvistamiseen.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Kehittämishankkeen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää LAMKin tutkinto-opiskelijoiden tämän hetken osallistumista laatutyöhön ja löytää KKA:n auditointiraporteista hyviä käytänteitä ja suosituksia opiskelijoiden osallistamisen ja osallistumisen lisäämiseksi korkeakoulussa. Syntyneitä aineistoa hyödyntäen teen **kehittämisehdotuksen opiskelijoiden laatutyöhön osallistamisen ja sitouttamisen lisäämiseksi ja siten LAMKin laatukulttuurin vahvistamiseksi.**

Kehittämishankkeessa laatutyö ja laatukulttuurin vahvistaminen rajataan käsittämään niitä käytänteitä, johon opiskelija voidaan osallistaa ja johon hänellä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa.

Kehittämishankkeen tutkimuskysymys on:

Miten opiskelijat saadaan aktiivisemmin osallistumaan toiminnan laadun kehittämiseen Lahden ammattikorkeakoulussa?

Alakysymyksinä ovat:

Millaisia opiskelijoiden laatutyöhön osallistamisen ja osallistumisen hyviä käytänteitä on korkeakouluissa?

Mitä tarpeita on kehittää laatutyöhön osallistamista ja osallistumista Lahden ammattikorkeakoulussa?

Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) on riippumaton asiantuntijaelin, jonka tehtävänä on avustaa korkeakouluja ja opetusministeriötä korkeakoulujen arvioinneissa ja näin kehittää korkeakoulutuksen laatua.

KKA (2012, 39) määrittelee hyvän käytänteen korkeakoulun toteuttaman erityisen laadukkaan toiminnan ilmenemismuodoksi, joka on periaatteessa toteutettavissa myös muissa organisaatioissa. Hyvä käytäntö on esimerkillinen ja innovatiivinen toimintatapa, jonka leviäminen ja soveltaminen muihin korkeakouluihin on toivottavaa.

KKA on toteuttanut syksystä 2005 lähtien korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointeja. Auditoinnissa arvioidaan korkeakoulun laatujärjestelmän kattavuutta, toimivuutta ja vaikuttavuutta. Auditoinnin lähtökohtana on arviointimenettely ja kriteeristö, joka pohjautuu eurooppalaisiin laadunvarmistuksen periaatteisiin.

KKA on ENQA:n (European Association for Quality Assurance in Higher Education) ja INQAAHE:n (International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education) jäsen sekä kuuluu eurooppalaisten korkeakoulujen arvioitsijoiden rekisteriin EQAR:iin (European Quality Assurance Register for Higher Education).

Koulutuksen laatu mainitaan ydinkysymyksenä rakennettaessa kilpailukykyistä yhteistä eurooppalaista korkeakoulualueita. KKA:n auditointimalli täyttää eurooppalaiset laatuvaatimukset ja se perustuu instituutiopohjaiseen tarkasteluun. Korkeakouluilla on Suomessa autonomia ja sen mukaisesti jokainen korkeakoulu kehittää laatujärjestelmänsä omista lähtökohdistaan ja omien tavoitteidensa mukaisesti. KKA:n auditoinneissa tarkastelun kohteena ovat korkeakoulun menettelytavat, joilla se pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua. Auditoinnit perustuvat kehittävän arvioinnin periaatteeseen. Kehittävän arvioinnin tavoitteena on auttaa korkeakoulua tunnistamaan oman toimintansa vahvuudet, hyvät käytänteet ja kehittämiskohteet. (KKA 14:2012, 7.)

KKA määrittelee auditoinnin riippumattomaksi ja järjestelmälliseksi ulkoiseksi arvioinniksi. Auditoinnissa arvioidaan, onko korkeakoulun laatujärjestelmä tarkoituksenmukainen ja toimiva, ja täyttääkö se sovitut kriteerit. Tarkastelun kohteena ovat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua. (KKA14:2012, 39.)

Ammattikorkeakoululaissa (564/2009) on velvoittavat säädökset korkeakoulun osallistumisesta ulkopuoliseen toimintansa ja laatu järjestelmiensä arviointiin sekä arvioinnin tulosten julkistamiseen.

Auditointien tavoitteena on tukea korkeakouluja kehittämään laatu järjestelmänsä vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita ja osoittaa, että Suomessa toimii pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus. (KKA14:2012, 3.)

Kaikki suomalaiset korkeakoulut on auditoitu kertaalleen vuoden 2011 loppuun mennessä (ns. ensimmäinen kierros). Auditointi on voimassa kuusi vuotta. Toisen auditointikierroksen (2011–2017) auditoinnit toteutetaan nelivaiheisena: 1. korkeakoulu toteuttaa itsearvioinnin ja valmistelee aineiston, 2. asiantuntijaryhmä tutustuu aineistoon ja 3. vierailee sen jälkeen korkeakoulussa ja 4. auditoinnin tulokset julkaistaan auditointiraportissa. (KKA 14:2012, 3.)

Korkeakoulun laatu järjestelmän kokonaisuuden katsotaan olevan auditoinnissa käytettävien kriteerien perusteella edistyneessä vaiheessa silloin, kun siitä löytyy seuraavia piirteitä:

- laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja kokonaisvaltaisen järjestelmän
- laatu järjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä koko korkeakoulun toiminnan kehittämistä
- järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä
- vakiintunut laatu kulttuuri tukee erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä. (KKA 14:2012, 13.)

2.2 Lahden ammattikorkeakoulu

Lahden ammattikorkeakoulu toimii Päijät-Hämeen alueen itsenäisenä ammattikorkeakouluna osana strategista FUAS-liittoumaa, johon kuuluvat Hämeen ja Lahden ammattikorkeakoulut sekä Laurea-ammattikorkeakoulu. Henkilöstöä on 367, joista opetushenkilöstöä 225 (61,3 %) ja opiskelijamäärä noin 5000. (Tilanne 18.8.2014). (LAMKin intra ja www-sivut: <http://www.lamk.fi/esittely/Sivut/default.aspx>)

LAMKilla on sisäisissä asioissaan itsehallinto. Sisäistä hallintoa hoitavat hallitus ja rehtori. Rehtorin alaisuudessa toimivaan Kehittämispalvelut-yksikköön kuuluu mm. toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan kehittäminen, joita johtaa laatu- ja suunnittelujohtaja. Johtajalla on apunaan kaksi suunnittelijaa: toinen tietotuotannon ja toinen laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen suunnittelutehtävissä.

LAMKissa on kaksi osaamisaluetta (muotoilu ja tekniikka sekä hyvinvointi ja liiketalous), joita johtavat osaamisaluejohtajat. Osaamisaluejohtajien vastuulla on osaamisalueen kokonaisvaltainen johtaminen, koordinointi ja kehittäminen. Koulutusaloilla (liiketalous, muotoilu, sosiaali- ja terveysala sekä tekniikka) koulutuspäälliköt vastaavat koulutusalan toiminnan kehittämisestä.

2.2.1 Laatu Lahden ammattikorkeakoulun toiminnanohjauksessa

LAMKin strategiassa vuosille 2013–2016 (2012, 9) nostetaan koulutuksen korkea laatu ja tunnustettu vaikuttavuus toiminnan peruskiveksi. Vuoden 2015 strategian kehittämisen painopisteiksi on nostettu mm. laadun seurannan ja dokumentoinnin kehittäminen. Tässä korostuvat palautetiedon hyödyntäminen kehittämisessä sekä vuoden 2016 kansainväliseen auditointiin valmistautuminen.

LAMKin strategian toteuttamissuunnitelmassa (2013, 10–13) on määritelty kehittämiskohteet, jotka ovat strategian toteuttamisen kannalta keskeisiä. Strategiakauden 2013–2016 yhtenä kehittämiskohteena on integroiva pedagogiikka. Oppimisprosessissa integroiva pedagogiikka tarkoittaa

erilaisten tietojen yhdistämistä asiantuntijuuden kehittämiseksi niin, että teoreettinen tieto kytketään kokemuksiin ja tekeminen ajatteluun. LAMKissa integroivan pedagogiikan toteutumista seurataan mm. opiskelijapalautteen avulla. Opetuksen laadun kehittämisessä opiskelijan todetaan olevan keskiössä. LAMKin tavoitteena on parantaa koulutuksen laatupalautteen tuloksia edelliseen palautteeseen verrattuna (kysely vuonna 2012) ja toteuttaa ja seurata konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Valmistuvien opiskelijoiden osaamisen kehittämisessä (ns. valmistuvien opiskelijoiden OPALA-kysely) tavoitteena on kompetenssikohtaisen osaamisen kehittyminen vähintään vastaustasolla neljä (asteikolla 1-7). Lisäksi tavoitteena on, että vähintään 90 % valmistuvista opiskelijoista vastaa kyselyyn. Opiskelijoiden hyvinvointipalautteessa tavoitteena on, että tulokset paranevat edellisiin tuloksiin verrattuna ja konkreettisia kehittämistoimenpiteitä on toteutettu ja seurattu.

LAMKin opetussuunnitelmien linjauksissa 2015–2016 (2014, 9) tuodaan esille, että:

”Opiskelijan laadukas opiskelu- ja oppimisprosessi on ammattikorkeakoululle tärkeä asia. Lahden ammattikorkeakoulussa jokaisella opiskelijalla tulee olla oikeus oppia ja kehittyä ammatillisesti henkilökohtaiset lähtökohdat, elämäntilanne ja persoonallisuus huomioon ottaen. Opiskelijan on hyvä tunnistaa oma oppimistyyliinsä, jotta sitä kehittämällä ja monipuolistamalla voisi saada parhaan hyödyn oppimistilanteista.”

LAMKin pedagogisen kehittämisen 2015 toimintasuunnitelmassa (Pedagoginen kehittäminen 2015, 2) nostetaan oppimisväylien muotoiluun ja koulutustuotteiden tuotekehityksen lisäksi yhdeksi kehittämisen kohteeksi oppimisen palvelukulttuuri ja oppimisen palvelukokemuksen laatu. Palvelukokemuksen laadussa korostuu oppimisen palveluiden muotoilu ja erilaisten palvelutarpeiden tunnistaminen ja palveluiden kohdentaminen. (Kuvio 6)

LAMKissa on määritelty lähivuosien keskeisiksi kehittämiskohteiksi opiskelijan palvelukokemuksen parantaminen kehittämällä laadukasta ja opiskelu- ja oppimisprosessia. Uskon, että samalla kehitty myös yhteisön laatukulttuuri.



Kuvio 6. Oppimisen palvelukulttuurin muodostuminen korkeakoulupalvelujen ja ohjauksen kehittämisenä. (Pedagogisen kehittämisen 2015 toimintasuunnitelma/luonnos 0.1/mf)

Toiminnan kehittämisen ja tulosten seurannan tehostamiseksi LAMKissa otettiin syksyllä 2012 käyttöön kehittämisen työkirjat (Kuvio 7), joihin dokumentoidaan palautteiden ja arviointien pohjalta nousseet kehittämiskohteet, konkreettiset kehittämistoimenpiteet, vastuut ja aikataulu, jolloin tulosten saavuttamista arvioidaan.

| KEHITTÄMISEN TYÖKIRJA | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| Seuranta- ja arviointitieto | | | | | |
| KEHITTÄMISEN TYÖKIRJAN KÄSITTELY: AJANKOHTA, FOORUMI | KEHITTÄMIS-KOHDE | KEHITTÄMIS-TOIMENPIDE | KEHITTÄMIS-TOIMENPITEEN TOTEUTTAMIS-VASTUU, -AIKATAULU | KEHITTÄMIS-TOIMENPITEEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI: MENETTELY, AJANKOHTA | TOTEUMA/TULOS |
| Tähän merkitään kehittämisen työkirjan käsittelyn päivämäärät ja foorumit. | Tähän määritetään priorisoidut kehittämiskohteet saadun seuranta- ja arviointitiedon pohjalta. | Tähän määritetään kehittämistoimenpiteet kehittämiskohteittain. | Tähän määritetään vastuutoimijat ja ajankohdat kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseksi. | Tähän määritetään kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointimenetelmät ja niiden ajankohdat. | Tähän kirjataan tulos kehittämistoimenpiteen vaikuttavuuden seurannan jälkeen. Tarvittaessa määritetään tuloksen pohjalta uudet kehittämiskohteet. |

Kuvio 7. Kehittämisen työkirjan malli

LAMK-tasolla on neljä kehittämisen työkirjaa:

1. strategisen kehittämisen työkirja
2. koulutuksen kehittämisen työkirja
3. TKI-kehittämisen työkirja
4. tukipalveluiden kehittämisen työkirja

Lisäksi koulutusalat ja muut yksiköt hyödyntävät kehittämisen työkirjaa oman yksikkönsä toiminnan kehittämisessä. Keskeisten kehittämistoimenpiteiden toteutumista arvioidaan hallituksessa, johtoryhmissä ja vuosittaisissa laatutapaamisissa. LAMKissa toiminnan arvioinnin ja kehittämisen yhtenä peruslähtökohtana on, että annettuun palautteeseen reagoidaan. Apuna tässä on kehittämisen työkirja. Saadun palautteen pohjalta tunnistetaan vuosittain kriittiset kehittämiskohteet, joista rakennetaan 1-2 LAMK-tason strategista kehittämishanketta.

2.2.2 Laatutyön organisoiminen Lahden ammattikorkeakoulussa

LAMKin rehtori vastaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. Hän toimii laatutyön strategisen ohjausryhmän

puheenjohtajana. Ohjausryhmän tehtävänä on linjata kehittämistä amk-tasolla.

Laatu- ja suunnittelujohtaja vastaa ja koordinoi laatujärjestelmän kehittämistä sekä valvoo uusien laadunhallinnan menettelytapojen käyttöönottoa ja kehittämistoimenpiteiden käynnistämistä sekä johtaa ammattikorkeakoulun arviointeja. Laatujärjestelmän kehittämistiimi on laatu- ja suunnittelujohtajan apuna. Tiimissä on edustus kaikilta koulutusaloilta ja matriisitoiminnoista sekä opiskelijakunnasta. Laatujärjestelmän kehittämistiimi kehittää laatujärjestelmää ja suunnittelee uusia laadunhallinnan menettelytapoja. Tiimin jäsenet (laatuvastaavat) vastaavat käytännön toimeenpanosta yksiköissä. Laatuvastaava koordinoi arviointitoimintaa ja toimii yhteyshenkilönä koulutusosalalla/matriisissa sekä seuraa kehittämistoimenpiteiden etenemistä ja viestii alan henkilöstölle ja opiskelijoille ajankohtaisista laatuasioista. Myös osaamisaluejohtajilla, tutkimusjohtajalla ja koulutuspäälliköillä on laadun seurannan ja kehittämisen vastuu. Korkeakoululautakunta linjaa laatujärjestelmän kehittämistä koulutuksen osalta sekä hyväksyy laatukäsikirjan. (Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirja, 2015, 8-9.)

2.2.3 Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijapalauttejärjestelmä

Ammattikorkeakoulun laatujärjestelmällä tarkoitetaan laadunhallinnan organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista ja resursseista muodostuvaa toiminnan kehittämisen kokonaisuutta (KKA 2012, 39). LAMKissa tämä tarkoittaa toiminnan suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja kehittämisen kokonaisuutta (PDCA: plan-do-check-act) (Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirja 2015, 7).

Opiskelijalla on LAMKissa toiminnan laadun kehittämisessä merkittävä rooli. Keskeinen ja yksi konkreettinen opiskelijan vaikuttamiskeino on palautteen antaminen. Opiskelijapalautteiden kerääminen on merkittävä osa LAMKin laadunhallintaa, jolla LAMKissa tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja ja laatutyökaluja, joiden avulla LAMK ylläpitää

ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. (Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirja 2015, 8).

LAMKin opiskelijapalautejärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu eri opiskelijapalautteista ja niiden toteuttamisprosesseista. Opiskelijapalautejärjestelmän tavoitteena on ennakoiva ja jatkuva koulutuksen kehittäminen. Palautetta pyritään keräämään tarkoituksenmukaisesti, säännöllisesti ja tehokkaasti huomioiden opiskelijapalautejärjestelmän toteutukseen liittyvät kuormittavuustekijät.

FUAS-tasolla on yhdessä HAMK:in ja Laurean kanssa linjattu FUAS-opiskelijapalautteet/opiskelijapalautejärjestelmän periaatteet (FUAS 2014).

Opiskelijapalautejärjestelmän toteuttamisen lähtökohdat ovat:

- keskinäinen kunnioitus ja arvostus
- luottamuksellinen ilmapiiri ja palautteen käsittely tasapuolisesti
- toiminnan jatkuvan kehittämisen turvaaminen
- tietosuojaan liittyvien ohjeiden noudattaminen

Palautteen antamisen periaatteet:

- palaute on rehellistä
- palaute on perustelevaa, kehittävää
- palaute on ihmistä kunnioittavaa
- palautetta annetaan sekä hyvistä että kehitettävistä asioista
- palautetta antavat kaikki opiskelijat

Opiskelijapalautejärjestelmän seurannasta, arvioinnista ja kehittämisestä sekä tarkoituksenmukaisuudesta vastaa LAMKissa laatutyön strateginen ohjausryhmä, laatu- ja suunnittelujohtaja ja laatutyön kehittämisryhmä.

LAMKin tämänhetkinen opiskelijapalautejärjestelmä koostuu kyselyistä, palautekeskusteluista ja opiskelijoiden osallistumisesta toiminnan kehittämiseen tiimi- ja työryhmätyöskentelyn kautta koulutusaloilla ja LAMK-tasolla (Taulukko 2).

Taulukko 2. Opiskelijakyselyt, palautetilaisuudet ja opiskelijan osallistuminen toiminnan kehittämiseen LAMKissa (nykytila): (Tekijän koostama taulukko)

| Kysely | Kohderyhmä | Koska |
|---|---|--|
| Hyvinvointikysely | Kaikki tutkinto-opiskelijat | Joka toinen vuosi (seuraava 2015) |
| Koulutuksen lautupalautte | Kaikki amk-tutkinto-opiskelijat | Joka toinen vuosi (seuraava 2016) |
| Sijoittumisseuranta (valtakunnallinen) | 1-2 vuotta aikaisemmin valmistuneet opiskelijat | Joka toinen vuosi |
| OPALA (AVOP) + LAMKin oma valmistuvien kysely | Kaikki valmistuvat opiskelijat | Joka vuosi |
| Opintojaksokyselyt | amk-tutkintoon johtavan koulutuksen opintojaksoilla opiskelleet | Jokaisen opintojakson jälkeen (vähintään 2 x lukukaudessa) |
| Aloittaneiden kysely | Opiskelunsa aloittaneet opiskelijat | Noin puoli vuotta opiskelun aloittamisesta (1/2015) |
| Laatutapaamiset koulutusaloilla | Koulutusalan opiskelijat (2-3 opiskelijaa jokaisesta ryhmästä) | Vuosittain keväällä |
| Koulutusalojen omat palautepäivät ja palautekyselyt | Koulutusalan opiskelijat | Koulutusalan oma käytäntö |
| Opiskelijoiden osallistuminen LAMKin työryhmiin | Opiskelijoiden valitsevat edustajat | Kokousaikataulun mukaisesti |
| LAMK-LAMKO-yhteistyötiimi | Opiskelijakunta LAMKOn edustajat ja LAMKin johto | Kokousaikataulun mukaisesti |
| Opiskelijavaihtopalaute | LAMKista vaihtoon lähtevät opiskelijat | Joka vuosi |
| Vaihto-opiskelijapalaute | LAMKin vaihto-opiskelijat | Kaksi kertaa vuodessa |
| Reppu-pikagallup | Reppun käyttäjät | Tarvittaessa |

Lahden ammattikorkeakoulun taseisia toistuvia kyselyitä ovat koulutuksen laatupalaute, hyvinvointikysely, sijoittumisseuranta, OPALA (AVOP= Ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelija palautekysely vuoden 2015 alusta) sekä LAMKin oma valmistuvien opiskelijoiden kysely, opintojaksokyselyt, opiskelijavaihtopalaute, vaihto-opiskelijapalaute ja koulutusalojen omat palautekyselyt. Palautekeskusteluita käydään vuosittaisissa laatutapaamisissa koulutusaloilla ja koulutusalojen omissa palautepäivissä sekä LAMK-LAMKO-yhteistyötiimissä (LAMKO = Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta) ja LAMKin eri työryhmissä, joissa on opiskelijaedustus.

Koulutuksen laatupalautteen tavoitteena on todentaa opiskelijoiden näkemystä koulutuksen laadusta koskien opintojen suunnittelua, ohjausta ja arviointia, oppimisympäristöjä ja – järjestelyjä, FUASin tarjoamia mahdollisuuksia, osaamisen kehittymistä sekä tuki- ja opiskelijapalveluja. Koulutuksen laatupalaute toteutetaan FUAS-ammattikorkeakouluissa (LAMK, HAMK, Laurea) joka toinen vuosi opiskelijoiden hyvinvointikyselyn kanssa. Kysely toteutettiin ensimmäisen kerran yhdessä vuonna 2012. Koulutuksen laatupalautekyselyn tuloksia arvioidaan FUAS- ja LAMK-tasolla sekä LAMKissa koulutusala ja – ohjelma tasolla. Kyselyn toteuttamisen ja raportoinnin vastuutahona LAMKissa on kehittämisspalvelut.

Opiskelijoiden hyvinvointikyselyssä (myös FUAS-tasolla yhdessä toteutettava kysely) teemoina on mm. mikä edistää opiskeluhyvinvointia, miten opiskeluympäristöä ja opiskelun esteettömyyttä tulisi kehittää, millaisesta tuesta on hyötyä opiskelijan opiskelutaitojen kehittämisessä ja miten sosiaalista opiskeluympäristöä tulisi kehittää, jotta se tukisi opiskeluhyvinvointia. Kyselyn toteuttamisen ja raportoinnin vastuutahona LAMKissa on opiskelijapalvelut.

Sijoittumisseurantakysely kohdistetaan korkeakoulusta 1-2 vuotta aikaisemmin valmistuneille opiskelijoille. Sijoittumisseurantakyselyn avulla kerätään tietoa valmistuneiden opiskelijoiden kyselyn teko hetken työmarkkinatilanteesta, sijoittumisesta valmistumisen jälkeen sekä

tyytyväisyydestä saatuun koulutukseen. Vastaukset antavat korkeakouluille tietoa koulutuksen laadusta ja sen työelämävastaavuudesta sekä opiskelijoiden työllistymisestä heti valmistumisen jälkeen. Kyselyn LAMK-tasoisien raportoinnin toteuttamisesta vastaa kehittämisspalvelut.

OPALA-kysely (AVOP) on valtakunnallinen, ja se kohdistetaan kaikille valmistuville opiskelijoille valmistumisen yhteydessä. Kyselyllä kerätään ajantasaista tietoa ammattikorkeakouluista valmistuvien opiskelijoiden työllistymisestä ja siitä, miten koulutus ja harjoittelu ovat opiskelijan mielestä onnistuneet. Kyselyn vastuutahona LAMKissa on kehittämisspalvelut. Lisäksi valmistuville opiskelijoille tehdään LAMKin oma valmistuvien opiskelijoiden kysely, jolla kerätään yksityiskohtaisempaa tietoa LAMKin toiminnan kehittämiseen.

Opiskelunsa aloittaneille opiskelijoille tehdään aloittaneiden kysely heidän opiskelunsa alkuvaiheen kokemuksistaan LAMKissa. Kysely toteutetaan ensimmäisen kerran alkuvuodesta 2015 opiskelunsa syksyllä 2014 aloittaneille opiskelijoille. Kyselyn toteutuksesta ja raportoinnista vastaa kehittämisspalvelut.

Sähköinen opintojaksokyselyn (WinhaOpaali) kyselylomake koostuu opiskelijan omaa toimintaa sekä opettajan toimintaa opintojakson aikana luotaavista kysymyksistä. Kyselylomakkeesta on englanninkielinen versio kansainvälisten opiskelijoiden palautteen keräämiseen. WinhaOpaalissa opettajan on mahdollista antaa ryhmälle palautteen palaute (ns. vastine, esim. miten opettaja aikoo mahdollisesti jatkossa muuttaa opintojakson sisältöä/toteutusta). Opettaja näkee suoraan saamansa palautteen sähköisessä järjestelmässä. Palautteista tehdään pyydettyä koulutuspäälliköille ja osaamisaluejohtajille koulutusala- ja koulutusohjelmatasoisia yhteenvetoja LAMKin kehittämisspalveluissa.

Lisäksi koulutusaloilla on omia palautekyselyitä ja opettajat käyvät palautekeskusteluja opiskelijoiden kanssa opintojaksojen aikana ja lopuksi. LAMKin kansainvälisen palvelut toteuttavat kyselyitä vaihto-

opiskelijoille ja LAMKista vaihtoon lähteville opiskelijoille. Muita opiskelijakyselyitä toteutetaan tarpeen mukaan. Esimerkiksi LAMKin sähköisen oppimisalustan Repun-pikagallup kyselyn tuloksia käytetään Repun kehittämisessä toiminnallisemmaksi ja visuaalisemmaksi käyttöliittymäksi.

Muita palautteenantomahdollisuuksia ovat myös tutor- ja vastuuolettajien kanssa käytävät keskustelut tai opiskelija voi antaa palautetta myös opintotoimiston, koulutussuunnittelijoiden ja opettajien kautta.

Palauttekeskusteluja käydään mm. koulutusalojen vuosittaisissa laatutapaamisissa, joita on toteutettu osana laatujärjestelmän kehittämistä vuodesta 2013 lähtien. Laatutapaamisissa opiskelijoilla on mahdollisuus keskustella LAMKin ylimmän johdon kanssa ajankohtaisista asioista ja antaa suoraa palautetta. Laatutapaamisiin osallistuvat LAMKin johdosta rehtori, vararehtori, osaamisaluejohtajat, laatu- ja suunnittelujohtaja, opintoasiainjohtaja, kehittämisjohtajat ja kehittämisspalveluiden suunnittelija. Alalta johtoa edustaa koulutuspäällikkö ja hänen nimeämänsä muut asiantuntijat. Tapaamisten tehtävänä on lisätä LAMK johdon tietämystä alan erityishaasteista, nostaa esille keskeisiä kehittämiskohteita, tukea alaa toiminnan kehittämisessä ja sitouttaa koulutusalan toimijat LAMKin yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. Laatutapaamisissa johto tapaa opiskelijoiden lisäksi henkilöstön ja sidosryhmän edustajat erillisissä omissa tapaamisissa.

LAMK-LAMKO-yhteistyöfoorumeissa LAMKin johto kokoontuu säännöllisesti opiskelijakunnan kanssa keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Koulutusaloilla on lisäksi omia palautekäytäntöjään, esimerkiksi koulutusalojen vuosittaiset opiskelijapalautetilaisuudet ja koulutusohjelmakohtaiset palautepäivät sekä muut palautekeskustelut ja kohtaamiset opiskelijoiden kanssa.

Opiskelijat osallistuvat LAMKin toiminnan kehittämiseen myös tiimi- ja työryhmätyöskentelyn kautta. Opiskelijaedustus on LAMKin hallituksessa, opintotukilautakunnassa, tutkintolautakunnassa, opintojen ohjauksen

kehittämistiimissä, laatujärjestelmän kehittämistiimissä, opiskelijoiden hyvinvointiryhmässä ja eOppimisen kehittämissä.

2.3 Tutkimusaineiston hankinta, käsittely ja analysointi

Empiirinen aineisto kerättiin benchmarkkaamalla KKA:n auditointiraportteja. Mukaan otettiin tuoreimmat kymmenen raporttia toiselta auditointikierrokselta (2011–2017) ja satunnaisotannalla kaksitoista auditointiraporttia ensimmäiseltä auditointikierrokselta (2005–2011). Benchmarkkaamalla eli vertailukehittämisellä pyrittiin löytämään auditointiraporteista hyviä käytänteitä ja oivallukset opiskelijoiden laatutyöhön osallistamisen ja osallistumisen lisäämiseksi.

Benchmarkkaamisen kohteena olleista auditointiraporteista tarkasteltiin kokonaan hyvien käytänteiden osalta tämän opinnäytteen liitteen 1 raportit ja liitteen 2 raporteista kohta, jossa raporteissa käsiteltiin opiskelijoiden osallistumista laadunhallintaan/laadunvarmistukseen.

Benchmarking-arviointi sisältää aina vertailua ja vertaamista siihen miten toiset tekevät ja toimivat. Se on parhaiden käytänteiden etsimistä. Siitä on oltava hyötyä tekijälleen ja arvioinnin tarkoituksena on toiminnan kehittäminen. Parhaiden käytänteiden etsiminen on toimivien käytänteiden etsimistä mm. muista saman alan organisaatioista. Parhaiden käytänteiden etsiminen innostaa yhteistyöhön ja lisää yhteistä tietoisuutta oman organisaation sisällä ja voi johtaa yhteisiin projekteihin myös organisaatioiden välillä. (Karjalainen, 2002, 10–13.)

Niinikoski ja Karjalainen (2005) katsovat, että benchmarking-arviointi sisältää kiinnostusta ja vertaamista siihen, mitä tehdään ja miten toimitaan muualla. Oman toiminnan vertaaminen toisiin toimijoihin edistää heidän mukaansa kehittämistä monella tavalla: oman toiminnan taso selkiytyy, muiden vertaisten innovaatiot nopeuttavat omaa kehitystä, tietoisuus toisten hyvistä käytänteistä nopeuttaa organisaation sekä yksilöiden toimintaa. Jakku-Sihvonen ja Heinonen (2001) ovat todenneet vertailukehittämisestä, että tärkeintä ei ole se, millaisia menetelmiä

arvioinnissa käytetään, vaan se, miten arvioija itse ymmärtää arviointitoiminnan luonteen ja arvioinnin tarkoituksen.

Tietoa parhaista käytännöistä voi etsiä erilaisista julkaisuista, kuten artikkeleista, kirjoista tai Internet-sivuilta. Julkaisuja vertailemalla voi löytää käytännöt, joiden toimintaan halutaan perehtyä paremmin ja joiden toimivuutta omassa organisaatiossa halutaan kokeilla ja kehittää. (KvantiMOTV.)

Tässä opinnäytetyössä benchmarkkauksessa lähtökohtana on, että tunnistetaan oman organisaation käytännöt ja toiminta sekä organisaation nykytilan selvitys tutkittavan asian kohdalla on tehty. Tarkoituksena on löytää parhaita käytänteitä opiskelijoiden sitouttamisesta laatutyöhön ja palautteenantoon auditoiduista korkeakouluista ja niiden toiminnasta. Tarkoitus on tunnistaa laadukkaita toimintatapoja sekä pyrkiä nimeämään ja luokittelemaan tehtyjä havaintoja ja miettiä niiden soveltamista LAMKin laatutyöhön.

Tarkemmin benchmarkkaamalla syntyneen aineiston käsittelystä ja analysoinnista kerrotaan kohdassa 3.4.

2.4 Tutkimuksen vaiheet

Kehittämishankkeen teoreettisena viitekehyksenä olevan palvelun laadun ja määriteltyjen korkeakoulutuksessa olevien laadun tunnuspiirteiden mukaisesti aloin selvittää käytänteitä, joista kehittyi ja muodostuu korkeakouluorganisaation laatukulttuuri. Keskityin käytänteisiin, joihin opiskelijan osallistumista tukemalla, tehostamalla ja kannustamalla voidaan lisätä heidän osallisuuttaan ja siten tältä osin kehittää korkeakoulun laatukulttuuria.

Kehittämishankkeen tekemisen aloitin syksyllä 2013 käymällä keskustelua LAMKin laatu- ja suunnittelujohtajan kanssa opinnäytteeni aiheesta. Työ sovittiin tehtäväksi LAMKiin ja ensiksi nousi esiin, että nykyistä opiskelijoiden osallistumista täytyy selvittää ja kuvata LAMKin opiskelijoiden palautteenantojärjestelmä. Jo tässä vaiheessa tuli esille,

että palautejärjestelmä on kattava, mutta palautteista saatavan tiedon systemaattista hyödyntämisyjärjestelmää ei ole. Keskustelimme siitä, miten tärkeää olisi määrittää kaikille LAMKin yksiköille yhteinen ja syvälinen käsitys koulutuksellisesta ja akateemisesta laadusta, jota ammattikorkeakoulun kilpailu ja kansainvälinen toimintaympäristö edellyttää, sekä tunnistaa koulutukselliset ja akateemiset palvelun laatuvaatimukset. Pohdimme alustavasti, millaisia mahdollisia työkaluja olisi, jotka auttaisivat mittaamaan ja seuraamaan hyvän oppimisen ja (palvelun) laadun vaikutuksia, muutenkin kuin vain määrällisesti. Laatu- ja suunnittelujohtaja toi esille, että KKA:n auditointiraporttien hyvien käytänteiden nostoja on aivan liian vähän mietitty ja hyödynnetty toisten korkeakoulujen laadun kehittämisessä. Saman asian toi esille Tampereen Yliopiston rehtori esityksessään KKA:n seminaarissa 4.12.2013 Helsingissä, jossa hän pohti sitä, miten vähän jo olemassa olevaa tietoa ja hyviä käytänteitä auditointiraporteista hyödynnetään.

Aluksi viitekehyksenäni oli laajasti laatu ja perehdyin tutkimuksiin ja artikkeleihin koulutuksen laadusta. Keskusteluissa opinnäytetyönohjaajani kanssa tammikuussa 2014 päädyimme siihen, että laatua käsitellään tässä opinnäytteessä palvelun laaduna ja hän pyysi minua tutustumaan Christian Grönroosin palvelun laadun osatekijöihin. Tämä oli mielenkiintoinen matka ja tässä yhteydessä pohdittavaksi tuli myös opiskelijan roolin määrittäminen korkeakoulukontekstissa. Tässä vaiheessa tutustuin moniin erilaisiin määritelmiin perusteluineen opiskelijan roolista ja omaksi kannakseni vahvistui opiskelijan näkeminen ”asiakkaana” ja/tai tasavertaisena toimijana korkeakoulu yhteisössä.

Kehittämishankkeen empiirisen aineiston hankin tutustumalla KKA:n auditointiraportteihin ja keräämällä niistä nousseita hyviä käytänteitä samoin kuin auditointiraporttien nostamia kehittämiskohteita. Tavoitteena oli tutkia 8-12 auditointiraporttia, koska oletin, että saturaatio saavutetaan noin laajassa otannassa. Auditoinnin kohteet olivat samoja (korkeakoulut), samoin auditoitavat asiat korkeakouluissa, joten tuon määrän otaksuin tuovan esiin hyväksi koetut käytänteet. Lukiessani raportteja, tein niihin muistiinpanoja ja alleviivauksia. Raporttien lukeminen ja muistiinpanot

niistä ajoittuivat alkuvuoteen 2014. Varsinaisen yhteenvedon (Excel-
taulukko) kokosin kesän 2014 aikana. Lopullinen tutkittujen
auditointiraporttien määrä oli kymmenen (LIITE 1) ja lisäksi tutkin
kahdestatoista (LIITE 2) raportista kohdan, jossa oli auditoijien arvio
korkeakoulun opiskelijoiden osallistumisesta korkeakoulun laatutyöhön.
Apuna raporttien lukemisessa käytin Ipadin ohjelmaa GoodReader, joka
mahdollisti raporttiin tehtävät alleviivaukset, korostukset ja muistiinpanot
samanaikaisesti, kun kävin raporteja läpi. Samoin ohjelmaan pystyi
antamaan hakusanoja, joita tekstistä etsi, joten tämä vielä varmisti, että
kaikki opiskelijaa koskevat määritelmät raporteista tuli huomatuiksi.

Koostin Excel-taulukkoon kehittämishankkeen liitteeseen yksi kootuista
arviointiraporteista nostoja hyvistä käytänteistä ja asioista, joiden koettiin
lisäävän opiskelijoiden osallistumista ja osallisuutta laatutyöhön
korkeakouluissa. Samoin koostin raporteista nostoja parannettaviksi
suositelluista käytänteistä. Yhteensä taulukkoon muodostui 372 nostoa
liitteen yksi raporteista ja 65 nostoa raporteista liitteessä kaksi. Näistä
nostoista koostin vielä yhteenvedon otsikoiden opiskelijoiden
osallistaminen, opiskelijapalaute, kyselyt ja dokumentaatio, palautteen
palaute, opiskelijapalautejärjestelmä/laatujärjestelmä ja opiskelijoiden
laatukäsikirja, esitteet sekä muu materiaali alle. Tästä kootusta
materiaalista määritin kehittämiskohteet, joilla pyritään parantamaan
opiskelijoiden osallistumista LAMKin laatukulttuurin kehittämiseen. Nämä
kehittämisen kohteet nostin kehittämisen työkirjaan ja esitän laatu- ja
suunnittelujohtajalle nostojen ottamista LAMK-tason kehittämisen
työkirjaan vuodelle 2015–2016.

Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheesta alkaen olin hyvin innostunut ja
laatukulttuurin kehittämisen moninainen aihepiiri innosti tutkimaan lisää.
Kehittämishankkeen edetessä huomasin, että aihepiirin sisällä on paljon
mielenkiintoisia tutkimuksen aiheita ja asioita, joihin on haasteellista
tutustua lisää. Kehittämishankkeeni lopussa esittelen
jatkotutkimusehdotuksia tästä mielenkiintoisesta aihepiiristä.

3 TULOKSET

3.1 Aineiston kuvaus

KKA:n auditointiraporteista kokosin Excel-taulukoihin nostoja hyvistä käytänteistä ja asioista, joiden koettiin lisäävän opiskelijoiden osallistumista ja osallisuutta laatutyöhön korkeakouluissa. Samoin koostin raporteista nostoja parannettaviksi suositelluista käytänteistä. Yhteensä taulukkoon muodostui 372 nostoa liitteen yksi raporteista (taulukko 3) ja 65 nostoa raporteista liitteessä kaksi (taulukko 4).

Taulukko 3. KKA:n auditointiraporttien nostot (kpl).

| Hyvä käytäntö | | | Parannettava käytäntö | | |
|---------------|----------------|------------|-----------------------|----------------|------------|
| Korkeakoulu | KKA:n raportti | Nostot/kpl | Korkeakoulu | KKA:n raportti | Nostot/kpl |
| HAMK | 6:2011 | 28 | HAMK | 6:2011 | 14 |
| JAMK | 4:2013 | 25 | JAMK | 4:2013 | 18 |
| KYAMK | 10:2012 | 22 | KYAMK | 10:2012 | 27 |
| Laurea | 18:2010 | 26 | Laurea | 18:2010 | 18 |
| MAMK | 1:2013 | 35 | MAMK | 1:2013 | 6 |
| Metropolia | 11:2011 | 13 | Metropolia | 11:2011 | 5 |
| OAMK | 5:2012 | 11 | OAMK | 5:2012 | 6 |
| Saimaa | 1:2011 | 24 | Saimaa | 1:2011 | 17 |
| TTY | 2:2014 | 28 | TTY | 2:2014 | 12 |
| VAMK | 8:2008 | 22 | VAMK | 8:2008 | 15 |
| Yht. n=372 | | n=234 | | | n=138 |

Taulukko 4. KKA:n auditointiraporttien nostot osiosta opiskelijoiden osallistuminen laadunhallintaan (kpl).

| KKA:n raportti | Nostot/kpl |
|----------------|------------|
| 11:2007 | 4 |
| 9:2008 | 3 |
| 6:2009 | 5 |
| 7:2009 | 9 |
| 8:2009 | 4 |
| 12:2009 | 4 |
| 15:2009 | 5 |
| 17:2009 | 7 |
| 18:2009 | 5 |
| 2:2010 | 6 |
| 14:2010 | 7 |
| 3:2012 | 6 |
| | n=65 |

Löydetyt nostot kokosin ja luetteloin otsikoiden ”opiskelijoiden osallistaminen, opiskelijapalaute, kyselyt ja dokumentaatio, palautteen palaute, opiskelijapalautejärjestelmä/ laatujärjestelmä ja opiskelijoiden laatukäsikirja, esitteet sekä muu materiaali sekä muita nostoja” alle. Näistä auditointiraporttien nostoista keräsin kehittämiskohteet, joilla pyritään parantamaan opiskelijoiden osallistumista LAMKin laatu kulttuurin kehittämiseen.

3.2 Tulokset

3.2.1 Nostot auditointiraporteista

KKA:n auditointiraporteista kirjattiin löydetyt hyvät käytänteet ja suositukset sekä luettelointiin ne otsikoiden opiskelijoiden osallistaminen, opiskelijapalaute, kyselyt ja dokumentaatio, palautteen palaute, opiskelijapalautejärjestelmä/ laatujärjestelmä ja opiskelijoiden laatukäsikirja, esitteet sekä muu materiaali alle.

Arviointiraporttiin, mistä nosto on, viitataan KKA 18:2010 = Laurea-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Kaikki auditointiraportit löytyvät sähköisesti osoitteesta:

<http://www.kka.fi/index.phtml?s=4>.

Kirjatut nostot ovat suoria otteita arviointiraporteista ja niihin viitataan sivunumerolla. Huomattava osa auditointiraporteista nousseista hyvistä käytänteistä ja suosituksista toistuu samana tai samansuuntaisena useissa raporteissa. Eri korkeakouluilla löytyy pieniä omia nyanssejaan hyvistä käytänteissä, koska jokainen korkeakoulu on kehittänyt laatuja järjestelmänsä omista lähtökohdistaan.

Opiskelijoiden osallistamista lisääviä hyviä käytänteitä ja suosituksia auditointiraporteista on kehityskeskustelukäytäntö. Tutor-opettajan kanssa vuosittain käytävien kehityskeskusteluiden katsottiin tehostavan opintojen etenemisen seurantaan ja opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia (KKA 8:2008, 26 ja 54; KKA 6:2011, 49). Saimaan ammattikorkeakoulussa opiskelija täyttää etukäteen henkilökohtaisen arviointilomakkeen, jossa arvioidaan hänen oppimistaan, opintojen etenemistä sekä opintojen mielekkyyttä. Kehityskeskustelun keskustelussa opiskelijan henkilökohtainen arvio käydään läpi ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin pystytään puuttumaan jo aikaisessa vaiheessa. (KKA 1:2011, 46.)

Korkeakouluissa on myös erilaisia palkitsemis- ja kannustamisjärjestelmiä opiskelijoiden osallistamisen lisäämiseksi. Diakonia-ammattikorkeakoulu (KKA 12:2009, 57) kustantaa opiskelijoita AMK-päiville, tukien näin opiskelijakunnan koulutuspoliittisen osallistumisen kehittymistä. Rovaniemen ammattikorkeakoulussa (KKA 17:2009, 48–49) kannustetaan opiskelijoita osallistumaan tiimien toimintaan maksamalla heille kokouspalkkioita. Palautteen vastausprosentit ovat olleet alhaisia ja ammattikorkeakoulu pyrkii nostamaan vastausprosenttia palkitsemalla niitä opiskelijaryhmiä joiden vastausprosentti on ollut korkea. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa (KKA 14:2010, 49) palautetta antaneiden kesken arvottiin palkinnoksi vuoden ateriat opiskelijaravintolassa. HAMKissa (KKA 6:2011, 29) on käytössä kannustinjärjestelmiä, jotka toimivat osaltaan

erinomaisina motivoinnin välineinä sekä opiskelijoille että opettajille: valitaan ”vuoden opiskelija” ja ”vuoden opettaja”. Myös Saimaan ammattikorkeakoulussa (1:2011, 25) opiskelijakunta valitsee vuoden opettajan.

Useissa korkeakouluissa on erilaisia yhteysopiskelijajärjestelmiä, joiden tarkoituksena on parantaa tiedonkulkua opiskelijoiden ja henkilöstön välillä. Opetusryhmien ryhmänvanhin-toiminnan (KKA 10:2012, 63; KKA 1:2011, 23 ja 46) kautta opiskelijat voivat antaa palautetta ja ryhmänvanhin toimii ryhmänsä linkkinä korkeakoulun ja opiskelijoiden välillä. Ryhmänvanhimmat kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan korkeakoulun johdon kanssa opintoihin liittyvistä asioista.

Ryhmänvanhimmat keräävät viestejä ja signaaleja omasta ryhmästään ja välittävät asioita suoraan eteenpäin johdolle. Opiskelijat ovat kehuneet tätä toimintamallia sen avoimuudesta ja mahdollisuudesta sanoa ja keskustella asioista suoraan. Toiminta on koettu vaikuttavaksi.

Opiskelijaraati (KKA 3:2012, 31) täydentää olemassa olevia palautemenettelyjä. Palautekyselyjen vastausprosentit jäävät usein alhaisiksi ja niiden tuottama data on tulkinnallista. Opiskelijaraadin katsotaan soveltuvan käytettäväksi erityisesti suurten muutosten yhteydessä. Opiskelijaraati on auttanut kehittämään opetusta.

Tarkoituksena on laajentaa käytäntö kansalaisraatina koskemaan koko korkeakoulun toiminnan kehittämistä.

Korkeakouluissa on erilaisia palautteenantoon kannustavia tilaisuuksia ja palautteenkäsittelyn hyviä käytänteitä. JAMK:ssa (KKA 4:2013, 35 ja 86) on käytössä opiskelijoiden palauteviikko (Marmatusviikot/Grumble weeks) puolivuositain opiskelijajärjestön organisoimana. Kaikkien tutkinto-ohjelmien ristiinarviointi on sitouttanut opiskelijoita ja lisännyt osallistumista laatutyöhön, sekä levittänyt hyviä käytänteitä tutkinto-ohjelmien välillä koko korkeakoulussa. Kemi-Torniossa (KKA 14:2010, 49) toteutettiin vuonna 2009 ”Mussutusbarometri”-palautekysely, jonka tarkoituksena oli madaltaa opiskelijoiden palautteenantokynnystä. Taideteollisessa korkeakoulussa (KKA 15:2009, 41) opiskelijoiden ja henkilökunnan yhteisessä ”Palautebileet” illanvietossa kerättiin kehitysideoita seinällä olevaan

”elvytyslakanaan”. Lapin Yliopistossa (KKA 18:2009, 53) ylioppilaskunta järjestää vuosittain Anna palaa!- palautteenantokampanjan. Vaasan Yliopistossa (KKA 3:2012, 31) hyvinä palautteenkäsittelyn käytänteinä ovat palautepöytä ja palautesauna. Kummassakin opiskelijoilla on mahdollisuus keskustella palautteesta kasvatusten opetushenkilöstön kanssa. Keskustelu palautesaunassa etenee opiskelijoiden mukaan vapaamuotoisesti. Tampereen teknillisessä yliopistossa (KKA 2:2014, 52) toimivaksi on havaittu ”ohjauskahvit”-tilaisuus, jossa opiskelijat ja henkilökunta voivat keskustella tukipalvelujen toimivuudesta.

Opiskelijapalautteen, kyselyjen ja dokumentaation hyvinä käytänteinä ja suosituksina auditointiraporteista nousi esiin palautteen palautelomakkeiden kehittäminen. Lomakkeita laadittaessa on tarkemmin mietittävä, mitä tietoa opiskelijoilta halutaan kehittämiseen. Johto tarvitsee tietoa toiminnan konkreettisesta toteutuksesta opiskelijan näkökulmasta, sekä opiskelijan kokemusten taustalla olevista syistä. (KKA 18:2010, 33.) Palautekyselyjen tulisi ohjata opiskelijaa arvioimaan myös omaa toimintaansa, oppimistaan ja sitoutumistaan opintoihin, koska tärkein toimija oppimisprosessissa on opiskelija ja hänen on tarkoitus olla oppimisprosessissaan aktiivinen toimija (KKA 18:2010, 56; KKA 4:2013, 40). Palaute tiedon analysointimenetelmiä tulisi kehittää laaja-alaisesti, jotta pystytään tuottamaan laadukasta liiketoimintatietoa, joka tukee paremmin johdon päätöksentekoa ja luo perustan kaikelle toiminnalle. Tämän katsotaan edistävän myös laatujärjestelmän strategista ennakoitokykyä, jonka avulla korkeakoulu pystyy varautumaan tuleviin kansallisiin ja kansainvälisiin muutoksiin. (KKA 4:2013, 4.) Tampereen teknilliselle yliopistolle (KKA 2:2014, 87) auditointiryhmä suosittelee palautekyselyjen systemaattista läpikäymistä sekä tarvittaessa karsintaa tai yhdistämistä tarkoituksenmukaisella tavalla. Opiskelijoiden näkökulmasta kysymykset ovat joko liian laajoja tai niiden ajoitus ja kysymyskohteet eivät kohtaa opiskelijoiden tilannetta (KKA 18:2010, 70). Palautteen keräämisen parempi ajoitus ja järjestelmäkokonaisuuden keventäminen on toivottavaa. Palautejärjestelmä on kattava, mutta raskas,

jolloin palautteenantajien väsyminen ja passivoituminen on uhkana. (KKA 8:2008, 28.) Opintojaksopalautteen kysymykset ovat väljiä ja tuottavat tietoa opiskelijan kokemuksesta eivätkä välttämättä paljoa opetuksen pedagogisesta laadusta. Palautejärjestelmä ei huomioi eri oppimisympäristöjen ja opetusmenetelmien erityispiirteitä. (KKA 10:2012, 40.)

Dokumentaation heikkoutena on tiedon runsaus, sijoittelu, jatkuva päivittäminen ja hajauttaminen eri järjestelmiin (KKA 5:2012, 29; KKA 1:2011, 24). Opiskelijoilta saadaan paljon myös suoraa ja välitöntä palautetta, jota ei varsinaisesti dokumentoida mihinkään, koska siihen ei ole luotu yhtenäisiä käytänteitä (KKA 18:2010, 70; KKA 17:2009, 49). Opiskelijat kokevat välittömän palautteen tarpeelliseksi ja hyödylliseksi ja tärkeää olisi, että suullisetkin kehittämissuhteet kirjattaisiin olennaisella tasolla (KKA 1:2011, 50). Sähköistä palautejärjestelmää tulisi kehittää ja sen hyödyntämistä palautteen keruussa jatkaa, sillä siten varmistuu palautteiden dokumentointi, läpinäkyvyys, saatavuus ja kattavuus (KKA 6:2011, 32). Dokumentaatiojärjestelmää tulisi kehittää toimijoiden näkökulmasta, ei ainoastaan käyttöoikeuksien hallinnan näkökulmasta. Dokumentteja tuli koostaa yhteen järjestelmään. Opiskelijoiden pääsyä laatujärjestelmän tuottamaan dokumentaatioon ja erityisesti heidän antamaansa palautteeseen, sekä sen käsittelyyn liittyviin tietoihin tulisi kehittää ja selkiyttää ja dokumentaation tulisi olla saatavilla myös englanninkielisenä. (KKA 1:2011, 64.) Opiskelijoiden on vaikea löytää laatuasioita ja niiden dokumentaatiota. Käytettävyyttä ja saatavuutta on kehitettävä läpi koko opiskeluprosessin. Tietoa pitäisi olla saatavissa tapaamisista (face to face), suullisesti, kirjallisesti, netin kautta siten, että opiskelijat saadaan jatkuvasti ja aktiivisesti osallistettua ja niin, että he ymmärtävät oman osuutensa ja roolinsa ei vain palautteen antajana vaan myös osallistumalla aktiivisesti laadun parantamiseen. (KKA 4:2013, 26.) Ulkoisilla verkkosivuilla voisi olla nykyistä enemmän laatujärjestelmän tuottamia dokumentteja, esimerkiksi tiivistelmä palautekyselyjen tuloksista, tulevista suunnitelmista sekä erilaisten arviointien ja katselmusten tuloksista (KKA 1:2013, 24).

Opiskelijat eivät ole sisäistäneet palautteen antamisen tarpeellisuutta silloin, kun mitään moitittavaa ei ole. Palautteen antamisen motivaatiota lisääisi selkeä tiedottaminen palautteen vaikutuksista. (KKA 1:2011, 49–50.)

Opintopalautejärjestelmän kytkemisen sisällyttämistä kaikkiin opintojaksoihin suoritusmerkinnän saamiseksi ja vastapalautteen antamiseksi on tehty linjaus. Palautejärjestelmässä opiskelija voi valita myös sen vaihtoehdon, ettei anna palautetta. (KKA 2:2014, 46; KKA 6:2009.)

Eniten kehitettävää on kansainvälisten opiskelijoiden osallistumisessa laadunhallintaan. Kansainvälisillä opiskelijoilla lähes ainoa kanava käytännön laatutyöhön on palautteen antaminen. (KKA 8:2009, 50.) Opiskelijoilta kerättävän palautetiedon saatavuus intranetissä ei ole paras mahdollinen ja muiden kuin suomenkielisten opiskelijoiden on vaikea saada tietoa palautteen tuloksista (KKA 1:2011, 51). Kaikille opiskelijakyselyille on palautekysely tehty sekä suomeksi että englanniksi ja ulkomaalaisten osalta laadunhallintajärjestelmä toimii samalla tavalla kuin suomenkielisten (KKA 18:2010, 56; KKA 6:2011, 50).

Palautteen palautteen/vastapalautteen hyvinä käytänteinä ja suosituksina auditointiraporteissa nostettiin esiin, että sitä voisi systematisoida ja lisätä sen näkyvyyttä. Palautteen palaute on varmistettava prosessi ja toimenpiteet on kerrottava opiskelijoille eri viestintäkanavien kautta. Opiskelijoille on kerrottava miten saatua tietoa hyödynnetään kehittämisessä. (KKA 4: 2013, 47.) Palautteenannon mahdollisuus oikea-aikaisesti sekä tiedon saanti siitä, mihin korjaaviin toimiin palaute on johtanut pitää toimia. Saadun palautteen perusteella tehtyjen toimenpiteiden raportointi pitää olla opiskelijoille näkyvää ja saatavissa. Tämä tehostaa palautteen käytettävyyttä ja samalla todentaa opiskelijoille kohdennetut kehittämistoimenpiteet ja palautteen arvon. (KKA 18:2010, 70 ja 73; KKA 6:2011, 52–56; KKA 18:2009, 71.) Opiskelijapalautteesta on aina annettava vastapalaute. Opiskelijat ehdottivat, että toiminnan kehittämisestä tehtäisiin vuosittain raportti, joka olisi kaikkien opiskelijoiden saatavissa tai että muutokset näkyisivät konkreettisesti opiskelijoille (KKA

18:2009, 71). Palautteisiin reagoidaan mahdollisuuksien mukaan välittömällä korjaustoimenpiteillä, joilla pyritään ylläpitämään opiskelijoiden motivaatiota ja luottamusta laadunhallintajärjestelmän toimivuuteen (KKA 6:2011, 31). Erityisesti opiskelijoiden tietoisuutta palautteiden vaikutuksesta kehittämiseen voitaisiin parantaa kokoamalla keskitetysti tietoa eri puolille organisaatiota hajaantuneista kehittämistoimenpiteistä. Läpinäkyvyyden lisäämiseksi vastapalautteen antamista voitaisiin hyödyntää enemmän. (KKA 5:2012, 29 ja 48.) Uuden opintojakson alkaessa opettaja käy opiskelijoiden kanssa läpi edellisen jakson palautteen ja siitä seuranneet kehittämissuositukset, mikä lisää opiskelijoiden sitoutumista laatutyöhön ja tekee toiminnan kehittämisestä ja palautteen antamisesta läpinäkyvää (KKA 6:2009, 47–48; KKA 6:2011, 55). Opiskelijoiden palaute on vaikuttanut uudistetun kampuksen tilaratkaisuihin, joissa on huomioitu monipuolisesti opiskelijoiden yhteisöllisyyden tukeminen, kuten myös kansainvälisten opiskelijoiden tarpeet (KKA1:2013, 55).

Opiskelijapalautejärjestelmän ja laatujärjestelmän suosituksina ja hyvinä käytänteinä auditointiraporteista nousi esiin, että opiskelijapalautejärjestelmän tulee kattaa koko opintopolku ja palautetta on kerättävä kaikilta tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijoilta ja sen tuottamaa tietoa on tarkasteltava huolella ja hyödynnettävä toiminnan kehittämisessä (KKA 18:2010, 29 ja 33–34). On mahdollista, että yksittäinen opiskelija ei pääse antamaan palautetta lainkaan, koska palautetta kerätään vain osalta opintojaksoja (KKA 10:2012, 39). Kattavasta palautejärjestelmästä huolimatta ei riittämätöntä laatua vielä tunnisteta aukottomasti. Korkeakoulussa ei ole yhteneväisesti määritelty riittämätöntä laadun rajaa esimerkiksi opintojaksotasolla. Käsitteet minimitasosta vaihtelevat. Riittämätön laatu voidaan tunnistaa myös opintojen etenemistä seuraamalla tai tenttien läpäisyprosentin kautta. (KKA 3:2012,31.) Opiskelijapalautejärjestelmää tulisi kehittää siten, että se tuottaisi tarkoituksenmukaisempaa tietoa opetuksen uudistumisen etenemisestä, opetusmenetelmistä ja opiskelijoiden hyvinvointiin liittyvistä teemoista. Palautejärjestelmän tulisi ottaa huomioon eri

oppimisympäristöjen erityispiirteet ja järjestelmän kehittäminen kaipaa edelleen suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta. (KKA 10:2012, 72.) Opiskelijapalautejärjestelmästä on tehtävä säännöllisesti itsearviointi, jonka pohjalta määritellään kehittämiskohteet, kehittämistoimenpiteet, aikataulu ja vastuutaho. Arviointitulokset sekä saadut palautteet täytyy olla kuvattuina opiskelijaportalissa. Opiskelijapalautejärjestelmän jatkokehittämistä suositeltiin siten, että sisältökysymykset ja niiden ajoitus vastaisivat paremmin opiskelun rytmia. Vastapalautteen antamisen menettelyihin ja anonyymien kirjallisen palautekanavan kehittämiseen tulisi kiinnittää jatkossa huomiota. (KKA 18:2010, 33 ja 76.) YAMK opinnoista kerätään palautetta ZEF-kyselyllä, joka sisällöllisesti on hyvin toimiva työkalu. Se on kuitenkin irrallaan muusta palautejärjestelmästä. Kuka koordinoi erilaisia palautekyselyitä ja niiden muodostamaa kokonaisuutta. Erilaiset kyselyt ovat hajanaisia ja osittain päällekkäisiä. (KKA 10:2012, 39 ja 47.) Sisäisten auditointien sykliä tulisi tihentää, jotta laadunhallintajärjestelmään liittyviä hyviä käytänteitä voitaisiin levittää nykyistä systemaattisemmin ja nopeammin organisaatiossa (KKA 6:2009, 69). Laatujärjestelmä ei tuota riittävästi tietoa siitä, käytetäänkö arvioinnissa osaamistavoitteiden kanssa linjassa olevia arviointimenetelmiä eikä siitä, saavatko opiskelijat palautetta oppimisestaan (KKA10:2012, 47). Laatujärjestelmä on edelleen prosessilähtöinen. Jatkossa korkeakoulun tulisi pyrkiä kehittämään kaikille yksiköille yhteinen ja syvällisempi käsitys koulutuksellisesta ja akateemisesta laadusta, jota korkeakoulun kilpailtu ja kansainvälinen toimintaympäristö edellyttää (KKA 4:2013, 4).

Opiskelijoiden laatukäsikirjasta ja esitteistä sekä muusta materiaalista auditointiraporteissa hyvinä käytänteinä ja suosituksina tuotiin esiin laatutyön oppaat keskeisinä laatujärjestelmään perehdyttämisen välineinä. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun Priimaa pukkaa-laatuoppaassa kerrotaan opiskelijoiden roolista laatujärjestelmässä sekä vaikutusmahdollisuuksista korkeakoulun toimintaan. Oppaassa kuvataan mm. palautteen kulku opiskelijan antamasta palautteesta aina opiskelijalle annettavaan palautteen

palautteeseen. (KKA 14:2010. 49.) Opiskelijan laatukäsikirja olisi hyvä tapa sitouttaa opiskelijoita paremmin korkeakoulun laatutyöhön (KKA 1:2011, 21). Opiskelija laatuopas voisi olla yksi foorumi, jossa voitaisiin nykyistä enemmän korostaa opiskelijapalautteen merkitystä ja opiskelijoiden käytössä olevia vaikutusmahdollisuuksia ja – kanavia (KKA 7:2009, 48). Opiskelijoiden laatukäsikirjan pitäisi olla opiskelijoita puhutteleva ja monipuolinen. Jotta sitä luettaisiin laajemmin, sitä tulisi kehittää yhdessä opiskelijoiden kanssa esimerkiksi kiteyttämällä opiskelijan oppimisprosessia tukevia osioita ja siinä tulisi konkretisoida opiskelijan oppimisen kannalta oleellisia laatuasioita. (KKA 18:2010, 55, 58, 65–66.) Laatukäsikirjan viestittävyttä lisää se, että kunkin luvun lopussa on selkeä yhteenveto asiaa syventävistä laatudokumenteista. Käsikirjassa on selkeästi kuvattu kutakin laadunhallinnan osa-aluetta täydentävä laatudokumentaatio, kuten säännöt, ohjeet, toimenpidesuunnitelmat, käsikirjat ja tietojärjestelmät. Laatukäsikirja toimii hyvänä tietolähteenä ja siinä kerrotaan palautteen käsittelyprosessit ja aikataulut on määritelty vuosikellossa. (KKA 2:2014, 21 ja 46.)

Laatuesitteissä (erikseen opiskelijoille ja henkilöstölle) on käyty läpi laadunhallintajärjestelmä, kehittämisen kehä, organisaatio ja kunkin kohderyhmän roolit laadunhallintajärjestelmässä. Opiskelijoille tarkoitettussa laatuesitteessä mainitaan, että opiskelija voi vaikuttaa laadunhallintaan mm. kuulumalla opiskelijakuntaan. (KKA 6:2011, 50.)

JAMKissa The OTA KOPPI – CATCH sloganilla kommunikoidaan laadun perusasioita opiskelijoille (KKA 4:2013, 27). Jyväskylän yliopiston varsin kattavilla ja avoimilla verkkosivuilla on laatulista, jossa voi ehdottaa kehittämisehdotuksia ja ”ilmiantaa” toimimattomat käytänteet (KKA 8:2009, 50).

Useissa auditointiraporteissa mainittiin siitä, että opiskelijoiden osallistumista laatutyöhön voisi vahvistaa ja aktivoida (KKA 6:2011, 64), korkeakoulun kannattaisi kehittää keinoja opiskelijapalautejärjestelmän vastaajamäärien lisäämiseksi (KKA 5:2012), motivoinnin palautteenantoon katsottiin olevan yksi korkeakoulun haasteista (KKA 7:2009, 48) tai motivointi systemaattiseen palautteen antamiseen nimettiin kehittämistä

vaativaksi osa-alueeksi (KKA 14:2010, 50). Mainittiin, että opiskelijoiden osallistumista täytyy lisätä, jotta palauteprosentteja saadaan nostettua (KKA 4:2013, 39) sekä positiivista palautteenantokulttuuria tulisi edistää ja opiskelijoiden tietoisuutta palautteenantomahdollisuuksista olisi lisättävä (KKA 4:2013, 47), mutta raporteista ei löytynyt tarkempaa tietoa siitä, miten näihin haasteisiin parhaiten korkeakouluissa vastattaisiin.

Muita hyviä käytänteitä tai suosituksia korkeakouluille olivat mm. se, että korkeakoulun tulisi systemaattisesti hyödyntää ulkoista benchmarkkausta ja vertailla toimiaan muihin korkeakouluihin ja milloin tarpeellista hyödyntää tutkinto-ohjelmien tunnettuja ja arvostettuja vertaisarviointeja. Nämä toimet on hyvä lisätä koulutuksen ja tki-toiminnan PDCA-ympyrään. Benchmarkkaus tulisi ymmärtää korkeakoulujen systemaattisena vertaisarviointina, jossa pyritään löytämään ”parhaat koulutukselliset käytännöt”. (KKA 4:2013, 38.) Hyväksi käytänteeksi nostettiin myös Saimaan ammattikorkeakoulun (KKA 1:2011, 32) oma ura- ja rekrytointipalvelu opiskelijoille ja yrityksille. Metropolia ammattikorkeakoulussa (KKA 11:2011, 48) entiset opiskelijat koetaan korkeakoulun keskeiseksi sidosryhmäksi. Alumnitoimintaa hoitaa valmistuneiden oma yhdistys. Yhdistys järjestää vuosittain mm. erilaisia tapahtumia, työelämäpäiviä ja välittää alumneille tietoa. Alumnien merkitys on tunnistettu ja jatkossa tavoitteena on integroida alumnitoiminta tiiviimmin osaksi korkeakoulun toimintaa. Opiskelijoiden hyvinvointiin liittyvät toimenpiteet: opetuksen hyvä järjestäminen, yhteishenkeä tukevat toimet, opiskelijapalvelut, opiskelijoiden yhdenvertainen kohtelu ja opiskelijaviestintä ovat keskeisiä osa-alueita opiskelijahyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta (KKA 10:2012, 60). Korkeakoulu voisi määritellä asiat, jotka opiskelijan hyvinvoinnissa kuuluvat korkeakoululle (KKA 10:2012, 72). Varhaisella ongelmien tai opiskelumotivaation puutteeseen puuttumisella pystyttäisiin tukemaan opiskelijaa ja mahdollisesti ehkäisemään opintojen viivästymistä ja keskeyttämistä. Myös opiskelijoiden roolia toisistaan huolehtimisessa voisi korostaa entistä enemmän. (KKA 10:2012, 62.)

Korkeakoulun laatukulttuuri näyttäytyy avoimuutena, osallistumismahdollisuuksia tarjoavana ja verkostoituvana toimintatapana sekä yhdenmukaisuutta korostavana ilmapiirinä. Laatu on osa arkea ja positiivisuus kehittämistä kohtaan on vahvaa. (KKA 2:2014, 97.)

Korkeakoulussa on luonteva, kattava ja osallistava palautekulttuuri. Tavoitteena on, että kaikki korkeakoulun opiskelijat tulevat kohdelluiksi samalla tavoin (KKA 1:2013, 55 ja 69). Aitoa laatukulttuuria ei voi rakentaa tiukentuvalla kontrollilla, vaan rakentamalla yhteisiä toimintatapoja ja laatuprosesseja. Laadun käsitteelle täytyy laatia tarkempi määritelmä korkeakoulussa, mitä laatu tarkoittaa meillä. (KKA 4:2013, 27.)

Kehittämismahdollisuus on koko korkeakoulun asiantuntemuksen ja toimintakäytäntöjen hyödyntäminen palvelujen laadunhallinnassa. Toiminnanohjauksen kannalta vaihtoehtoina ovat kevyempi hyvien käytäntöjen leviämisen vireyttäminen tai tiukempi laatujärjestelmän korkeakoulutasoisen ohjeistuksen vaikuttavuuden vahvistaminen. (KKA 1:2013, 26.)

Korkeakoulu on strategiansa mukaan asiantuntijayhteisö, jonka tärkein voimavara ovat osaavat, motivoituneet ja hyvinvoivat opiskelijat (ja henkilöstö). Korkeakoulun strategiassa on kuvattu keskeiset toimenpiteet, jotka koskevat mm. opiskelijamarkkinointia, opiskelijoiden ohjausta ja muita opintojen sujuvuuteen tähtääviä keinoja, palautejärjestelmän kehittämistä, uusia oppimisympäristöjä sekä opetuksen kehittämistä. (KKA 2:2014, 26 ja 39.)

Tampereen teknillinen yliopisto (KKA 2:2014, 3) sai auditoinnissa ehdotuksen toteuttaa kehittämistyönsä kuormittavuuden arvioinnin, koska korkeakoulussa on paljon erilaisia kehittämissyryhmiä. Arviointi tulisi auditoiden mukaan kohdentaa henkilöstön kokemuksiin kehittämistyöstä sekä siihen, kuinka paljon erilaisia resursseja käytetään toiminnan kehittämiseen. Toiminnan ennakkoinnin ja ennustettavuuden mekanismeja tulisi edelleen kehittää. Nykyisin painotutaan taloudellisten ennusteiden ja riskien arviointiin. Ennakointiprosessin systemaattinen kytkentä osaksi laatusuorituksen PDCA-toimintamallia saattaisi osaltaan tukea myös laadunhallinnan prosesseja.

3.2.2 LAMKissa jo toteutetut toimenpiteet

Kehittämishanketta syksystä 2013 alkaen työstettyäni on jo osa kehittämisisideoita ja asioita toteutettu matkan varrella. Keväällä 2014 otettiin LAMKin laatutyöhön käyttöön ”Laatutalkkari” hahmo. (KUVA 1) Hahmon tarkoituksena on viestinnässä, mm. intrassa henkilöstölle ja Repussa opiskelijoille, kiinnittää huomio siihen, että tiedotetaan laatuun ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista. Laatutalkkarin tarkoituksena on omalta osaltaan tuoda laatujärjestelmään liittyviä asioita myönteisellä tavalla osaksi henkilöstön ja opiskelijoiden arkea. Samanlaisena laatujärjestelmän ilmentymänä on OAMK:ssa Laatuleipuri leipomoineen ja laatuleipineen. (KKA 5:2012, 49 ja 61.)



KUVA 1. LAMKin Laatutalkkari

Syksystä 2014 koulutusaloilla sekä Fellmannian kirjastossa ja Niemen kampuksen opiskelijaravintolassa on ollut Laatutalkkari-palautelaatikko ja palautteenanto lomakkeet. (KUVA 2 ja 3.) Palautelaatikkoon voi jättää palautetta anonyymisti, mutta voi jättää myös yhteystietonsa halutessaan, että palautteenantajaan otetaan yhteyttä tai annetaan vastapalautetta suoraan. (vrt. KKA 7:2009, 64; KKA 18:2010, 35 ja 58.) Palautelaatikon

yhteydessä on Laatutalkkari-juliste, jossa lyhyesti kerrotaan erilaisista LAMKissa toteutettavista kyselyistä ja siitä, miten opiskelijat voivat antaa palautetta ja vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Syksyllä 2014 kävin Laatutalkkari t-paidassa, lähes kaikissa aloittavien opiskelijaryhmien infoissa kertomassa LAMKin opiskelijapalautte-järjestelmästä, palautteenanto mahdollisuuksista ja palautteen annon tärkeydestä kehittämistyössä. Toiveena oli, että ainakin Laatutalkkari-hahmo jäisi opiskeluaan aloittavien opiskelijoiden mieleen ja he myöhemmin hahmon nähdessään osaisivat yhdistää sen palautteen antamiseen ja laadun parantamiseen ja kehittämiseen.



KUVA 2. Palautelaatikko ja juliste



KUVA 3. Palautelaatikko

Laatukulttuurin omaksumisen jouduttamiseksi suunniteltiin laatujärjestelmän kehittämistiimin ja LAMKin tutkimuspäällikön kanssa yhteistyönä syksyllä 2014 opiskelijoille 2 + 3 op laatuagentti-opintokokonaisuus aloitettavaksi tammikuussa 2015. Kevään aikana oli tarkoitus toteuttaa vapaaehtoiisiin opintoihin sisältyvä kahden opintopisteen laatuasioiden perustieto- ja perehdytyskokonaisuus ja jatkaa syksyllä kolmen opintopisteen syvällisemmällä tutkimuksellisella laatujärjestelmän itsearviointilla. Opintojaksolle ilmoittautui vain neljä opiskelijaa, joten päätettiin, että opintojakson toteutus siirretään syksyyn 2015 ja opintojakson markkinointia tehostetaan. LAMKin ensimmäisen kierroksen auditointiraportissa (KKA 1:2007, 64) nostettiin kehittämissuosituksena esiin laatukoulutus opiskelijoille ja henkilöstölle.

VAMK:ssa (KKA 8:2008, 44–45) opiskelijoiden joukosta on palkattu laatukoordinaattori, joka tiedottaa ja kouluttaa opiskelijoita laatuun ja laadunhallintaan liittyvissä asioissa. JAMKissa (KKA 4:2013, 26) opiskelijoita on koulutettu sisäiseen arviointiin ja sillä on lisätty laatutietoisuutta, opiskelijoiden arviointi kyvykkyyttä ja saatu juurrutettua laatukulttuuria korkeakouluun. Myös MAMK:ssa (KKA 1:2013, 54) perehdytetään opiskelijat itsearviointiin ja palautteen antamiseen sekä vastaanottamiseen. LUT:ssa (KKA 7:2009, 64) laatutyöstä on saatu tehtyä jokapäiväistä toimintaa tarjoamalla laatu- ja auditointikoulutusta.

4 YHTEENVETO JA POHDINTA

4.1 Yhteenveto ja laatutyöhön osallistamisen avaintekijät

Opiskelijoiden osallistumista ja yhteisöllisyyden kokemusta laatutyöhön ja näin ollen osallistamista laatukulttuurin kehittämiseen voidaan edistää kannustamalla opiskelijoita osallistumaan päätöksentekoon kaikilla korkeakoulun päätöksentekotasolla ja mahdollistamalla osallistuminen. Tärkeää on kerätä palautetta systemaattisesti, mutta palautejärjestelmien keskeisin puute vaikuttaa olevan palautteen vaikuttavuuden todentaminen ja vastapalautteen antamisen puute. Parhaimmillaan opiskelijoiden osallistuminen korkeakoulun laatutyöhön näyttäytyy vahvana laatukulttuurina, jossa opiskelijat ovat edustettuina kaikilla hallinnon tasoilla, opiskelijoiden ja henkilöstön sekä johdon välillä vallitsee keskinäinen kunnioitus ja aito halu kuunnella ja keskustella, sekä halu oppia toisiltaan, kehittää toimintaa yhteistyössä.

Opiskelijoita laatutyöhön aktivoitaessa on huomioitava, että osaa heistä on vaikeaa saada kiinnostumaan laatuasioista. Osa on haluttomia osallistumaan tai muutoin passiivisia, vaikka heitä osallistettaisiin ja heidän osallistumistaan tuettaisiin ja palautteenanto mahdollisuuksia ja käytänteitä kehitetään. Osalla ei ole tarpeeksi tietoa tai kiinnostusta tai he pelkäävät antaa negatiivista palautetta luullen sen vaikuttavan opintoarvioiteihinsa. Opiskelijoilla on mahdollisuus vaikuttaa, mutta kaikki opiskelijat eivät käytä tätä mahdollisuutta. (kts. myös KKA 4:2013, 47.) Haasteena korkeakouluissa on, että opiskelijat täytyy saada aktiivisiksi oman korkeakouluyhteisönsä toimijoiksi ja kehittäjiksi, sekä siten myös aktiivisiksi oman osaamisensa ja ammatillisuutensa kasvamisen ja kehittymisen rakentajiksi.

Tässä opinnäytetyössä hyviä käytänteitä etsittiin benchmarkkaamalla KKA:n auditointiraportteja. Dervitsiotis (2000) kritisoi benchmarkkausta menetelmänä, joka ei hänen mukaansa sovellu tulevaisuuteen suuntautuneen toiminnan ohjenuoraksi, koska menetelmässä etsitään olemassa olevista käytänteistä ratkaisuja, joiden ei tiedetä varmasti olevan

toimivia ennakoimattomassa tulevaisuudessa. Pohdittavaksi nousee se, tuottaako benchmarkkaus vain tasapäistävä jällittelyä ja monistaako se vain olemassa olevia ideoita ja toimintamalleja? Pitää miettiä ja harkita tarkkaan ennen benchmarkattavien toimintatapojen käyttöön ottamista se, miten hyvin ne tukevat organisaation oman strategian mukaista toimintaa ja laatukulttuurin kehittymistä, vai ovatko ne jo alkuunsa vanhoja ja toimimattomia tai tuloksia tuottamattomia?

Parhaita käytänteitä käyttöön otettaessa, niitä pitäisi aina soveltaa ja muokata luovasti omaan organisaatioon sopiviksi, mikä tarkoittaa uuden tuottamista. Toisen organisaation hyvistä käytänteistä voi saada virikkeitä ja innostusta uusiin oivalluksiin ja käytänteisiin omassa organisaatiossa.

Kaikki nostot hyvistä käytänteistä ja suosituksista auditointiraporteista on kirjattu Excel-taulukkoon ja yhteenveto niistä kirjattu Word-tiedostoon otsikoiden opiskelijoiden osallistaminen, opiskelijapalaute, kyselyt ja dokumentaatio, palautteen palaute, opiskelijapalautejärjestelmä/laatujärjestelmä ja opiskelijoiden laatukäsikirja, esitteet sekä muu materiaali alle. Näitä on avattu tarkemmin kohdassa 4.2 tulokset.

Kehittämisen työkirjaan (KUVIO 7.) olen nostanut kehittämis ehdotukset kohdeorganisaatiolle (luku 5.2). Tällä vastataan kehittämishankkeen alakysymykseen siitä, mitä tarpeita Lahden ammattikorkeakoulussa on kehittää opiskelijoiden laatutyöhön osallistamista ja osallistumista.

4.2 Kehittämis ehdotukset kohdeorganisaatiolle

Kuten jo loppusyksyn 2013 keskusteluissa LAMKin laatu- ja suunnittelujohtajan kanssa tuli esille LAMKissa on tärkeää määrittää kaikille LAMKin yksiköille yhteinen ja syvällinen käsitys koulutuksellisesta ja akateemisesta laadusta, jota ammattikorkeakoulun kilpailtu ja kansainvälinen toimintaympäristö edellyttää, sekä tunnistaa koulutukselliset ja akateemiset palvelun laatuvaatimukset.

Viimeisten vuosien aikana LAMKissa on erityisesti kehitetty ja panostettu laatujärjestelmän kehittämiseen, vahvistamiseen ja laatuasioista viestimiseen. Yhteistyötä opiskelijoiden ja opiskelijakunnan kanssa on tiivistetty ja opiskelijat ovat kehittämisen keskiössä.

Opiskelijoiden osallistamisen lisäämiseksi LAMKissa kannattaisi kokeilla kehityskeskustelukäytäntöä. Usean korkeakoulun arviointiraportissa tämä käytäntö sai hyvää palautetta. Kehityskeskustelukäytännön katsottiin tehostavan opintojen etenemisen seuranta ja sen katsottiin myös lisäävän opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia. Tiedonkulun parantamiseksi opiskelijoiden ja henkilöstön välillä yhteysopiskelijajärjestelmän käyttöön otto jokaisessa tutkintoon johtavassa koulutusohjelmassa parantaisi tilannetta. Yhteysopiskelijajärjestelmä parantaisi myös opiskelijoiden anonyymiä palautteenantomahdollisuutta, koska yhteyshenkilön kautta annettu palaute ei henkilöityisi kehenkään yksittäiseen opiskelijaan. Useissa auditoiduissa korkeakouluissa tämä järjestelmä on koettu vaikuttavaksi ja se täydentää hyvin olemassa olevia palautemenettelyjä. LAMKissa kannattaa järjestää ainakin yksi isompi palautteenantoon kannustava tilaisuus. Tiedän, että opiskelijakunta LAMKO:n kanssa on ollut alustavia yhteistyösuunnitelmia opiskelijoiden palautteenantoon aktivoivan tilaisuuden ja/tai tapahtuman järjestämisestä. Tavoitteena tällainen tapahtuma on toteuttaa syksyllä 2015, mutta sitä voisi samalla suunnitella niin, että siitä tulisi jokavuotinen, ”perinteinen” tapahtuma. Esimerkkeinä kannattaa lisäbenchmarkata auditointiraporteissa kerrottuja ja tähän opinnäytetyöhön kohdassa 4.2 nostettuja tapahtumia lisää ao. korkeakouluista.

Opiskelijapalaute, kyselyt ja dokumentaatio maininnan kohteen parantamiseksi nostin kehittämisen työkirjaan opiskelijapalautteen. Koska opiskelijoita ei voi ”pakottaa” antamaan palautetta eli sitä ei esimerkiksi voi sitoa arvosanan antamiseen opintojaksolta. (”Arvosanan saa vasta, kun palaute on annettu” ei ole mahdollista). Opiskelijoiden aktivointia palautteen antamiseen täytyy LAMK-tasolla kehittää siten, että palautteenanto sisällytetään osaksi opintojakson suorittamista. Opintojaksopalautteen nimi voitaisiin muuttaa oppimispalautteeksi, jolla

kannustetaan opiskelijoita säännöllisesti arvioimaan enemmän omaa oppimistaan ja kehittymistään opintojaksolla. Tämänhetkinen opintojaksopalautelomake sisältää kaikille yhteisiä ja samoja kysymyksiä, mutta jatkossa lomaketta on tarkoitus kehittää niin, että se antaa mahdollisuuden opettajalle lisätä omia kysymyksiä opintojaksosta. Samoin uudistetussa lomakkeessa opettajalla on mahdollisuus antaa saamastaan palautteesta ns. vastapalaute ryhmälle (palautteen palaute). Tämä parantaa opiskelijoiden tunnetta siitä, että heidän antamallaan palautteella on merkitystä. Opettaja voi kertoa omassa palautteessaan, kuinka hän tulee hyödyntämään saamaansa palautetta ja kehittämään opintojaksoa tulevilla toteutuksissa. Lisäksi pitää järjestää se, että opiskelijoille kohdennetut kyselylomakkeet ovat saatavana myös englanninkielisinä, samoin dokumentaatio kyselyiden ja palautteen tuloksista.

Palautteen palautejärjestelmä täytyy tehdä näkyväksi opiskelijoille ja palautteen palautteiden dokumentaatiosta on hyvä tehdä LAMK-tasoinen ohjeistus; mitä minimissään pitää olla dokumentoituna ja mihin materiaali dokumentoidaan niin, että se on myös opiskelijoiden saatavilla. Palautteen prosessi on varmistettava ja opiskelijoille on välityttävä tieto, miten saatua palautetta on kehittämisessä hyödynnetty. Ehdotan vuosittaisen raportin tekemistä (opiskelijoille) saadun palautteen ja kyselyiden perusteella tehdystä toiminnan kehittämisestä LAMKissa. Tehdyt muutokset näkyvät raportissa konkreettisinä opiskelijoille ja motivoivat heitä palautteen antamiseen ja siten jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Raportti myös kokoaisi eri puolille organisaatiota hajautuneita kehittämistoimenpiteitä yhteen paikkaan.

Opiskelijapalautejärjestelmästä ehdotan, että LAMKissa määritellään yhteneväisesti riittävän laadun raja (minimitaso) esimerkiksi opintojaksotasolla. Opiskelijapalautejärjestelmästä on sovittava tehtäväksi säännöllisesti itsearviointi, jonka pohjalta määritellään kehittämiskohteet kehittämisen työkirjaan. Itsearvioinnissa on selvitettävä opiskelijapalautejärjestelmän kattavuus ja mahdolliset päällekkäisyydet sekä se, vastaavatko sisältökysymykset ja niiden ajoitus opiskelun rytmiiä.

Opiskelijoiden laatukäsikirjan laatiminen niin, että se toteutettaisiin digitaalisesti ja mobiileilla laitteilla toimivaksi kokonaisuudeksi. Auditointiraporttien mukaan opiskelijan laatukäsikirja on hyvä tapa sitouttaa opiskelijoita paremmin korkeakoulun laatutyöhön. Laatukäsikirjan pitäisi olla opiskelijoita puhutteleva ja monipuolinen ja se on hyvä tehdä yhteistyössä opiskelijoiden kanssa. Myös digitaalisen formaatin toteutukseen kannattaa innostaa opiskelijoita. Opas olisi toteutettavissa eri alojen opiskelijoiden yhteistyönä, tekniikan opiskelijat suunnittelisivat digitaalisen oppaan toteutusta, muotoilun- ja liiketalouden opiskelijat oppaan sisällön toteutusta ja graafista ilmettä yhdessä sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden kanssa. Laatuasiat voisi kiteyttää myös laatusitteeseen, jossa kompaktisti kerrotaan opiskelijapalautteen merkityksestä, opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksista ja –kanavista sekä opiskelijoiden oppimisen kannalta oleellisista laatuasioista.

Muina kohteina nostin kehittämisen työkirjaan selvitettäväksi mahdollisen LAMKin oman ura- ja rekrytointipalvelun perustamisen opiskelijoille ja yrityksille tai kokeiluprojektin suunnittelun toiminnan käynnistämiseksi. Tällainen on ainakin Saimaan ammattikorkeakoulussa, josta toimintaa voisi benchmarkata lisää. Toisena kohteena nostin alumnitoiminnan, jonka kehittämiseksi ja toiminnan aktivoimiseksi kannattaa selvittää aktiiviset LAMKin alumnit ja aloittaa alumnitoiminnan kehittäminen yhteistyössä heidän kanssaan. Kannattaa selvittää mahdollisuus perustaa LAMKista valmistuneille oma yhdistys hoitamaan alumnitoimintaa ja integroida toiminta tiiviisti osaksi korkeakoulun toimintaa. Kehittämissuhteet kohdeorganisaatiolle on kerätty kehittämisen työkirjaan. (Kuvio 8)

KEHITTÄMISEN TYÖKIRJA/OPISKELIJOIDEN OSALLISTAMINEN LAATUTYÖHÖN

| KEHITTÄMISEN TYÖKIRJAN KÄSITTELY: AJANKOHTA, FOORUMI | KEHITTÄMISKOHDE | KEHITTÄMISTOIMENPIDE | KEHITTÄMISTOIMENPITEEN TOTEUTTAMISVASTUU, -AIKATAULU | KEHITTÄMISTOIMENPITEEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI: MENETTELY, AJANKOHTA | TOTEUMA/ TULOS |
|--|---|---|--|---|----------------|
| Esittely laatu- ja suunnittelujohtajalle 4/2015 | Opiskelijoiden osallistamisen lisääminen | Kehityskeskustelukäytäntö Yhteysopiskelijajärjestelmä Palautteenantoon kannustavia tilaisuuksia | Määritellään, vuosi 2015 | Tammikuu 2016 | |
| Esittely laatu- ja suunnittelujohtajalle 4/2015 | Opiskelijapalaute, kyselyt ja dokumentaatio | Oppimispalaute, palautteen antaminen sidotaan opintojaksoon/opintoihin Materiaalia englannin kiellä saatavaksi | Määritellään, vuosi 2015 | Tammikuu 2016 | |

| | | | | | |
|---|---|---|-------------------------------|---------------|--|
| | | | | | |
| Esittely laatu- ja suunnittelujohtajalle 4/2015 | Palautteen palaute | Näkyvyyden lisääminen Prosessin systematisointi | Määritellään, vuosi 2015 | Tammikuu 2016 | |
| Esittely laatu- ja suunnittelujohtajalle 4/2015 | Opiskelijapalautejärjestelmä | Itsearviointi: Kattavuus, päällekkäisyydet selvitetään, järjestelmän keventäminen | Määritellään, vuosi 2015 | Tammikuu 2016 | |
| Esittely laatu- ja suunnittelujohtajalle 4/2015 | Opiskelijoiden laatukäsikirja, esitteet | Opiskelijoille laatuopas, digitaalinen versio | Määritellään, vuosi 2015 | Tammikuu 2016 | |
| Esittely laatu- ja suunnittelujohtajalle 4/2015 | Muut suositukset | Yhteinen ja syvälinen käsitys koulutuksellisesta ja akateemisesta laadusta LAMKissa Ura- ja rekrytointipalvelu Alumnitoiminta | Määritellään, vuosi 2015–2016 | | |

Kuvio 8. Kehittämisen työkirja. Opiskelijoiden osallistaminen laatutyöhön Lahden ammattikorkeakoulussa.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäyte kehittämishankkeessa kehittämistoiminnan ensisijaisena tavoitteena on tulosten käyttökelpoisuus. Käyttökelpoisuuden taas määrittää kehittämishankkeen toimeksiantaja saadessaan opinnäytteen pohjalta tehdyn kehittämisehdotuksen ja työn tulokset nähtäväkseen. Kehittämishankkeessa on tarkoituksenmukaista hyödyntää aiempia tutkimuksia sekä kokemuksia ja omaa osaamista ja tietoa tutkittavasta asiasta. Mielestäni kehittämishankkeessa, jonka opiskelija tekee omaan työpaikkaansa, ja jonka kehittämiskohde kuuluu hänen omaan osaamisalueeseensa, hänen täytyy aina antaa tilaa omalle kokemustiedolle. Tärkeää tietysti on se, että kehittämishankkeen raportoinnissa tulee esiin opiskelijan omaan kokemukseen ja osaamiseen perustuvat johtopäätökset.

Olen työssäni suunnittelijana LAMKissa tehnyt erilaisia opiskelijakyselyitä, ollut mukana useissa opiskelijoiden laatutapaamisissa, tehnyt yhteistyötä opiskelijakunta LAMKO:n toimijoiden kanssa ja raportoinut kyselyiden sekä tapaamisten tuloksista ja keskusteluista organisaation johdolle ja opiskelijoille. Noiden tapaamisten ja kyselyiden yhteenvedot eivät ole lähdemateriaalina tässä opinnäytetyössä, mutta tulokset eivät voi olla osaltaan vaikuttamatta siihen, mitä asioita painotan tai nostan kehittämisen kohteeksi ja mitä asioita pidän erityisen tärkeänä opinnäytetyössäni. Monia kehittämisen kohteeksi opinnäytetyössäni nostamiani asioita on tullut esille myös opiskelijoiden kirjallisessa ja suullisessa palautteessa.

Tulkinnan tekeminen laadullisesta aineistosta on taitolaji, mutta katson, että käyttämäni benchmarkkaus KKA:n auditointiraporteista menetelmän tuo esille olennaiset ja tärkeät asiat ja oikeuttaa tekemiini johtopäätöksiin oikeiden asioiden nostamiseksi LAMKin kehittämisen työkirjaan kehittämisehdotuksinani. Kymmenestä auditointiraportista kirjasin ylös kaikki opiskelijaa koskevat maininnat ja kahdestatoista raportista opiskelijan osallistumista laadunvarmistukseen/laadunhallintaan kohdan

maininnat. Nostetuista huomioista on myös kirjattu auditointiraportin sivunumero, jolloin lukija voi halutessaan löytää alkuperäisen lausuman kohdalle helposti. Kaikki KKA:n raportit löytyvät helposti sähköisessä muodossa ja ne ovat tilattavissa myös painettuina julkaisuina.

Auditointiraporteista valitsin tarkastelun kohteeksi uusimmat. Muut auditointiraportit valittiin satunnaisotannalla ajatuksena, että mukana on sekä yliopistoja, että ammattikorkeakoulujen auditointiraportteja ja korkeakoulut olisivat maanteentieteellisesti eri puolilta Suomea. Katson, että tutkimus on toistettavissa ja auditointiraporteista nousseet asiat olisivat samoja tai samansuuntaisia, vaikka valinta osuisikin toisiin benchmarkattaviin auditointiraportteihin. Myös laaja auditointiraporttien otanta takasi sen, että saturaatio saavutettiin. Aineiston eri raporteista löytyi useita samoja hyviä käytänteitä ja suosituksia kehittämisen kohteiksi.

Kehittämishankkeen tulokset ovat myös siirrettävissä ja toteutettavissa kaikissa korkeakouluissa, koska tulokset on saatu benchmarkkaamalla korkeakoulujen hyviä käytänteitä. Myös Grönroosin hyvän palvelun laadun kriteerit toteutuvat korkeakoulukontekstissa samansuuntaisina, ehkä painottuen yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa hieman eri tavalla. Yhteenvedon hyväksi koetun palvelun kriteereiden toteutumisesta korkeakoulussa olen koostanut taulukkoon 1.

Myös palvelun laadun mittaamiseen kehitetty kuilumalli ja sen kuilut konkretisoituvat korkeakoulukontekstissa. Ensimmäinen kuilu opiskelijoiden ja johdon välillä on siitä, mitä johto luulee opiskelijoiden palvelulta odottavan. Toisen kuilun kohdalla laatuongelmat aiheutuvat siitä, että johto ei osaa siirtää saamaansa tietoa käytännön tasolle. Esimerkiksi opetushenkilökunnalle ei ole välittynyt tieto, millaista korkeakoulun laadukkaan opetuksen tai muun toiminnan tulisi olla. Kolmantena kuiluna on se, etteivät opettajat opeta laatuvaatimusten edellyttämällä tavalla. Neljäs laatukuilu syntyy, kun opiskelijat tulevat kouluun ja huomaavat, että koulu markkinoi itseään aivan erilaiseksi kuin se oikeasti on. Merkittävimmät ongelmat syntyvät, kun opiskelijan odotukset eivät täyty.

Malinin (2009) opinnäytteessään esiin tuomat liiketalouden opiskelijoiden kokemukset toiminnan laadusta voidaan laajentaa yleistettäväksi tuloksiksi ainakin LAMK-tasolla. Tämä tutkimus olisi tietysti hyvä tehdä laajempaan siten, että kysely koskee kaikkia LAMKin tutkinto-opiskelijoita, koska aina voi nousta yllättävää, ennakoimatonta tietoa.

4.4 Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi

Moision ja Heinämaan kolumnissaan 28.3.2015 esiin nostama Poropatin tutkimustulos siitä, että opiskelijat ovat kaikkein huonoimpia opetuksen laadun arvioijia tuo mielenkiintoisen ulottuvuuden tällä hetkellä korkeakouluissa kerättävään palautteeseen ja palautetulosten tulkintaan. Tätä on mielenkiintoista tutkia lisää.

Laatukulttuurin kehittymistä organisaatiossa voisi selvittää lisää. LAMKin opiskelijoiden kokemuksia palautteen annosta ja se, miten opiskelijalle näkyy laatukulttuuri, miten siitä olisi viestittävä, mitä kanavia olisi mielekkäintä käyttää.

Myös LAMKin palautejärjestelmästä olisi hyvä tehdä kokonaisarvio. Tutkimuksessa voisi selvittää millaisia resursseja palautejärjestelmän systemaattinen ylläpito vaatii, onko nyt palautejärjestelmässä olevissa kyselyissä ja palautteissa mahdollisia päällekkäisyyksiä ja miten hyvin palautejärjestelmä kattaa koko opiskelijan opiskeluajan. Myös palautejärjestelmän kuormittavuus opiskelijan näkökulmasta olisi mielenkiintoinen tieto selvittää. Pidempiaikainen tutkimus voitaisiin tehdä siitä, millaisia odotuksia palvelun laadusta LAMKiin hakeutuvalla opiskelijalla on opiskelujensa alkuvaiheessa, miten ne mahdollisesti muuttuvat kun opiskelut etenevät ja millaisia kokemukset ovat valmistumisvaiheessa.

Digitaalisuus tuo uusia mahdollisuuksia palautteen keräämiseen. Olisi selvitettävä millaisia uusia innovatiivisia mahdollisuuksia digitaalisuus tuo palautteen keräämiseen ja sen dokumentointiin.

LÄHTEET

Aarnio, L. 2014. Ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekysely. Ammattikorkeakoulutuksen laadun määrittelystä kyselymittarin arvioinnin kautta tulosten raportointiin: kokemuksia AVOP-kyselyn kehitystyöstä 2012–2013. Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus 44/2014. Keuruu: Digipaino Keurus-kopio Oy.

Alaniska, H. 2006. (toim.). Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 16:2006. Saatavissa: http://www.kka.fi/files/177/KKA_1606.pdf

Dervitsiotis, K.N. 2000. Benchmarking and business paradigm shifts. Total Quality Management. Vol. 11, p. 641–646.

ESU, 2011. Student participation in higher education governance [viitattu 22.8.2014]. Saatavissa: <http://www.coe.int/t/Dg4/Highereducation/2011/AGHVERAN%20CONFERENCE%20-%20December%202011/AGIUS%20ESU%20Student%20participation.pdf>

European University Association (EUA), 2006, Quality culture in European universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002 – 2006 (Brussels, EUA) [viitattu 26.12.2014]. http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf

Fazackerley A. & Chant J. 2010. More Fees Please? The future of university fees for undergraduate students. Policy Exchange [viitattu 22.8.2014]. Saatavissa: <http://policyexchange.org.uk/images/publications/more%20fees%20please%20-%20feb%202010.pdf>

Fast, M. 2005. Palautteen erilaiset muodot. Teoksessa: Venna, M. (toim.) Ei kai palautetta turhaan kerättäisi – opiskelijapalautteen kerääminen ja hyödyntäminen Helsingin Yliopistossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Saatavissa:

http://www.helsinki.fi/opetus/julkaisut/ei_kai_palautetta_turhaan_kerattaisi.pdf

FUAS 2014. FUAS-opiskelijapalautteet/ opiskelijapalaute-järjestelmän periaatteet. (Luonnos 26.8.2014). FUAS-intra [viitattu 18.9.2014].

Galán Palomares, F.M. 2012. Consequences of the Student Participation in Quality Assurance. Teoksessa Curaj, A., Scott, P., Vlasceanu, L., Wilson, L. (toim.) European Higher Education at the Crossroads - Between the Bologna Process and National Reforms. Heidelberg: Springer, 361–373.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Harvey, L. 2003. Student feedback. Quality in Higher Education, 9:1, 3-20.

Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K. 2008. Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 8:2008. Saatavissa:

http://www.kka.fi/files/382/KKA_808.pdf

Hämäläinen, E. 1994. Kirjokannen taonnasta, eli, kuinka opetusta ja oppimista arvioidaan. Helsingin Yliopisto. Opintoasiain julkaisuja 7/1994.

Jakku-Sihvonen, R. & Heinonen, S. 2001. Johdatus koulutuksen uudistuvaan arviointikulttuuriin [viitattu 12.12.2014]. Opetushallitus.

Saatavissa:

http://www.oph.fi/download/115515_johdatus_koulutuksen_uudistuvaan_arviointikulttuuriin.pdf

Järvinen, M-R., Lavikainen, P., Nousiainen J. & Sahlman, P. 2006. Lahden ammattikorkeakoulu. OOPLA-tiimi lamkilaisittain. Teoksessa Alaniska, H. (toim.) Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 16:2006, 60–65. Saatavissa:

http://www.kka.fi/files/177/KKA_1606.pdf

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI). www.sivut luettavissa:

www.karvi.fi

Kantola, I. Keto, U. & Nykänen, M. 2009. Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen. Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 10:2009. Saatavissa:

http://www.kka.fi/files/780/KKA_1009.pdf

Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking – arviointi on? Teoksessa Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi M. (toim.) Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä. KKA:n julkaisuja 13:2002.

Saatavissa: http://www.kka.fi/files/162/KKA_1302.pdf

Karjalainen, A. & Alaniska H. 2006. Opiskelija opetuksen laadunvarmistuksessa. Teoksessa Alaniska, H. (toim.) Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 16:2006, 11–26. Saatavissa:

http://www.kka.fi/files/177/KKA_1606.pdf

Keränen, H. 2011. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun toiminnan kehittäminen CAF-itsearviointin avulla. [viitattu 28.3.2015]. Sarja D. Muut julkaisut 2/2011. Kemi: Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

http://www3.tokem.fi/kirjasto/tiedostot/Keranen_D_2_2011.pdf

Keränen, H. 2015. Opiskelijat osaavat arvioida opetuksen ja oppimisen laatua. [viitattu 31.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.lapinamk.fi/blogs/Opiskelijat-osaavat-arvioida-opetuksen-ja-oppimisen-laatua/dms3a4ug/681cf094-6ba1-4072-a21e-1db99a85e41a>

Kielitoimisto. Kielitoimiston sanakirja. Saatavissa:

<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=499>

KKA, 2007. Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 1:2007.

Saatavissa: http://www.kka.fi/files/79/KKA_107.pdf

KKA, 2012. Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017 (2. laitos). Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja

14:2012. Saatavissa: http://www.kka.fi/files/1783/KKA_1412.pdf

Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) www-sivut luettavissa: www.kka.fi

Kuusela, H. 2000. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. WSOY. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu] [viitattu 18.6.2014]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Lahden ammattikorkeakoulun ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien koulutusten opetussuunnitelmien linjaukset 2015 – 2016. 2014 [viitattu 20.11.2014]. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Julkaisematon.

Lahden ammattikorkeakoulun intra.

Lahden ammattikorkeakoulun laatukäsikirja [viitattu 28.2.2015]. Lahti:

Lahden ammattikorkeakoulu, 2015. Saatavissa:

<http://www.lamk.fi/esittely/laadunhallinta/Documents/lamk-laatukasikirja-2015-helmikuu.pdf>

Lahden ammattikorkeakoulun strategia 2013–2016. Strategiset linjaukset vuosille 2013–2016 ja lähiajan toiminnan kehittämisen painopisteet [viitattu 28.8.2014]. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

http://lamk.fi/esittely/strategiat/Documents/lamk_strategia.pdf

Lahden ammattikorkeakoulun strategian toteuttamissuunnitelma 2013 – 2016. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

<http://www.lamk.fi/esittely/strategiat/Documents/lamk-strategian-toteuttamissuunnitelma-2013-2016-fi-a4.pdf>

Lahden ammattikorkeakoulun www-sivusto.

<http://www.lamk.fi/Sivut/default.aspx>

Loukkola, T. & Zhang, T. 2010. Examining quality culture: Part 1-Quality assurance processes in higher education institutions [viitattu 26.12.2014].

Brysseli: European University Association. Saatavissa:

http://www.eua.be/pubs/examining_quality_culture_part_1.pdf

Lämsä, A-M. 2003. Työyhteisö laatua luomassa. Teoksessa: Kauppi, A. & Huttula, T. 2003. Laatua ammattikorkeakouluihin. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2003. Helsinki: Oyj Edita Abp, 96–108.

Saatavissa: http://www.kka.fi/files/123/KKA_703.pdf

Malin, M. 2009. Lahden ammattikorkeakoulun toiminnallinen laatu – laadullinen tutkimus liiketalouden opiskelijoiden näkökulmasta

kuiluanalyysin avulla [viitattu 28.2.2015]. Lahti: Lahden

ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelman AMK-opinnäytetyö.

Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2592/Malin_Marika.pdf?sequence=1

Markkula, J. 2006. Ammattikorkeakoulu opiskelijan silmin – Opinnot, opintojen ohjaus ja vaikuttamismahdollisuudet. Opiskelijajärjestöjen tutkimussäätiö Otus rs.28/2006. Saatavissa:

http://www.samok.fi/uploads/2012/10/amk_opiskelijan_silmin.pdf

Moisio, O-P. & Heinämaa, S. 2015. Opiskelijat eivät osaa arvioida opetuksen laatua. [viitattu 28.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1427433635283?jako=a16da3d4ef73a39eed0d6e5dc1da8a90&ref=tw-share>

Moitus, S. 2009. Analyysi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005–2008. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 14:2009. Saatavissa:

http://www.kka.fi/files/856/KKA_1409.pdf

Niinikoski, S. & Karjalainen, A. 2005. Benchmarking organisaation tehokkaana muutosvoimana. Miksi benchmarking voi olla väline organisaation kehittämiskynnyksen ylittämiseen? Saatavissa:

http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/KKA_105.pdf

Opetusministeriö 2004. Korkeakoulutuksen laadunvarmistus. Helsinki: Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:6. Saatavissa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_226_tr06.pdf?lang=fi%20

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto
Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67735/978-951-44-6997-8.pdf?sequence=1>

Pedagoginen kehittäminen 2015. Toimintasuunnitelma 2015/luonnos 0.1/mf [viitattu 12.12.2014]. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, 2014. Julkaisematon.

Pitkänen H-L. 2008. Onko opiskelija yliopiston asiakas vai tuote? [verkkodokumentti] [viitattu 23.2.2014]. Vaasa: Vaasan Ylioppilaslehti
Saatavissa: <http://www.vaasanylioppilaslehti.fi/nyt/285/onko-opiskelija-yliopiston-asiakas-vai-tuote/>

Poikola, A. 2010. Osallistaa vai mahdollistaa? [viitattu 4.8.2014].
Saatavissa: <http://www.mahdollista.fi/2010/12/15/osallistaa-vai-mahdollistaa/>

Poropat, A. E. 2014. Other-rated personality and academic performance: Evidence and implications. *Learning and Individual Differences*, 2014; 34: 24.

Rouvinen-Wilenius, P. 2013. Voidaanko yhdenvertaista osallisuutta ja yhteisöllisyyttä mitata? [verkkojulkaisu] [viitattu 30.8.2014]. Esitys 19.9.2013 Suomen sosiaali ja terveystyö ry. Saatavissa: www.alli.fi/binary/file/-/id/679/fid/2406/

Saari, S. 2007. (toim.). Korkeakouluopiskelija yhteiskunnallisena toimijana. Saatavissa: http://www.kka.fi/files/110/KKA_507.pdf

Sattler, Götzen & Sonntag 2013. Assessment of Quality Cultures in Higher Education Institutions. First Results from the heiQUALITY Cultures Project [viitattu 26.12.2014]. 8th European Quality Assurance Forum 21 – 23 November 2013, University of Gothenburg, Ruotsi: Working together to take quality forward. Saatavissa: http://www.eua.be/Libraries/EQAF_2013/1b_4_Sattler.sflb.ashx

Talvinen, K. 2012. Enhancing quality. Audits in Finnish Higher Education Institutions 2005-2012. The Finnish Higher Education Evaluation Council 11:2012. Saatavissa: http://www.kka.fi/files/1598/KKA_1112.pdf

Ursin, J. 2007. Yliopistot laadun arvioijina. Akateemisia käsityksiä laadusta ja laadunvarmistuksesta. Saatavissa: <https://ktl.jyu.fi/img/portal/11503/G035.pdf>

Vaso, J. 1998. Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatu. Konstruktiivinen tutkimus laadun arviointivälineen kehittämiseksi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Venna, M. 2005 (toim.). Ei kai palautetta turhaan kerättäisi – opiskelijapalautteen kerääminen ja hyödyntäminen Helsingin Yliopistossa. Yliopistopaino. Helsinki. Saatavissa: http://www.helsinki.fi/opetus/julkaisut/ei_kai_palautetta_turhaan_kerattaisi.pdf

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1990. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. Free Press. A Division of Simon & Schuster Inc. New York

LIITTEET

- LIITE 1. KKA:n julkaisut, jotka on käyty läpi kokonaisuudessaan.
- LIITE 2. KKA:n julkaisut, joista on käyty läpi osio: "Korkeakoulun opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen/ laadunhallintaan"

LIITE 1

KKA:n julkaisut, jotka on käyty läpi kokonaisuudessaan

Korkeakoulujen arviointineuvostolla on oma julkaisusarja.

Linkki: <http://www.kka.fi/index.phtml?s=4>

Ao. sivulla vasemmalla olevista linkeistä löytyvät sarjan teokset vuosittain. Julkaisut ovat ladattavissa pdf -versioina. Painettuja versioita voi tilata ilmaiseksi saman sivun alalaidassa olevalla lomakkeella.

08:2008 Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi 2008

18:2010 Laurea-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi 2010

01:2011 Saimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi 2011

06:2011 Hämeen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi 2011

11:2011 Metropolia Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi 2011

05:2012 Oulun seudun ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi 2012

10:2012 Kymenlaakson ammattikorkeakoulun auditointi 2012

04:2013 Audit of JAMK University of Applied Sciences 2013

01:2013 Mikkelin ammattikorkeakoulun auditointi 2013

02:2014 Tampereen teknillisen yliopiston auditointi 2014

LIITE 2

KKA:n julkaisut, joista on käyty läpi osio:

”Korkeakoulun opiskelijoiden osallistuminen laadunvarmistukseen/
laadunhallintaan”

11:2007 Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi

09:2008 Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

06:2009 Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi

07:2009 Lappeenrannan teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi

08:2009 Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

12:2009 Diakonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi

15:2009 Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi

17:2009 Rovaniemen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi

18:2009 Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

02:2010 Turun ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi

14:2010 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän
auditointi

03:2012 Vaasan yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi