

FUAS-liittouman laadunhallinnan kehittyminen step by step

Step-by-step: Development of FUAS quality management



Jaana Ignatius, Marjo-Riitta Järvinen, Mervi Friman & Sara Heikkilä

FUAS-LIITTOUMAN LAADUNHALLINNAN KEHITTYMINEN STEP BY STEP

Jaana Ignatius, Marjo-Riitta Järvinen,
Mervi Friman ja Sara Heikkilä

Jaana Ignatius, FUAS-liittouma, Laurea-ammattikorkeakoulu
Marjo-Riitta Järvinen, Lahden ammattikorkeakoulu
Mervi Friman, Hämeen ammattikorkeakoulu
Sara Heikkilä, FUAS-liittouma, Laurea-ammattikorkeakoulu

**FUAS-liittouman laadunhallinnan kehittyminen step by step
Step-by-step: Development of FUAS quality management**

HAMKin e-julkaisu 14/2014
Taitto: Minna Mujunen
Kansikuva: HAMK / Ville Salminen

ISBN 978-951-784-663-9 (PDF)
ISSN 1795-424X

Painopaikka: Tampereen Yliopistopaino (Juvenes Print) 2014



SISÄLLYS

Lukijalle	4
1. FUAS-liittouma	5
1.1 Liittoumat vastauksena korkeakoulutuksen kehittämislinjauksiin	5
1.2 FUAS-liittouman lähtökohdat ja tavoitteet	6
1.3 Toimintarakenne	9
2. FUAS-laatu ja tietotuotanto FUAS-liittouman yhteisenä palveluna	12
2.1 Lähtökohdat ja tavoitteet	14
2.2 Palvelun kehitysvaiheet.....	14
2.2.1 Kärki-hankkeet.....	14
2.2.2 Ristiinarvioinnit	16
2.2.3 Kansainväliset konferenssit ja yhteistyövierailut.....	17
2.2.4 FUAS-KU Leuven Association yhteistyö	21
3. Laadunhallinta nyt ja huomenna	23
3.1 FUAS-laadunhallinta nyt.....	23
3.2 FUAS-laadunhallinta huomenna	26
Kirjallisuutta.....	28

LUKIJALLE

Tässä julkaisussa esitetään FUAS-liittouman laadunhallinnan kehittymisen vaiheet. FUAS-laadunhallintaa on kehitetty rinnakkain FUAS-liittouman rakentamisen kanssa. FUAS-laadunhallinnan yhtäaikainen kehittäminen on luonut vahvan perustan koko FUAS-liittouman toiminnanohjauksen kehittämiseksi.

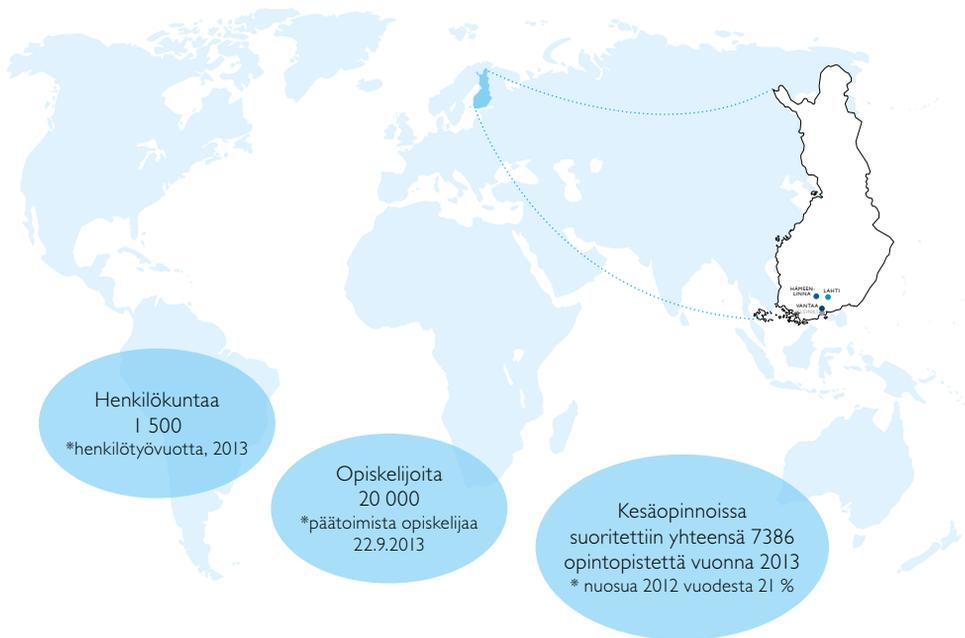
Julkaisun ensimmäinen kappale kertoo FUAS-liittouman rakentumisen vaiheet. Tämän kappaleen kirjoittamiseen on osallistunut myös Laurean emeritusrehtori Pentti Rauhala, joka tuo kirjoituksessaan esille arvokasta historiatietoa. Julkaisun seuraavat kappaleet keskittyvät FUAS-laadunhallinnan kehittämiseen ja sen eri vaiheiden kuvaamiseen.

Tämä julkaisu on osa FUAS-laadunhallintaan keskittyvän julkaisujen sarjan toteuttamista. Käsillä oleva julkaisu esittää FUAS-laadunhallinnan kehittymisen vaiheet. Seuraava julkaisu vuonna 2015 on FUAS-laadunhallintakäsikirja ja viimeinen julkaisu vuonna 2016 on FUAS-laadunhallinnan auditoinnin jälkeen toteutettava reflektointijulkaisu. Julkaisujen sarjan tavoitteena on perehdyttää lukija FUAS-laadunhallintaan ja tukea auditointiin valmistautumisessa kuin myös koko FUAS-liittouman kehittämisessä.

Hämeenlinnassa, Lahdessa ja Vantaalla 15.5.2014

I. FUAS-LIITTOUMA

FUAS-liittouma (Federation of Universities of Applied Sciences) on Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK), Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) ja Laurea ammattikorkeakoulun (Laurea) strateginen liittouma. Tällä Suomen suurimmalla ammattikorkeakoulujen strategisella liittoumalla on n. 20 000 opiskelijaa, joka on noin 13,5 % koko maan ammattikorkeakouluopiskelijoiden määrästä. FUAS-ammattikorkeakouluissa on päätoimista henkilöstöä 1500 henkeä ja liittouman ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoitus on yhteensä noin 158 M€. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) volyyymi on n. 26 M€, joka on n. 15,7 % koko maan ammattikorkeakoulujen TKI-volyymista. FUAS-liittouman korkeakouluilla on yhteensä 11 huippu- ja laatuysikköpalkintoa. Kuviossa 1 on esitetty FUASin toiminta-alue ja toiminnan tunnuslukuja.



Kuvio 1. FUASin toiminta-alue ja tunnusluvut

1.1 Liittoumat vastauksena korkeakoulutuksen kehittämislinjauksiin

Korkeakoulujen toiminnan vahvistaminen nousi 2000-luvun alussa ajankohtaiseksi niin Suomessa kuin maailmalla, kun korkeakoulut alkoivat varautua paremmin yleistaloudelliseen tilanteeseen sekä vastata entistä keskeisempään asemaansa osana valtioiden kilpailukyvyyn vahvistamisessa. Opetusministeriön selvityksessä *Konsortio, federaatio ja yhdistyminen – kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista* vuonna 2007, todettiin kansainvälisten koulutusmarkkinoiden laajentumisen ja kansainvälisten opiskelijavirtojen kasvun edellyttävän korkeakoulujärjestelmiltä uudenlaista toimintatapaa. Opetusministeriön selvityksen mukaan korkeakoulujen vä-

linen yhteistyö mahdollistaa hyvin koulutustarjonnan laajentamisen ja tutkimusprofiilin kehittämisen mahdollistaen laajempien tutkimusinfrastruktuurien käytön. Korkeakoulujen kannustaminen yhteistyöhön on noussut keskeiseksi korkeakoulupolitiikassa sekä kansallisen koulutus- ja tutkimusjärjestelmän kehittämisessä. (Nokkala & al. 2007.)

Opetusministeriön mukaan korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen tavoitteena on kaiken kaikkiaan vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa 2011–2016 on yhdeksi tavoitteeksi asetettu, että suomalaiset korkeakoulut rakentavat strategisia painopisteitään tukevia kansallisia liittoumia, joiden kautta korkeakoulut mm. karsivat päällekkäisiä toimintojaan, kohdistavat resurssinsa tarkoituksenmukaisesti, muodostavat laajempia kokonaisuuksia ja integroituvat paremmin oman toiminta-alueensa muihin toimijoihin. Suunnitelmien lisäksi ammattikorkeakoulujen rahoitusperusteiden muuttuminen tuloksellisuusperustaisiksi lisää ammattikorkeakoulujen paineita tehokkuuden parantamiseen. Useat suomalaiset ammattikorkeakoulut ovatkin jo alkaneet toimenpiteisiin varmistaakseen toimintansa kilpailukyvyn myös jatkossa. (Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet 2006. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma 2012.)

FUAS-liittouman lisäksi Suomessa toimii Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulujen liittouma CoastAL. Lisäksi Savonia ja Karelia-ammattikorkeakoulut hakevat yhteistyölleen sopivaa mallia Itä-Suomen ammattikorkeakoulut, ISAT, nimikkeen alla. Saimaan ammattikorkeakoulu ja Lapin alueen ammattikorkeakouluista yhdistynyt Lapin ammattikorkeakoulu hakevat tukea toiminnalleen yhteistyöstä paikallisen yliopiston kanssa.

1.2 FUAS-liittouman lähtökohdat ja tavoitteet

Opetusministeri Antti Kalliomäen ministerikaudella vuonna 2005 julkaistiin korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suunnitelma. Suunnitelman mukaan Laurean tuli selvittää yhdistymistä Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian, *EVTEK*-ammattikorkeakoulun sekä *HAMK*in ja *LAMK*in kanssa. Ministeriön rakenteellisen kehittämisen suunnitelma johti Haaga-Helia ammattikorkeakoulun (Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu ja Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu) sekä Metropolia Ammattikorkeakoulun (*Stadia* ja *EVTEK*) syntymiseen. *HAMK*issa, *LAMK*issa ja Laureassa ei konkreettista yhdistymistä nähty hyvänä vaihtoehtona, vaan nähtiin, että ammattikorkeakoulujen itsenäisyys turvaisi parhaiten niiden kehittymismahdollisuudet. *HAMK* ja Laurea ottivatkin aloitteen käsiinsä ja ryhtyivät omatoimisesti toteuttamaan niitä rationalisointitavoitteita, joihin valtiovalta pyrki korkeakouluja yhdistämällä.

Elokuussa 2006 *HAMK* ja Laurea käynnistivät työnjakokeskustelut, jotka johtivat vuodesta 2008 alkaen luonnonvara-ala keskittymiseen *HAMK*iin ja matkailualan keskittymiseen Laureaan. Yhdistämisen vaihtoehdoksi ryhdyttiin rakentamaan Lapin korkeakoulukonsernin mallin mukaista liittoumayhteistyötä, johon kumppaneiksi *HAMK*in ja Laurean lisäksi tulivat *LAMK* ja Metropolia. Metropolian muodostamisen yhteydessä tehtiin myös Laurean ja Metropolian välillä työnjako, jonka seurauksena vuonna 2008 viestintäala keskitettiin Metropoliaan sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala ja kauneudenhoito Laureaan. *LAMK* keskitti samanaikaisesti toimintansa ko-

konaan Lahteen. Näin ollen FUAS-kumppanit toteuttivat rakenteellisen kehittämisen ensi vaiheessa valtakunnallisesti arvioiden hyvin mittavat keskittämistoimenpiteet.

Lokakuussa 2008 HAMK, LAMK, Laurea ja Metropolia käynnistivät sopimus pohjaisen yhteistyön allekirjoittamalla ns. kumppanuussopimuksen. Sopimuksen mukaan ammattikorkeakoulut sitoutuivat kehittämään Helsingin laajan metropolialueen korkeakouluina työnjakoaan, strategista yhteistyötään ja ammattikorkeakoulutoimintaa koskevaa edunvalvontatehtäväänsä osana korkeakouluverkoston valtakunnallista kehittämistä sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rehtorifoorumin vuonna 2006 hyväksymän metropolistrategian toteuttamista. Erityisinä yhteistyön painopisteinä nostettiin esille aikuiskoulutus, tilauskoulutus ja muu kansainvälinen yhteistyö, ammattikorkeakoulupedagogiikka, henkilöstön kehittäminen sekä tutkimus- ja kehitystyö ja hanketoiminta. (Kumppanuussopimus 15.10.2008.)

Vuoden 2010 alussa Metropolia irtautui kumppanuudesta, josta muodostui HAMKIN, LAMKIN ja Laurean välinen strateginen liittouma. Liittouman ammattikorkeakoulut valmistelivat ministeriölle yhteistyössä sopimustarjouksen sekä niihin liittyvät tarkistukset ja tulosten arvioinnit. Ammattikorkeakoulut laativat yhteisen toimenpideohjelman vuosille 2010–2012, joka toimitettiin ministeriöön osana sopimusprosessia. Liittouman perusta rakennettiin ammattikorkeakoulujen johdon, luottamusmiehijohdon ja hallitusten yhteisessä kehittämisseminaarissa 28.–31.3.2010, jonka pohjalta liittoumalle annettiin nimeksi FUAS, Federation of Universities of Applied Sciences.

Ammattikorkeakoulujen ylläpitäjät hyväksyivät FUAS-liittouman perustamissopimuksen kesällä 2010. Perustamissopimuksessa sovittiin, että FUAS-liittouman toimintaa ohjataan ohjausryhmän avulla. Ohjausryhmään kuuluivat kaksi ylläpitäjien edustajaa kustakin liittouman ammattikorkeakoulusta, rehtorit sekä henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat. Perustamissopimuksessa FUAS-liittouman rehtoryöryhmän yhdeksi tehtäväksi määriteltiin määräaikaisten työryhmien asettaminen yhteisen tahtotilan edistämiseksi ja yhteistoiminnan valmistelua ja käynnistämistä varten. Rehtoryöryhmä määrittäi työryhmien tehtävät ja toimi niiden ohjausryhmänä. (Perustamissopimus 30.6.2010.)

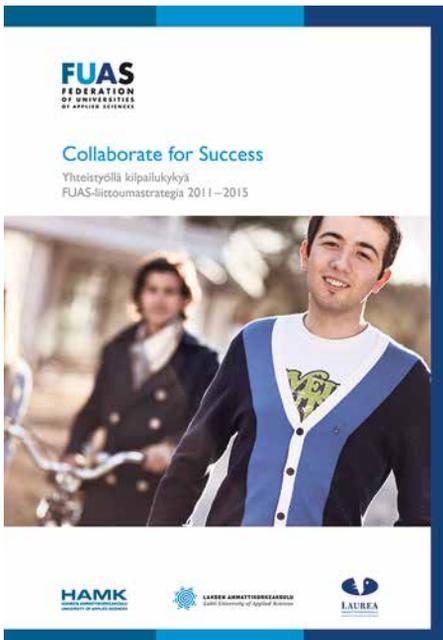
FUAS-liittoumaa rakennettiin vahvasti alkuvuosina lukuisten eri työryhmien toiminnan sekä opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja jäsenkorkeakoulujen itsensä rahoittamien projektien avulla. Vuonna 2011 valmistunut FUAS-liittoumastrategia 2011–2015 ohjaa sekä liittouman että sen jäsenkorkeakoulujen toimintaa ja niiden kehittämistä. Liittoumastrategia yhdistää yleisten korkeakoulu- ja innovaatiopoliittisten tavoitteiden osalta FUAS-ammattikorkeakoulujen omat strategiat.

Liittoumasopimus allekirjoitettiin toukokuussa 2012. Liittoumasopimus määrittää liittoumakorkeakoulun toiminnan ja ohjauksen keskeiset periaatteet sekä yhteisesti sovittujen toimielinten päätösvallan ja sen perusteet.



Kuva 1. FUAS-liittoumasopimuksen allekirjoitustilaisuus. Eturivissä vasemmalta ammattikorkeakoulujen rehtorit Risto Ilomäki, Veijo Hintsanen ja Jaakko Tarkkanen, takarivissä vasemmalta ammattikorkeakoulujen ylläpitäjän edustajat Jari Salonen, Minna Lintonen ja Heikki Heinimäki.

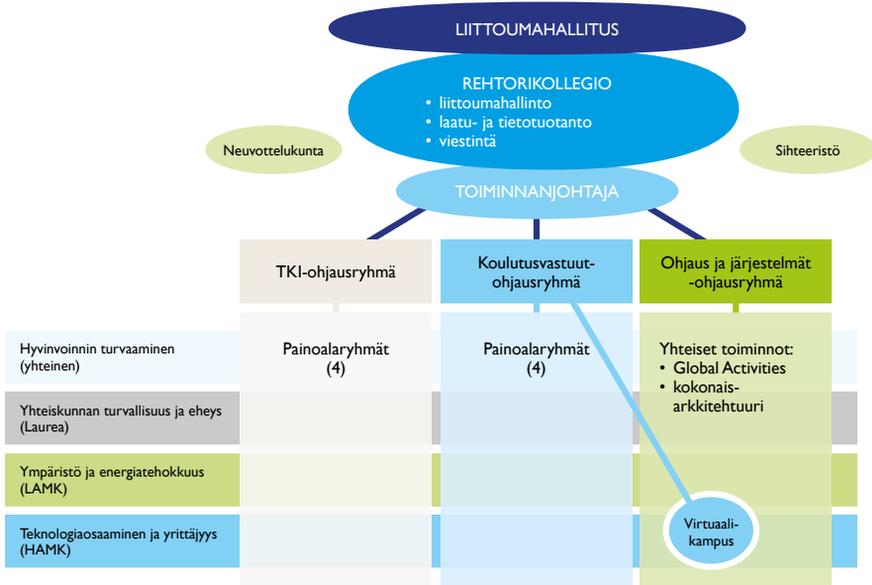
FUAS-liittouman toimintaa ohjaa FUAS-liittoumastrategia, -liittoumasopimus ja vuosittain laadittava strategian toteuttamisohjelma. Liittoumastrategian mukaisten toimintojen vetovastuut on sovittu liittoumakorkeakoulujen kesken.



Kuva 2. FUAS-liittoumastrategia 2011 – 2015

1.3 Toimintarakenne

FUAS-liittouman toiminnanohjauksesta vastaa liittoumahallitus, rehtorikollegio ja toiminnanjohtaja. FUAS-liittoumaan on myös nimetty neuvottelukunta. FUAS-toimintarakenne on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. FUAS-toimintarakenne

Liittoumahallituksen tehtävänä on edistää ammattikorkeakoulukokonaisuuden strategista kehittämistä ja jäsenkorkeakoulujen kumppanuutta liittouman vahvistamiseksi sekä johtaa liittouman strategista toimintaa ja vastata strategian toimeenpanon seurannasta.

Rehtorikollegio toimeenpanee ja sovittaa yhteen liittoumahallituksen päätökset. Lisäksi rehtorikollegio sovittaa jäsenammattikorkeakoulujen toiminnallisia tavoitteita ja toimintaa ohjaavia tekijöitä vastaamaan FUAS-liittoumastrategian tavoitteisiin sekä sen toimeenpanoon.

Toiminnanjohtaja vastaa liittoumahallituksen tehtäviin kuuluvien asioiden valmistelusta yhteistyössä rehtorikollegion kanssa. Hän valmistelee rehtorikollegion ja liittoumahallituksen käsiteltäväksi tulevat asiat ja avustaa niiden toimeenpanossa. Lisäksi hän koordinoi liittouman yhteisten toimintojen työtä sekä arvioi ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta ja rahoituksen käyttöä.

Neuvottelukunta edistää liittouman ja muun yhteiskunnan välistä vuorovaikutusta, liittouman kokonaisuuden vahvistamista sekä siihen kuuluvien jäsenkorkeakoulujen kehittämistä ja kumppanuutta. Neuvottelukunnan nimittää liittoumahallitus ja sii-

hen käsiteltäväksi tulevat asiat valmistelee rehtorikollegio. Neuvottelukunta koostuu kunkin FUAS-ammattikorkeakoulun sidosryhmien edustajista.

FUAS-liittoumassa toimii liittouman tavoitteiden saavuttamista edistävä sihteeristö, jossa on jäsenet kustakin jäsenkorkeakoulusta. Sihteeristön tehtävänä on FUAS-liittoumastrategian toimeenpanon ja sen seurannan tukeminen sekä FUAS-viestinnästä huolehtiminen omassa korkeakoulussa.

FUAS-liittoumassa toimii kolme strategista ohjausryhmää: 1) koulutus (KoSo), 2) tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta (TKI) sekä 3) ohjaus ja järjestelmät (O&J). KoSo- ja TKI-strateginen ohjausryhmä ovat päättäviä elimiä, joiden linjaamia toimeksiantoja toteuttavat niiden alla toimivat painoala- ja muut erilliset työryhmät. O&J-strategisen ohjausryhmän tehtävänä on tukea sen ohjauksessa toimivia yhteisiä palveluja. KoSo:n puheenjohtajana toimii LAMKin vararehtori ja toiminnan kehittämisen vastuuammattikorkeakouluna toimii HAMK. TKI-strategisen ohjausryhmän puheenjohtajana toimii Laurean vararehtori ja toiminnan kehittämisen vastuuammattikorkeakouluna on LAMK. O&J-strategisen ohjausryhmän puheenjohtajana toimii HAMKin vararehtori ja vastuuammattikorkeakouluna toimii Laurea.

FUAS-liittouman yhteiset palvelut ja niiden kehittämisestä vastuussa olevat ammattikorkeakoulut ovat: 1) liittoumahallinto, Laurea, 2) laatu ja tietotuotanto, Laurea, 3) viestintä, LAMK, 4) kokonaisarkkitehtuuri, HAMK, 5) virtuaalikampus, HAMK ja 6) koulutusvienti (Global Activities), LAMK. Liittoumahallinnosta vastaa FUAS-toiminnanjohtaja ja muille yhteisille palveluille on nimetty päätoimiset kehittämisspälliköt (kohdat 2–6). Lisäksi koulutukselle ja TKI-toiminnalle on nimetty omat kehittämisspälliköt. Kehittämisspälliköt ovat työsuhteessa toiminnostaan vastaavassa jäsenammattikorkeakoulussa.

FUAS-liittoumastrategiassa on määritetty FUAS-painoalat, joita ovat 1) hyvinvoinnin turvaaminen, 2) yhteiskunnan turvallisuus ja eheys, 3) ympäristö ja energiatehokkuus, 4) teknologiaosaaminen ja yrittäjäyys. Kullekin painoalalle on perustettu kaksi painoalaryhmää, joista toinen toimii KoSon ja toinen TKI-strategisen ohjausryhmän alaisuudessa.

Kansainvälisen näkökulman vahvistamiseksi belgialainen KU Leuven Association ja FUAS-liittouma ovat solmineet strategisen liittoumatason yhteistyösopimuksen. KU Leuven Association rakentuu KU Leuvenin yliopiston sekä 12 ammattikorkeakoulun pohjalle. Vuonna 2012 allekirjoitettuun strategiseen yhteistyösopimukseen on kirjattu yhteistyöstä mm. seuraavilla alueilla:

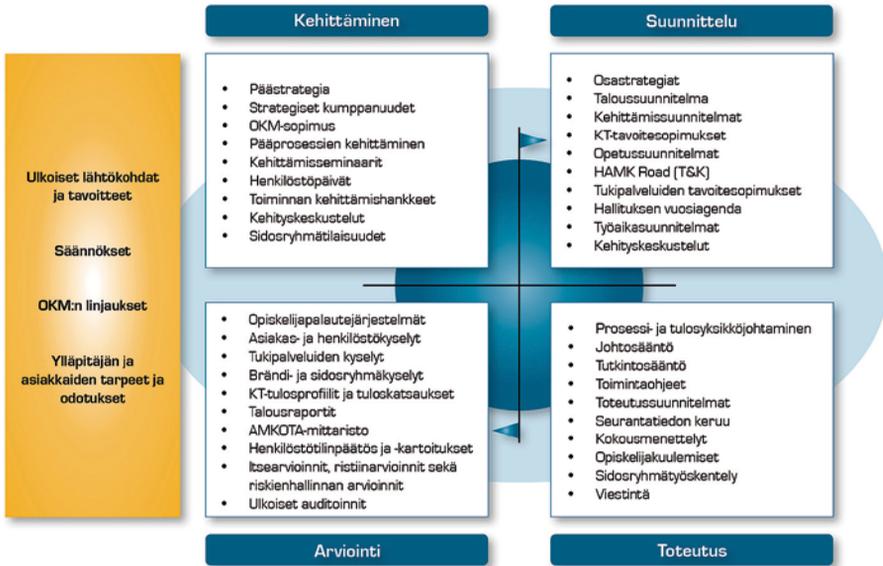
- kansallisten kehitystrendien vertailu
- benchmarking liittoumatason hallinnosta, johtamisesta, strategiatyöstä
- näkemysten jakaminen eri osa-alueilla, kuten innovaatioteknologiat, aluekehitystyö ja korkeakoulutuksen työelämäyhteistyö sekä niiden kehittäminen.



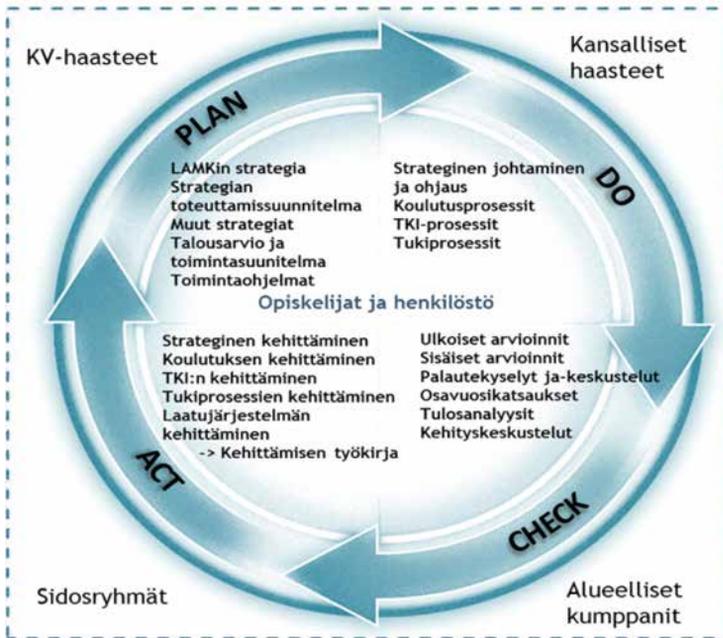
Kuva 3. FUAS ja KU Leuven Association yhteistyösopimuksen allekirjoitus, vasemmalta André Oosterlinck, Outi Kallioinen ja Jari Salonen.

2. FUAS-LAATU JA TIETOTUOTANTO FUAS-LIITTOUMAN YHTEISENÄ PALVELUNA

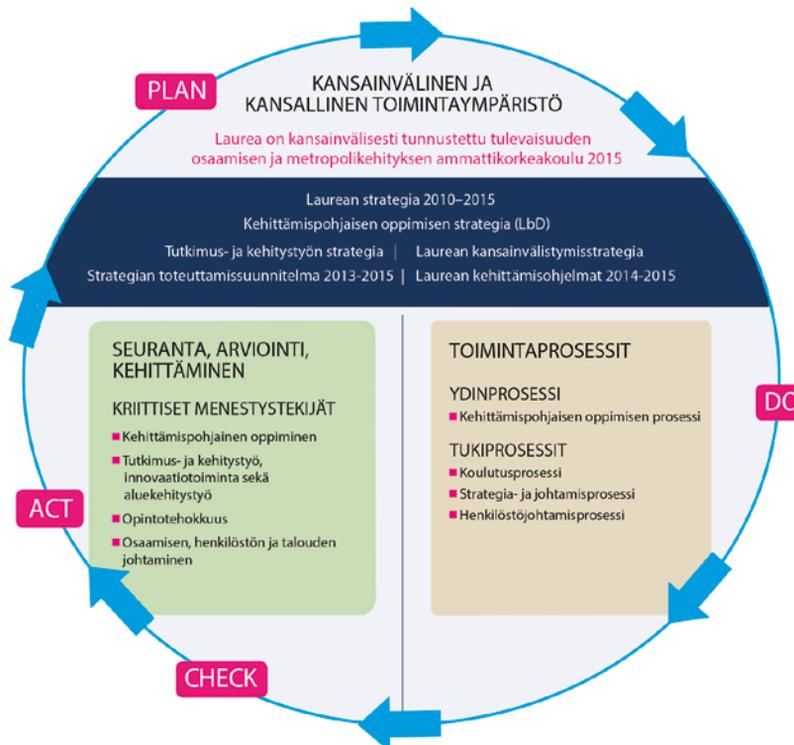
FUAS-laatu toiminnan kehittämisen lähtökohdan muodosti tilanne, jossa kaikille FUAS-ammattikorkeakouluilla oli omat laatujärjestelmänsä. Kuvioissa 3–5 on esitetty HAMKin, LAMKin ja Laurean laatujärjestelmät.



Kuvio 3. HAMKin laatujärjestelmä



Kuvio 4. LAMK:n laatujohtaminen



Kuvio 5. Laurean laatujohtaminen

FUAS-laaturyhmän keskeisimmiksi tehtäviksi määriteltiin toiminnan alkuvuosina FUAS-liittouman laadunhallinnan rakentaminen ja samalla yhteiseen kansainväliseen laatujärjestelmän auditointiin valmistautuminen. FUAS-laaturyhmä muodostui kolmen ammattikorkeakoulun laatuvaastaavista: Mervi Friman HAMK, Marjo-Riitta Järvinen LAMK ja Jaana Ignatius Laurea.

FUAS-laaturyhmä on tehnyt alusta lähtien tiivistä yhteistyötä mm. tietotuotantoryhmän kanssa ja kesäkuussa 2012 ryhmät päätettiin yhdistää. Uusi ryhmä sai nimekseen FUAS-laatu ja tietotuotantoryhmä (LaaTi).

2.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

FUAS-laatu ja tietotuotantoryhmän tavoitteena on yhteisen laadunhallinnan rakentaminen ja kehittäminen jatkuvan kehittämisen kehällä: Plan-Do-Check-Act. Tavoitteena on ylläpitää, arvioida ja kehittää fuaslaista laadunhallintaa yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa.

Tehtävät

- Laadunhallinnan ylläpito ja kehittäminen
- Seuranta- ja arviointitiedon tuottaminen
- Seuranta- ja arviointitiedon hyödyntäminen ja hyödyntämisen koordinointi
- Arviointi- ja kehittämismenetelmien suunnittelu, kehittäminen ja aikatauluttaminen
- Arviointi- ja kehittämismenettelyjen toteuttamisen koordinointi ja tukeminen
- Laadunhallintakäsikirjan ja muun laatudokumentaation ylläpitäminen ja kehittäminen
- Laadunhallintaan liittyvien koulutus- ja kehittämistilaisuuksien organisoiminen ja toteuttaminen

2.2 Palvelun kehitysvaiheet

Laadunhallinnan osalta FUAS-liittoumassa on tehty yhteistyötä aina sen perustamisesta lähtien. FUAS-laadunhallinta on näin luonut hyvän perustan yhteistyön laajentamiselle ja jatkamiselle.

2.2.1 Kärki-hankkeet

OKM tuki FUASin toiminnan kehittämistä Kärki-hankerahoituksella ja FUAS-laaturyhmä sai tätä ns. Kärki-hankerahoitusta kolmelle vuodelle. Suurin osa Kärki-hankerahasta käytettiin vuosittain laatuassistentin palkkaamiseen (amk-harjoittelija). Laaturyhmä työsti vuosittaiset suunnitelmat ja kehittämistoimenpiteet Kärki-hanke-esityksiksi, jotka ohjasivat laatu toiminnan kehittämistä.

Vuoden 2010 kehittämistoiminnan tavoitteena oli PDCA-mallin hyödyntäminen ja vahvistaminen liittoumayhteistyössä, yhteisen arviointimallin ja -käytäntöjen kehittäminen sekä toiminnanohjauksen yhteisten elementtien luonti ja vahvistaminen.

Yhteisen laadunhallinnan rakentaminen jatkui vuonna 2011 ja FUAS-ammattikorkeakoulujen kansainvälisen toiminnan ristiinarviointi (kv-ristiinarviointi) toteutettiin syksyllä. Ristiinarviointiprosessista, sen keskeisistä tuloksista ja kehittämiskohdeista laadittiin arviointiraportti. Lisäksi vuonna 2011 otettiin käyttöön FUAS-tason huoltokirja, jota testattiin mm. kv-ristiinarvioinnissa. FUAS-laadunhallinnan rakentamisessa yhtenä keskeisenä tavoitteena oli FUAS-tason ja ammattikorkeakoulutason laatu järjestelmien profiilin työstäminen: ”mitä tehdään FUAS-tasolla ja mitä ammattikorkeakoulutasolla”.

Vuonna 2012 FUAS-laadunhallinnan rakentamisen painopiste oli yhteisten prosessien määrittelyssä ja mallintamisessa sekä yhteisten laadunhallintamenettelyjen kehittämisessä (mm. arviointien suunnittelu ja huoltokirjan käytön koordinointi). Käytetyn huoltokirja-työkalun nimi vaihdettiin kehittämisen työkirjaksi. Yhteisten prosessien mallintaminen käynnistyi ja tavoitteena oli mallintaa FUASin strategia- ja johtamisprosessi, koulutusprosessi sekä TKI-prosessi yhteistyössä FUASin strategisten ohjausryhmien kanssa. Prosessien mallintamisella pyrittiin luomaan pohjaa myös suunnitteilla oleville uusille kansainvälisille arvioinneille: Curriculum Review ja Research Review. Laadunhallinnan dokumentaatiota rakennettiin tässä vaiheessa FUAS-extra-nettiin PDCA-mallin pohjalta.

Kehitystoiminnan tavoitteena oli yhtenäistää toimintamalleja ja luoda yhtenäistä pohjaa toiminnan kehittämiselle. Laaturyhmän yhtenä keskeisenä tehtävänä oli FUAS-ammattikorkeakoulujen arviointien suunnittelu ja koordinointi. FUAS-ammattikorkeakoulujen yhteinen koulutuksen laatu palaute suunniteltiin ja toteutettiin kevään 2012 aikana. Koulutuksen laatu palautteen lisäksi FUAS-yhteistyössä laadittiin yhteisiä palautelomakkeita. Vuonna 2012 suunniteltiin myös yhteinen opiskelijahyvinvointipalaute, jota toteutetaan vuorovuosin koulutuksen laatu palautteen kanssa. Lisäksi FUAS-laaturyhmä osallistui Curriculum Review:n suunnitteluun ja toteutukseen 2012.

Kärki-hankerahoituksella palkatun laatuassistentin vastuulla oli ensisijaisesti ristiinarviointien koordinointi ja ristiinarviointiraportin laatiminen sekä muut avustavat tehtävät. Lisäksi FUAS-laaturyhmä toteutti Kärki-hankerahoituksen avulla benchmarking-matkan Tanskaan tutustuen HAMKin strategisen kumppanin VIA University Collegen laatu järjestelmään.

FUAS-laadunhallinnan kehittäminen jatkui Kärki-rahoitettujen hankkeiden jälkeen pitkälti FUAS-laatu ja tietotuotantoryhmän sekä FUAS laatu ja tietotuotannon kehittämisspäällikön toimesta. FUAS-laaturyhmä on pyrkinyt analysoimaan yhteisen laadunhallinnan rakentamisprosessia ja raportoimaan säännöllisesti kehittämistyön etene misestä. Tuloksia on esitelty mm. Ammatillisen ja ammattikorkeakoulutuksen tutkimuspäivillä, LbD-konferenssissa ja ECER-konferenssissa. Seuraavat kappaleet käsittelevät tarkemmin FUAS-ristiinarviointeja sekä kansainvälisiä konferenssi- ja yhteis-työvierailuja.

2.2.2 Ristiinarvioinnit

Ristiinarvioinnin tarkoituksena on systemaattisesti arvioida ennalta määriteltyä aihealuetta kaikkien osallistujatahojen osalta. Ristiinarvioinnin ja benchmarkkauksen suurin ero on toiminnan tasa-arvoisuus ja vastavuoroisuus, niin arvioinnin kuin kehittämisen osalta. Ristiinarvioinnissa osallistujat toimivat sekä oman tahonsa edustajina, että muiden arvioitsijoina, siis inspiroituen toisesta ja toisaalta toimien esimerkiksi kumppanille. (Hiltunen & Kekäläinen 2008. Kettunen 2009.)

Arvioinnin, toiminnan kehittämisen ja yhtenäistämisen lisäksi yksi ristiinarviointien tavoitteista on hyvinkin ihmiskeskeinen. Arviointien kautta osanottajien yhteisöllisyys paranee, kun eri tahojen edustajat ovat tiiviisti tekemisissä toistensa kanssa. (Saarinen 2007. Korppoo 2010.)

FUAS omaksui ristiinarvioinnin ideologian ja käytännön KKAN auditointikäytännöistä. KKAN mukaan ristiinarviointi on hyvä tapa antaa kriittistä ja rakentavaa palautetta kumppanille ja oppia samalla toisen toiminnasta (Hiltunen & Kekäläinen 2008). Lisäksi kahteen ensimmäiseen FUAS-ristiinarviointiin omaksuttiin KKAN laatuauditointien neliasteikkoisen arviointiasteikko (puuttuva, alkava, kehittyvä, edistynyt). Myöhemmissä arvioinneissa keskiössä oli laajasanaainen arviointi ja avoin palaute.

Ristiinarviointien toteutukseen on FUASissa kuulunut partnerin kanssa vaihdettavan esimateriaalin kerääminen ja valmistelu, toisen toimintaan tutustuminen ja kysymysten valmistelu, varsinainen keskusteluista koostuva ristiinarviointiseminaari, toiminnan analysointi sekä loppuraportin kirjoittaminen.

Ensimmäiset kaksi ristiinarviointia toteutettiin vain HAMKIN ja Laurean välillä vuosina 2008 ja 2009, kun korkeakoulut valmistautuivat vuoden 2010 laatuajattelun ensi KKAN auditointeihin. Tarkoituksena oli tuolloin kerätä luotettavaa tietoa arviointia varten sekä kehittää kummankin laatuajattelua. Ensimmäisen ristiinarvioinnin teema oli *laatuajattelun kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen* ja vuonna 2009 teemana oli *korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen*. Ristiinarvioinnit osoittautuivat luonnolliseksi osaksi FUAS-laaturyhmän jakamaa ajatusmaailmaa ja yhteistyötä. Lisäksi tapa osoittautui hyväksi toiminnan kehittämiskohteiden ja toiminnan vahvuuksien esille tuojana. Osapuolet olivat innokkaita oppimaan toisiltaan ja kehittämään yhteisiä toimintamalleja.

2011–2012 toimitettu englanninkielisenä toteutettu ristiinarviointi otsikoitiin *Cross-evaluation of international activities of FUAS*. Tämän ns. kv-ristiinarvioinnin avulla valmistauduttiin tulevaan FUAS-laatuajattelun kansainväliseen auditointiin (2016) testaamalla laatuajattelun toisen kierroksen auditointimallia. Järjestyksessään neljäs keväällä 2013 valmistunut ristiinarviointi otsikoitiin FUAS *Quality Policy* ja se kohdistui laadunhallinnan peruselementteihin: laatuajatteluun ja -kulttuuriin.



Kuva 4. Ristiinarviointijulkaisut

Ristiinarvioinnit ovat vahvistaneet yhteistyötä, yhtenäistäneet käytäntöjä, auttaneet rakentamaan toimintaa yhteiseen ymmärrykseen perustuen ja tukeneet FUAS visiota ja missiota. Ristiinarvioinnit nähdään FUASissa yleisesti hyvänä tapana järjestää aikaa ja paikka tiedon jakamiseen, kriittiseen arviointiin, rakentavaan keskusteluun, palautteenantoon ja toiselta oppimiseen. Toiminnan rakentaminen yhteisten ajatusten varaan nähdään FUASissa erityisen tärkeänä.

Ristiinarvioinnista on muodostunut säännöllinen käytäntö ja oleellinen osa FUAS-laadunhallintaa. Ristiinarvioinneissa on hyödynnetty kaikissa FUAS-ammattikorkeakouluissa käytössä olevaa laadunhallinnan kehittämisen kehän mukaista toimintaa ja vahvistettu laadunhallinnan yhteistyötä. Parhaillaan, keväällä 2014, FUAS-ammattikorkeakoulut toteuttavat järjestyksessään viidettä ristiinarviointia. Jatkossa teemoitetusta ristiinarvioinnista halutaan toiminnan kehittämistä vauhdittava käytäntö.

2.2.3 Kansainväliset konferenssit ja yhteistyövierailut

Kansainväliset konferenssit

FUAS-liittouman laadunhallintaa rakennettaessa on pyritty systemaattiseen ja jossain määrin myös toimintatutkimukselliseen työskentelyotteeseen. Toimijat ovat edenneet hakien erilaisia lähestymiskulmia järjestelmän rakentamiseen sekä keräten palautetta ideavaiheessa tai jo tehtyihin ratkaisuihin paitsi käytännöllisistä myös teoreettisista näkökulmista. Järjestelmää rakennettaessa on haettu kansainvälisiä kontakteja palautteen ja kehittämisideoiden saamiseksi paitsi benchmarkaten myös tiedellisissä konferensseissa.

Laadunhallinnan rakentamistyötä on esitelty vuosina 2011–2013 neljässä kansainvälisessä konferenssissa. Konferenssiesityksissä laatutyötä on esitelty seuraavista näkökulmista:

- ristiinarviointi laatujärjestelmän rakentamisessa
- toimintatutkimus laatujärjestelmän rakentamista ohjaamassa
- luovuuden merkitys laatutyössä
- kokemukset kansainvälisestä korkeakoululiittoumien välisestä laadunhallinnan benchmarkingista.

Esitysten palautekeskusteluissa ovat tulleet esiin mm. keskitetty–hajautettu-mallin edut ja haitat, henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen sekä opiskelijapalautteen kerääminen ja sen vaikuttavuus.

ECER-konferenssit ovat European Education Research Association -yhdistyksen järjestämiä vuosittaisia konferensseja, jotka muodostuvat ajankohtaisten tutkimusten ja keynote-esitysten, workshopien, poster sessioneiden, verkostoitumisen ja oheisohjelman ympärille. Osallistujia on vuosittain yli 2000 ja esiteltäviä tutkimuksia yhteensä tuhatkunta. Vuonna 2011 Berliinin konferenssin teemana oli Urban Education. FUAS-esityksen otsikkona oli *Cross-evaluation in the developing the Quality System*. Esityksessä kiinnityttiin konferenssin teemaan esittelemällä FUAS-liittouman ammattikorkeakoulujen alueelliset toimintaympäristöt ja niiden heijastumat ammattikorkeakoulujen toimintaan ja edelleen laatutyöhön. Vuonna 2012 konferenssi järjestettiin Espanjan Cadizissa ja teemana oli “The Need for Educational Research to Champion Freedom, Education and Development for All”. FUAS-laaturyhmä osallistui konferenssiin paperilla *Building a Common Quality System in the Federation of Three Universities of Applied Sciences*. Esityksessä korostettiin yhteistä järjestelmää yhdenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden ja arjen työn jäsentämisen näkökulmista.

Learning by Developing -konferensseja järjestetään Laureassa säännöllisesti. Vuoden 2012 teemana oli *Creativity in Higher Education*. *Laaturyhmän esityksessä Creativity in Building up the Quality System* kuvattiin erilaisia menetelmiä, joilla FUAS-liittouman laadunhallintaa on kehitetty: kyselyt, verkkoideoinnit (Fountain Park), työpajat sekä metaforatyöskentely.

Vuoden 2013 APRIL-kongressi (European Association for Practitioner Research on Improving Learning in education and professional practice) järjestettiin Bieleessä, Sveitsissä. Lähes 500 henkeä yli 30 maasta kokoontuivat esittelemään ja pohtimaan käytäntölähtöistä koulutustutkimusta tähän järjestyksessään kahdeksanteen APRIL-kongressiin. FUAS oli kongressissa näyttävästi esillä kahdella Present and Discuss -sesiosityksellä:

- *Is Bigger Better?* (Ilkka Väänänen, Ulla Kotonen, Sara Heikkilä, Helena Kautola, Riitta Hakulinen, Antti Vettenranta, & Tuija Hirvikoski). Esityksessä käsiteltiin FUAS-ammattikorkeakouluissa tehtyä kansainvälistä TKI-toiminnan arviointia Research Reviewtä.
- *Benchmarking as the part of international partnership – case Quality Management* (Mervi Friman, Jaana Ignatius, & Marjo-Riitta Järvinen). Esityksessä käsiteltiin FUASin ja KU Leuven Associationin laadunhallinnan benchmarking-projektia toimijoiden kokemuksista käsin.

VIA yhteistyö

Tanskalainen VIA University College on HAMK:n monivuotinen kumppani. Yhteistyö on 1990-luvulla käynnistynyt rakennustekniikan koulutusohjelman kaksoistutkinnoilla ja kasvanut myöhemmin strategiseksi kumppanuudeksi. Laadun merkeissä yhteistyötä on tehty mm. vuosina 2005–2006 KKAN rahoittamassa FinDanQ-hankkeessa ja Tempus-projektissa vuosina 2009–2011, jolloin mukana oli myös Orenburgin yliopisto Venäjältä.

FUAS-periaatteiden mukaisesti hyvä kumppanuus jaettiin yhteiseksi ja tammikuussa 2011 toteutettiin FUAS-toimijoiden yhteinen benchmarking-vierailu VIAan. FUAS-laaturyhmän lisäksi mukana olivat silloinen FUASin toiminnanjohtaja Antti Kauppi sekä laatuassistentti Karri Salo. Vierailun tavoitteena oli tutustua 2000-luvun alussa syntyneeseen parinkymmenen korkeakoulun ja ammatillisen oppilaitoksen muodostamaan liittoumaan yleisesti sekä erityisesti laadunhallinnan näkökulmasta.



Laatutyö on VIASSA keskitetty palveluyksikköön ja paikallisesti on vastuutoimijoita. Arviointimenetelmät ovat varsin moninaisia alkaen perinteisistä kyselyistä ja päätyen innovatiivisten draamaharjoitteiden käyttöön. Vastavierailu VIASSA toteutettiin Hämeenlinnaan huhtikuussa 2012 ja samalla syvennettiin tietämystä kumppanin laatujärjestelmän viimeisimmistä kehitysvaiheista.

Kuva 5. FUAS-laaturyhmä VIASSA, vasemmalta Marjo-Riitta Järvinen, Jaana Ignatius ja Mervi Friman.

Quality tour

Jaana Ignatius ja Marjo-Riitta Järvinen osallistuivat KKAN organisoimalle Quality Tour -matkalle marraskuussa 2013. Osallistujina olivat 13 ammattikorkeakoulun ja 10 yliopiston laatu toiminnasta vastaavaa sekä opetus- ja kulttuuriministeriön edustaja. Ignatius ja Järvinen pitivät matkan aikana esityksen FUAS-liittoumasta ja sen laadunhallinnasta German Accreditation Council:ssa.

Matkan tavoitteena oli tutustua Sveitsin ja Saksan korkeakoulujen kansalliseen arviointitoimintaan sekä valikoitujen korkeakoulujen laatu järjestelmiin. Lisäksi tavoitteena oli keskustella ryhmän osallistujien kesken strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen sekä laatu järjestelmän välisistä yhteyksistä ja haasteista sekä jakaa näihin liittyviä hyviä käytänteitä ja analysoida suomalaisten korkeakoulujen laadunhallinnan kehittämisenäköaloja ja vahvuuksia suhteessa keskieurooppalaisiin ratkaisuihin ja raportoida näistä yhteisen matkaraportin muodossa.



Kuva 6. Quality Tour -matkan osallistujat

Laadunhallinta perustuu Sveitsissä ja Saksassa muutamiin määritettyihin toiminnan arviointimenetelmiin, joiden toteuttamisprosessit ovat selkeitä ja joiden tulosten hyödyntämiseen osallistutaan ylintä johtoa myöten. Käytössä on koulutusohjelmien akkreditoinnit, mutta myös systeemien akkreditoinnit ja auditoinnit, jotka vastaavat Korkeakoulujen arviointineuvoston laatujärjestelmän auditointimallia. Paikallisten korkeakoulujen laadukkuutta arvioidaan toisaalta vahvasti myös ”korkeakoulurankingeilla”. Sijoittuminen rankingeissa on pitkälti kiinni siitä, kuinka hyvin korkeakoulut ovat onnistuneet rekrytoimaan huippuosajia palvelukseensa. Korkeakouluilla on vahva autonominen asema ja täten myös valtaa sekä rahaa ja halua toimia erilaisilla. Sveitsiläisen ja saksalaisen laadukulttuurin voi sanoa muodostuvan kaikesta edellä mainitusta. Laadukulttuuri on vahvasti arvoperusteista ja laatu toiminta on integroitu osaksi kaikkea toimintaa.

Suomessa kaikki korkeakoulut ovat käyneet läpi KKAN laatujärjestelmän auditoinnin. Auditointi pohjaa kehittävään arviointiin. Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla korkeakoulu ohjaa ja kehittää toiminnan laatua. Auditoinnissa ei oteta kantaa korkeakoulun päämääriin, eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä. Suomessa korkeakoulurankingeilla ei täten ole vahvaa sijaa.

Laadukulttuurikäsite on tullut yleisemmäksi Suomessa KKAN toisen auditointikierroksen auditointikohteiden (2011–2017) myötä. Laadukulttuuri määritellään yleisesti varsin löyhästi ja korkeakoulu saa itse konkretisoida sen, mitä laadukulttuuri tarkoittaa sen omassa toimintakontekstissa. Jatkuvan kehittämisen kehä: Plan-Do-Check-Act -toimintamalli on pitkälti perustana myös sveitsiläisessä ja saksalaisessa laadunhallinnassa. Laadunvarmistuksen (Quality Assurance) sijaan puhutaan, kuten tänä päivänä Suomessakin, enemmän laadunhallinnasta (Quality Management) ja laadukulttuurista (Quality Culture). Oppimisen laadunarviointi (Learning Outcomes) tuntuu olevan korkeakouluympäristössä kiinnostava teema niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

2.2.4 FUAS–KU Leuven Association yhteistyö

FUAS-liittouma ja KU Leuven Association toteuttivat vuonna 2013 Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointituella yhteisen benchmarking-projektin. Projekti oli yksi seitsemästä tukea saaneesta korkeakoulujen välisestä kansainvälisestä benchmarking-hankkeesta syksyllä 2012. Arviointikriteereinä olivat 1) hankkeen kytkeytyminen korkeakoulun strategiaan, 2) toteuttamissuunnitelman realistisuus ja 3) tulosten hyödynnettävyys korkeakoulujen laadunhallinnan kokonaisuudessa. FUASin ja KU Leuven Associationin välisen projektin tarkoituksena oli vahvistaa liittoumien laadunhallintaa kansainvälisesti sekä keskittyä case-kohtaisesti sosiaalialan oppimistavoitteiden käsittelyyn.

Projektin toteutus ja ohjelma suunniteltiin yhdessä kevään 2013 aikana ja ennen vierailua molemmat osapuolet kokosivat toisilleen esimateriaalin taustatiedoksi. Benchmarking-projektin ensimmäinen vierailu toteutettiin toukokuussa 2013 aurinkoisessa Hämeenlinnassa, kun FUAS vastaanotti 13 belgialaista kollegaa tiistaina 28.5. Projektin ensimmäisessä kolmipäiväisessä osassa niin laadunhallinnan osallistujat kuin sosiaalialan case-kohtaisen osan osallistujat tutustuivat tarkemmin toistensa toimintaan.

Laadunhallinnan toimijat perehtyivät erityisesti teemoihin: 1) Shared quality system and shared quality culture ja 2) Evaluation of programmes and quality systems in Belgium and Finland. Case-kohtaisen sosiaalialan oppimistavoitteiden osallistujat syvennyivät aiheeseen teemojen: 1) Core competences and regional profiles ja 2) Constructive alignment of learning outcomes and curricula, kautta. Vierailun parasta antia olivat osallistujien mukaan avoimet keskustelut, workshop-työskentely sekä case-kohtaisen osion vierailu Virvelinrannan päivätoimintakeskukseen.



Kuva 7. FUAS-liittouman ja KU Leuven Associationin benchmarking-osallistujat toukokuussa 2013 Hämeenlinnassa.

FUAS-liittouman edustajat vierailivat laadunhallinnan benchmarking -projektin puitteissa Belgiassa 17.9.–19.9.2013 KU Leuven Associationin vieraina. Kolmipäiväisen vierailun ohjelma rakentui yhteisistä esityksistä, keskusteluista ja työskentelystä, jotka suunniteltiin kevään tapaamisen perusteella. Esityksiä kuultiin mm. laatukulttuurin luomisesta, viestinnästä ja ammattikorkeakoulujen hyvistä laadunhallinnan käytännöistä. Myös Karl Holm ja Touko Apajalahti Korkeakoulujen arviointineuvostosta olivat paikalla esittelemässä KKAN auditointimallia, johon leuvenilaiset kumppanit osoittivat suurta mielenkiintoa jo toukokuisen vierailun aikana.

Benchmarking-projekti toi esille yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia laadunhallinnan toimintatavoissa ja ajattelussa. Projekti syvensi osallisten tietämystä assosiaatio- ja liittoumatason laadunhallinnasta ja kunkin osapuolen hyvistä käytänteistä. Lisäksi se edisti oman toiminnan kriittistä itsearviointia ja vertaisoppimista. Käytännössä laadunhallinnan yhteistyön KU Leuven Associationin ja FUASin välillä suunnitellaan jatkuvan mm. asiantuntijavaihtoina ja laatutoiminnan kansainvälisen arvioinnin merkeissä.

Laadunhallinnan benchmarking-projekti esiteltiin lokakuussa 2013 järjestettävässä KU Leuven Associationin ja FUASin toimijoiden yhteisessä seminaarissa, jossa tarkasteltiin mm. koulutus- ja TKI-toimintaan liittyviä yhteistyömahdollisuuksia. Kaikki KKAN tukea saaneet projektit esittelivät tuloksiaan yhteisessä seminaarissa maaliskuussa 2014 järjestetyssä seminaarissa.

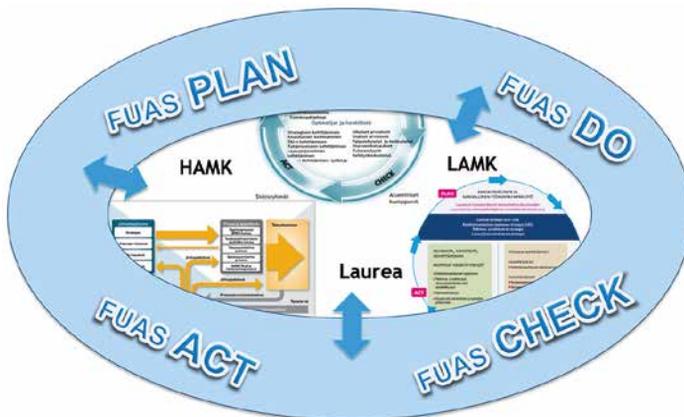
3. LAADUNHALLINTA NYT JA HUOMENNA

FUAS-laadunhallinta on kehittynyt vaiheittain samanaikaisesti FUAS-liittouman toimintarakenteen kehittymisen kanssa. Kappaleessa 3.1 esitetään FUAS-laadunhallinnan sisältö jatkuvan kehittämisen kehällä (Plan-Do-Check-Act) kevään 2014 vaiheen mukaisesti. Kappaleessa 3.2 käsitellään FUAS-laadunhallinnan kehittymistä tulevaisuudessa ja kappaleessa esitellään mm. vuonna 2016 toteutuvan kansainvälisen laatu-auditoinnin malli.

3.1 FUAS-laadunhallinta nyt

FUAS-laadunhallinnan kehittämistä on vauhdittanut ylemmän johdon tuki ja luottamus tehtyyn työhön. Laadunhallinnan kehittämisen tärkeys ja merkityksellisyys ovat kirkastuneet vuosien aikana - laadunhallinnan kehittämistyön avulla on rakennettu FUAS-liittoumalle perustaa. Laadunhallinnan elementit integroituvat vahvasti toiminnanohjaukseen, ja yhteisen laadunhallinnan kehittämistyön avulla on yhtenäistetty toimintaa siltä osin kuin se on ollut strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarpeellista. Samalla on rakennettu liittouman yhteisiä pelisääntöjä ja toimintamalleja. FUASin laatu työn kehittämistä on auttanut myös se, että liittouman ammattikorkeakoulujen laatu vastaavat olivat jo aiemmin tehneet yhteistyötä. Keskeisillä toimijoilla oli yhteinen näkemys toiminnan kehittämisen suunnasta ja menettelytavoista. Olemassa olevaa yhteistyötä syventämällä päästiin alkuun nopeasti.

FUAS-laadunhallinnalla tarkoitetaan niitä yhteisiä toiminnan suunnittelun (Plan), toteuttamisen (Do), arvioinnin (Check) ja kehittämisen menettelyjä (Act), joiden avulla FUAS ylläpitää ja kehittää toimintansa laatua. FUAS-laadunhallintaa toteutetaan itsenäisten FUAS-ammattikorkeakoulujen omia toimintakulttuureja toteuttavien laatu-järjestelmien kautta. Laatu-järjestelmällä tarkoitetaan laadunhallinnan ammattikorkeakoulukohtaisesta organisoinnista, vastuunjaosta ja menettelytavoista muodostuvaa toiminnan kehittämisen kokonaisuutta. Kuviossa 6 on esitetty FUAS-laadunhallinnan ja FUAS-ammattikorkeakoulujen laatu-järjestelmien suhde.



Kuvio 6. FUAS-laadunhallinnan ja FUAS-ammattikorkeakoulujen laatu-järjestelmien suhde.

FUAS-laadunhallinnan tavoitteena on jatkuvan kehittämisen kehän, Plan-Do-Check-Act, toteuttaminen, joka:

- tukee FUAS-tahtotilan saavuttamista ja ohjaa FUASin toimintaa ja sen kehittämistä
- vahvistaa FUASin koulutuksen ja muun toiminnan laatua
- tuottaa systemaattisesti FUASin toimintaan liittyvää tietoa toiminnan kehittämiseksi
- tukee hyvien käytänteiden leviämistä FUASin sisällä, kansallisesti ja kansainvälisesti
- yhtenäistää ja tehostaa FUASin laadunhallintaa
- vahvistaa toimijoiden osallistumista ja laatuosaamista
- edistää FUASin laatukulttuurin kehittymistä.

Plan, toiminnan perusta

FUAS-toiminnan päämääränä on FUAS-liittouman asemaa tulevaisuudessa määrittävä tahtotila. FUAS-tahtotila saavutetaan liittoumastrategian linjaamana. Strategisten tavoitteiden saavuttamista tuetaan strategian toteuttamisohjelman vuosittaisella laatimisella. FUAS-liittoumastrategia ja sen toteuttamista tukeva toteuttamisohjelma muodostavat tavoitekokonaisuuden, jonka toteutumista seurataan ja joka luo pohjan FUAS-liittouman ja sen jäsenkorkeakoulujen jatkuvalla monipuoliselle kehittämiselle. FUAS-strategian toteuttamisohjelmassa määritellään ne strategian linjausten mukaiset vuosittaiset kehittämiskohteet ja -toimenpiteet, joita strategiset ohjausryhmät ja yhteiset palvelut priorisoivat ja jotka ovat keskeisimpiä ja ajankohtaisempia strategian toteuttamiseksi. Kehittämiskohteet ja -toimenpiteet on esitetty sellaisessa muodossa, että niiden toteuttamista pystytään seuraamaan ja arvioimaan. Suunnitelman toteutumisesta raportoidaan säännöllisesti FUAS-liittouman rehtorikollegiolle ja liittoumahallitukselle.

Do, toiminta

FUAS-liittouman toimintaa yhtenäistetään siltä osin kuin se strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tarpeellista. Yhtenäisellä toiminnalla ja toimintatavoilla edistetään mm. opiskelijan mahdollisuutta päätoimiseen opiskeluun ympäri vuoden, mahdollisuutta opiskella opintoja jäsenkorkeakoulujen tarjonnasta sekä mahdollisuutta tutkinnon nopeampaan suorittamiseen. Yhtenäisellä toiminnalla ja toimintatavoilla edistetään lisäksi mm. kansainvälisten TKI-hankkeiden toteuttamista, parempaa kansainvälistä kilpailukykyä sekä määritettyjen yhteisten palvelujen tehostumista.

Check, seuranta ja arviointi

FUAS-laadunhallinnan tuottama toiminnan seuranta- ja arviointitieto pohjautuu indikaattoritulostietoihin. FUAS-liittoumastrategiassa on määritetty kriittiset menestystekijät, jotka strategian toteuttamisen kannalta ovat keskeiset. Kriittiset menestystekijät ovat:

Act, toiminnan kehittäminen

FUAS-laadunhallinnan vaikuttavuus tulee esiin saadun indikaattori- ja muun toiminnan arviointitiedon hyödyntämisessä FUAS-toiminnan kehittämiseksi. Arviointitiedon vaikuttavuutta on edistetty kehittämisen työkirjan avulla. Kehittämisen työkirjaan priorisoidaan arviointitiedon pohjalta keskeiset kehittämiskohteet, määritetään niille kehittämistoimenpiteet ja toimenpiteiden toteuttajat. Lisäksi työkirjaan määritetään ennakkoon kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointimenetelmä ja -ajankohta.

3.2 FUAS-laadunhallinta huomenna

Suomalainen ammattikorkeakoulutus on ollut suurien muutosten kohteena viime vuosien aikana. Yhtenä rakenteellisen kehittämisen toimenpiteenä on tuloksellisuus pohjaiseen rahoitusmalliin siirtyminen, joka on synnyttänyt aivan uudenlaisen kilpailun koulutuskentällä. FUAS-liittouman ja yhteisen laadunhallinnan lisäarvo näkyy jatkossa yhä vahvemmin myös toiminnan tuloksissa ja kilpailukyvyyn vahvistumisessa. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa aiempaa ”kovempia” ja laadukkaampia tuloksia, joista hyötyvät kaikki liittouman ammattikorkeakoulut; niiden opiskelijat, henkilöstö ja sidosryhmät.

FUAS-liittouman kansainvälinen laatuauditointi toteutetaan vuonna 2016. Liittouman auditointimallia on suunniteltu yhteistyössä KKAN kanssa. Yhteiset keskustelut ovat mahdollistaneet ainutlaatuisen tilaisuuden luoda liittoumaan auditointimallia ja Suomessa FUAS-liittouma on siten edelläkävijä.

Pääpiirteissään FUAS-liittouman kansainvälinen laatuauditointi vuonna 2016 toteutetaan seuraavasti:

- Auditointi toteutetaan FUAS-liittoumassa ammattikorkeakoulukohtaisesti.
- Kolme auditointia toteutetaan noin kahden viikon aikana maaliskuussa 2016.
- KKAN tavoitteena on, että vähintään yksi auditointijäsen on mukana kaikissa kolmessa auditoinnissa.
- Osa auditointihaastattelusta toteutetaan FUAS-liittoumatasoisesti, mm. liittoumahallitus, rehtorikollegio.
- Auditointimateriaalit (kolme) kirjoitetaan yhtenäisellä tavalla.
- FUAS-laadunhallinta läpileikkaa jokaisen auditointikohteen: yhtenäiset tekstit / auditointimateriaalit.

FUAS-liittouman auditointimallia tarkennetaan auditointisopimuksen laatimistilaisuudessa vuoden 2014 lopussa.

FUAS-liittouman laatuauditointiin valmistautuminen on keskeinen menetelmä FUAS-laadunhallinnan ja fuaslaisen laadukulttuurin kehittämiseksi. Valmistautuminen auttaa määrittämään FUAS-liittouman toimintaa kaikinensa: se auttaa määrittämään, mitä on tarkoituksenmukaista toteuttaa yhdessä ja mitä erikseen.

FUAS-laadunhallintaa ja sen jatkuvan kehittämisen kehän Plan-Do-Check-Act sisältöä kehitetään ja se jäsentyy jatkuvasti FUAS-toiminnan kehittymisen myötä. FUAS-laadunhallintaa ei siten kehitetä muusta toiminnasta erillisenä. Avoin kommunikointi, osallistuminen ja vuorovaikutus (top-down ja bottom-up) ovat menestyksellään laatukulttuurin lähtökohtia. Tavoitteena on fuaslainen laatukulttuuri, joka tukee FUAS-tahtotilan saavuttamista, tuottaa systemaattisesti tietoa toiminnan kehittämiseksi, vahvistaa toiminnan laatua sekä mahdollistaa toimijoiden osallistumisen

FUAS-liittoumassa tehtävässä laadunhallinnan yhteistyössä keskeistä on hyvien käytänteiden jakaminen ja toisten erilaisuudesta oppiminen. Vaikeinta on luopuminen omista perinteistä ja uskaltaminen uuteen. Luottamus toisten osaamiseen ja asiantuntijuuteen syntyy vuosien yhteisen tekemisen myötä. Kun se on syntynyt, voi aidosti jakaa, luopua ja mennä yhdessä eteenpäin.

KIRJALLISUUTTA

Painettu aineisto:

- Collaborate for Success Yhteistyöllä kilpailukykyä. FUAS-liittoumastrategia 2011–2015. 2010. FUAS-liittouma. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C, osa 94.
- Hiltunen, K. & Kekäläinen H. (ed.) 2008. Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä. (Benchmarking in the developing process of the quality assurance systems in higher education institutions.) Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2008.
- Kettunen, J. 2009. Essays on strategic management and quality assurance. Acta Universitatis Ouluensis.
- Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsi kirja vuosille 2008–2011. 2007. Korkeakoulujen arviointineuvosto. KKA 707.
- Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsi kirja vuosiksi 2011–2017. 2010. Korkeakoulujen arviointineuvosto. KKA 1610.
- Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet, keskustelumuistio 8.3.2006. Opetusministeriön monisteita 2006:2.
- Korppoo, M. 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytyksen ammattikorkeakoulussa. (The conditions for the commitment of an individual towards quality assurance work in the organisation of a polytechnic.) Helsingin yliopisto. Kastatustieteellisiä tutkimuksia 229.
- Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. 2012. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1.
- Kotonen, U. (ed.) 2013. Integrating RDI Into Learning An evaluation of research, development and innovation activities at FUAS institutions. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C, osa 149.
- Kuisma, P. Pirttilä, H. Katajamäki, E. Vaurasalo, J. Ignatius, J. Gustafsson, T. 2012. Koulutuksen lautupalaute FUAS-ammattikorkeakouluissa. Quality feedback on education at FUAS institutions. Lahden ammattikorkeakoulu. Sarja C, osa 125.
- Nokkala, T. & Tirronen, J. & Hölttä Seppo. 2007. Konsortio, federaatio ja yhdistymisen - kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:21.
- Pratt, J. Roth, G. & Auvinen P. 2012. Collaborating to achieve a strategic vision - An evaluation of curriculum development in FUAS institutions. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C, osa 118.

Saarinen, T. 2007. Quality on the move. Discursive construction of higher education policy from the perspective of quality. *Jyväskylä Studies in Humanities*.

Ristiinarviointiraportit:

Friman M. Ignatius J. 2009. HAMK-Laurea –Ristiinarviointi 1 loppuraportti. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna 2008.

Friman M. & Ignatius J. 2010. HAMK-Laurea –Ristiinarviointi 2 loppuraportti. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna 2010.

Heikkilä, S. Friman, M. Ignatius, J. & Järvinen, M-R. (ed.) 2012. Cross-evaluation 3 Final report. International Activities of Federation of Universities of Applied Sciences (FUAS). HAMKin julkaisuja 6/2012.

Heikkilä S., Friman M. Ignatius J. & Järvinen M-R. (ed.) 2013. Cross-evaluation 4 Final report. FUAS Quality Policy. HAMKin julkaisuja 1/2013.

Painamattomat aineistot:

European Association for Practitioner Research on Improving Learning in education and professional practice (EAPRIL) <http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1530/1454>.

Kauppi, A. 2013. Hyötyä liittoumakorkeakoulusta – FUAS-yhteiset palvelut selvitys.

Työpapereita:

FUAS-liittouman Strategian toteuttamisohjelma

FUAS-liittouman toimintakertomus 2013

Quality Tour -raportti

STEP-BY-STEP: DEVELOPMENT OF FUAS QUALITY MANAGEMENT

Jaana Ignatius, Marjo-Riitta Järvinen,
Mervi Friman and Sara Heikkilä

CONTENT

Introduction	32
1. FUAS	33
1.1 Alliances as response to higher education policies.....	33
1.2 Starting points and objectives for FUAS	34
1.3 Operating structure	37
2. FUAS quality and data production as a shared service for FUAS	40
2.1 Starting points and objectives	42
2.2 Development stages of the service.....	42
2.2.1 Kärki-funded projects.....	42
2.2.2 Cross-evaluations	44
2.2.3 International conferences and collaborative visits	45
2.2.4 Cooperation between FUAS and the KU Leuven Association	49
3. Quality management today and tomorrow.....	51
3.1 FUAS quality management today	51
3.2 FUAS quality management tomorrow.....	54
Literature.....	56

INTRODUCTION

This publication presents the development stages of quality management at FUAS (Federation of Universities of Applied Sciences). Quality management at FUAS has been developed simultaneously with the construction of the alliance. The continuous development of FUAS quality management has created a strong foundation for the development of operations management for the alliance as a whole.

The first chapter of the publication describes the stages by which FUAS was constructed. One of the authors of the chapter is Pentti Rauhala, professor emeritus at Laurea University of Applied Sciences, whose contribution also includes valuable historical insight. Subsequent chapters focus on the development of FUAS quality management and the description of its various phases.

This publication is part of an unofficial series of publications focusing on quality management at FUAS. It outlines the various stages of development in FUAS quality management. The next publication will be the FUAS quality management manual to come out in 2015, and the final publication will constitute an analytical review to come out after the audit of FUAS quality management in 2016. The aim of the series of publications is to provide the reader with information on FUAS quality management and to support preparations for the audit as well as the development of FUAS as a whole.

In Hämeenlinna, Lahti and Vantaa on 15 May 2014

I. FUAS

The Federation of Universities of Applied Sciences (FUAS) is a strategic alliance between HAMK University of Applied Sciences (HAMK), Lahti University of Applied Sciences (LUAS) and Laurea University of Applied Sciences (Laurea). As the largest strategic alliance of universities of applied sciences (UAS) in Finland, FUAS has approximately 20,000 students, which accounts for some 13.5% of the total student volume in Finnish universities of applied sciences. The number of full-time staff employed by the members of FUAS is 1,500 and the total funding is €158 million. The volume of research, development and innovation (RDI) activities at FUAS is €26 million, which accounts for approximately 15.7% of the RDI volume of universities of applied sciences in the country. The member UASs have been granted a total of 11 Centre of Excellence awards. Figure 1 shows the operating area of FUAS and some of the key figures of its operations.

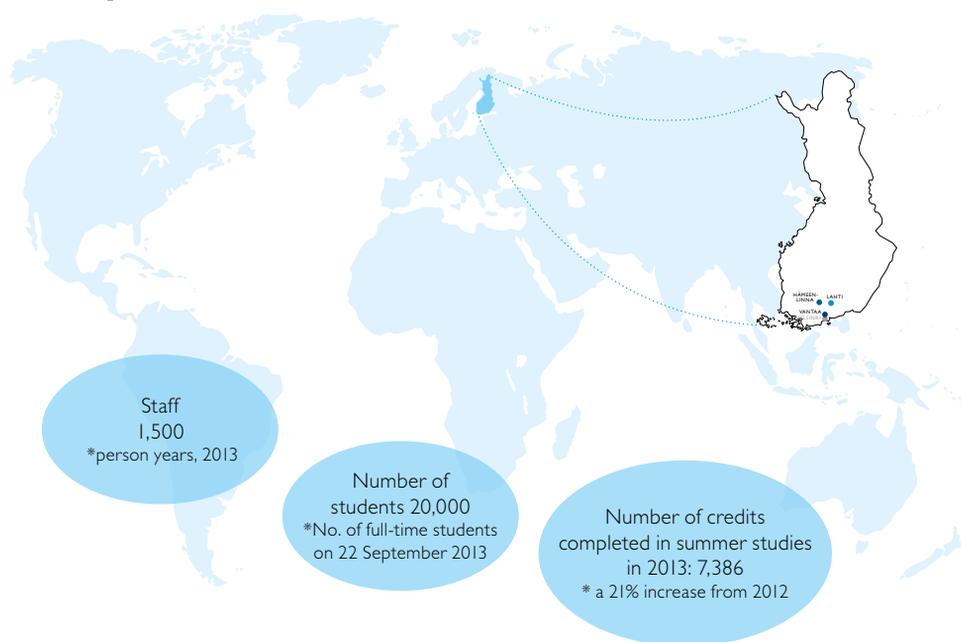


Figure 1. FUAS operating area and key figures

1.1 Alliances as response to higher education policies

Strengthening the activities of higher education institutions became a priority at the start of the 2000s both in Finland and abroad, as higher education institutions began to accommodate their activities to match the requirements the global economic situation and acknowledge to their increasingly central position in strengthening the competitiveness of nations. In the report *Konsortio, federaatio ja yhdistyminen – kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista* on the various forms of cooperation between individual higher education institutions by the Ministry of Education

and Culture, published in 2007, it was stated that the expansion of the international education market and the growth of international student flows require a new operating method from higher education systems. According to the report by the Ministry of Education and Culture, cooperation between higher education institutions enables expanding the course offering and the development of the research profile of the institutions, as it allows the utilisation of a broader research infrastructure. Encouraging cooperation between higher education institutions has become a central element of the higher education policy and of the development of the national system for education and research. (Nokkala & al. 2007.)

According to the Ministry of Education and Culture, the goal of the structural development of higher education institutions is to strengthen the quality, impact and international competitiveness of higher education institutions. One of the goals set in the Development plan for education and research for 2011–2016 (Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2011–2016.) was that Finnish institutions of higher education build national alliances that support their strategic focus areas. The alliances would enable the institutions to perform activities such as eliminating overlapping functions, targeting their resources in an appropriate manner, forming larger entities and integrating more effectively with other actors in their operating area. In addition to the plans, the introduction of performance-based funding for universities of applied sciences increases the pressure on the institutions to improve their performance levels. Several Finnish universities of applied sciences have thus introduced measures to ensure the competitiveness of their operations also in the future. (Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet 2006. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma 2012.)

In addition to the establishment of FUAS, the following developments have also taken place: The universities of applied sciences in Turku and Satakunta have established a federation, CoastAL. Savonia and Karelia Universities of Applied Sciences are establishing a partnership under the title Universities of Applied Sciences in Eastern Finland (ISAT). And also, Lapland University of Applied Sciences, established with the merging of universities of applied sciences in the Lapland area, and Saimaa University of Applied Sciences are seeking support for their operations through cooperation with a local university.

1.2 Starting points and objectives for FUAS

A national plan for the structural development of higher education institutions was published in 2005, during the term of Minister of Education Antti Kalliomäki. According to the plan, Laurea was to explore the possibility of a merger with Helsinki Polytechnic Stadia, *EVTEK* University of Applied Sciences and HAMK and LUAS. The Ministry's plan for structural development led to the establishment of Haaga-Helia University of Applied Sciences (Helsinki Business Polytechnic and Haaga Institute Polytechnic) and Helsinki Metropolia University of Applied Sciences (Stadia and *EVTEK*). An actual merger was not perceived as the best option by HAMK, LUAS and Laurea, but rather it was deemed that their development opportunities would be best secured by maintaining their status as independent institutions. HAMK and Laurea then took the initiative in the matter and began to seek ways in which to implement the rationalisation goals aimed at by central government in the policies to merge higher education institutions.

In August 2006 HAMK and Laurea launched negotiations regarding the division of labour that led to the natural resources sector being concentrated at HAMK and the tourism sector shifting to Laurea as of 2008. As an alternative to a full-blown merger, the construction of an alliance model similar to the higher education group operating in Lapland was launched, with LUAS and Metropolia as new partners. In connection with the formation of Metropolia, a division of duties was agreed between Laurea and Metropolia in 2008, as a result of which communications sector was concentrated to Metropolia and the tourism, catering and home economics sector and the beauty sector to Laurea. At the same time, LUAS concentrated its activities to Lahti. Consequently, as the first stage of structural development, the FUAS partners implemented centralisation measures of great significance from the national perspective.

In October 2008, HAMK, LUAS, Laurea and Metropolia launched agreement-based cooperation by signing a partnership agreement. Under the agreement, as universities of applied sciences of the greater Helsinki Metropolitan Area, the institutions undertook to develop their division of labour, strategic partnership and their task concerning the supervision of interests in terms of the activities of universities of applied sciences as part of the national development of the network of higher education institutions and the implementation of the strategy for the metropolitan area approved by the forum of presidents of universities and universities of applied sciences in 2006. Particular focus points cited for the cooperation were part-time education, customised training and other international cooperation, pedagogy for universities of applied sciences, personnel competence development, research and development cooperation and project activities. (Partnership agreement 15 October 2008.)

At the start of 2010, Metropolia detached itself from the partnership. The strategic alliance was then formed between HAMK, LUAS and Laurea. Jointly, the institutions prepared a draft of the agreement to be approved by the ministry and revisions and performance assessments associated with it. The universities of applied sciences prepared a joint action programme for 2010 to 2012, which was submitted to the Ministry of Education and Culture as part of the agreement process. The foundation for the alliance was constructed in a development seminar organised for management, head shop stewards and the boards of universities of applied sciences on 28 to 31 March 2010, based on which the alliance was given the name FUAS, Federation of Universities of Applied Sciences.

The maintaining organisations of the universities of applied sciences approved the agreement on the establishment of FUAS in summer 2010. Under the agreement, the operations of FUAS would be guided by a steering group. The steering group included two representatives of maintaining organisations, presidents and representatives of staff and students from each member UAS. In the agreement, appointing temporary working groups to enhance the realisation of the strategic intent and to prepare and launch the cooperation was cited as one of the tasks of the FUAS presidents' committee. The presidents' committee defined the tasks of the working groups and functioned as a steering group for them. (Foundation agreement of FUAS 30.6.2010.)

In the early years, FUAS was constructed through the activities of various working groups and projects funded by the Ministry of Education and Culture as well as HAMK, LUAS and Laurea. The FUAS Strategy 2011 to 2015 guides the activities and de-

velopment of the alliance. The strategy draws from the strategies of the member UASS as concerns the general objectives of higher education and innovation policy.

The FUAS agreement was signed in May 2012. The agreement defines the central principles of the FUAS operations and their steering and the competence of jointly agreed upon organs as well as the foundation for this competence.



Image 1. Signing of FUAS agreement. Front row from left: Risto Ilomäki, Veijo Hintsanen and Jaakko Tarkkanen; at the back from left, representatives of maintaining organisations: Jari Salonen, Minna Lintonen and Heikki Heinimäki.

FUAS operations are guided by the FUAS strategy, the FUAS agreement and an annually-prepared strategy implementation plan. The division of responsibilities for functions outlined in the strategy has been agreed upon between HAMK, LUAS and Laurea.

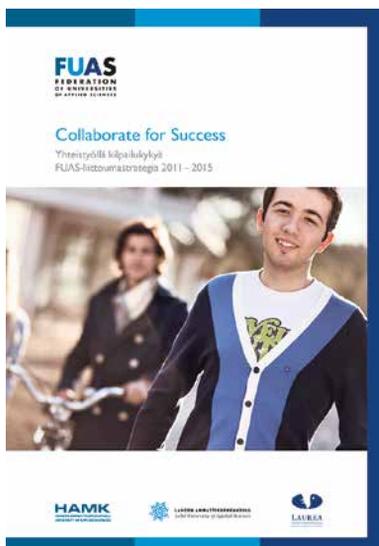


Image 2. FUAS Strategy 2011 – 2015

1.3 Operating structure

The operations of FUAS are guided by a Governing Board, a Council of Presidents and an Executive Director. Also, an Advisory Committee has been appointed for FUAS. The operating structure of FUAS is presented in Figure 2.

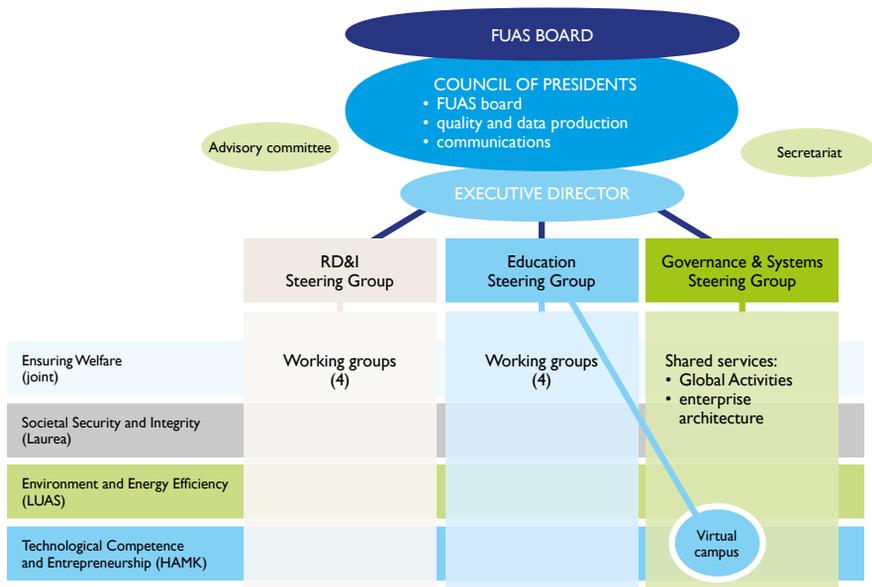


Figure 2. FUAS operating structure

The task of the Governing Board is to promote the strategic development of FUAS as a whole and the partnership of member UASS with the aim of strengthening the alliance. The Governing Board is in charge of the monitoring of strategy implementation.

The Council of Presidents executes and adjusts the decisions of the Governing Board to match the realities of the member UASS. Moreover, the Council of Presidents adjusts the operational goals of the member UASS and factors guiding their operations to correspond to the goals of the FUAS strategy and its implementation.

Together with the Council of Presidents, the Executive Director is responsible for the preparation of matters to be brought to the Governing Board. The Executive Director also prepares matters to be brought to the Council of Presidents and the Governing Board and assists in their execution. In addition, he or she coordinates the work of shared services and assesses and monitors the productivity of operations and the use of funding.

The Advisory Committee promotes interaction between FUAS and the rest of society and acts with the aim of strengthening the alliance as a whole and supporting the development of its member UASS and their partnership. The Advisory Committee is appointed by the Governing Board and matters to be brought to the Committee are prepared by the Council of Presidents. The FUAS Advisory Committee consists of the representatives of stakeholders from HAMK, LUAS and Laurea.

A secretariat promoting the achievement of the goals of the alliance, with representation from all member UASS, also operates within FUAS. The task of the secretariat is to support and monitor the implementation of FUAS Strategy and to assist in FUAS communications within each of the member UASS.

Three strategic steering groups are active within FUAS: 1) Education, 2) Research, Development and Innovation Activities (RDI) and 3) Governance and Systems (G&S). The Educational Steering Group and the RDI Steering Group are decision-making organs, and assignments given by them are implemented by focus area and other separate working groups operating under their direction. The objective of the G&S Strategic Steering Group is to support the shared services under its guidance. The chair of the Educational Steering Group is the Vice President of LUAS, and the UAS responsible for the development of operations is HAMK. The Laurea Vice President acts as the chair of the RDI Strategic Steering Group and the UAS responsible for the development of operations is LUAS. The Chair of the G&S Strategic Steering Group is the Vice President of HAMK, with Laurea as the responsible UAS.

The FUAS shared services and the UASS responsible for their development are; 1) FUAS administration, Laurea, 2) Quality and data production, Laurea, 3) Communication, LUAS, 4) Enterprise architecture, HAMK, 5) virtual campus, HAMK and 6) Global Activities, LUAS. The FUAS Executive Director is responsible for FUAS administration, and full-time Development Managers have been appointed for the other shared services (sections 2–6). Moreover, additional Development Managers have been appointed for education and RDI activities. The Development Managers are employed by the member UAS responsible for the function in question.

The following FUAS focus areas are defined in the FUAS strategy: 1) Ensuring welfare, 2) Societal security and integrity, 3) Environment and energy efficiency, 4) Technology and entrepreneurship. Two focus area groups have been established for each focus area, one of which operates under the Educational Steering Group and the other under the Strategic Steering Group on RDI.

The international networks of FUAS have been strengthened by the conclusion of an agreement on federation-level strategic cooperation between FUAS and the Belgian KU Leuven Association. The KU Leuven Association consists of KU Leuven University and 12 universities of applied sciences. The agreement on strategic cooperation, signed in 2012, contains stipulations on cooperation in the following areas:

- comparison of national development trends
- benchmarking on federation-level administration, management and strategy work
- the sharing of views in different areas, such as innovation systems, regional development work and cooperation with commerce and industry and the development of these aspects.



Image 3. Signing of the cooperation agreement between FUAs and KU Leuven Association. From the left: André Oosterlinck, Outi Kallioinen and Jari Salonen.

2. FUAS QUALITY AND DATA PRODUCTION AS A SHARED SERVICE FOR FUAS

The development of FUAS quality management activities began in a situation where each of the three UASS had their own quality systems. Figures 3 to 5 show the quality systems of HAMK, LUAS and Laurea.

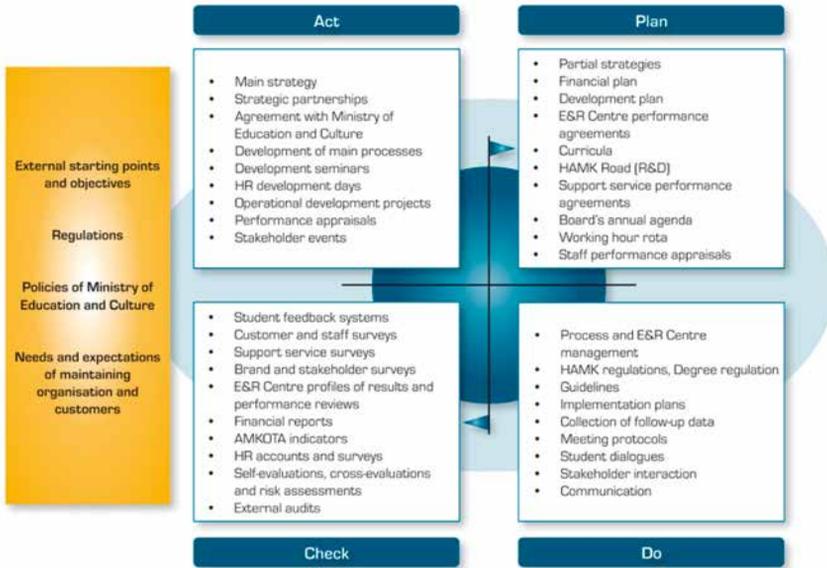


Figure 3. HAMK quality system



Figure 4. LUAS quality system

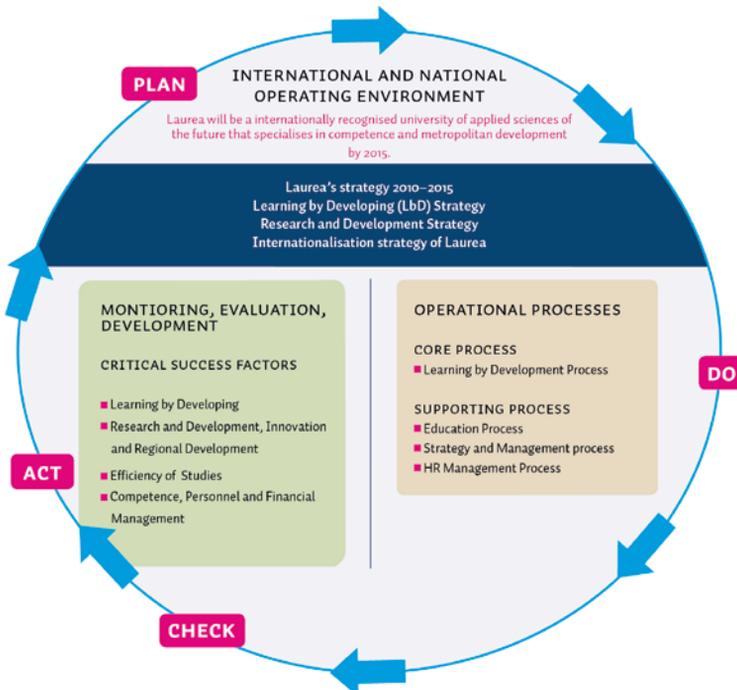


Figure 5. Laurea quality system

In the first years of FUAS, the most central tasks of the FUAS quality team were defined as constructing a quality system for FUAS and at the same time preparing for an international audit of the joint quality system. The FUAS quality team consisted of the individuals responsible for quality management in each of the three UAS: Mervi Friman, HAMK, Marjo-Riitta Järvinen, LUAS, and Jaana Ignatius, Laurea.

Since the beginning, the FUAS quality team has acted in close cooperation with the FUAS data production team, and in June 2012 the decision was made to merge the two groups. The new team was given the name Quality and data production team (LaaTi).

2.1 Starting points and objectives

The objective of the quality and data production service is the establishment and development of joint quality management based on the cycle of continuous development: Plan-Do-Check-Act. The objective is to maintain, assess and develop quality management at FUAS in cooperation with internal and external operators.

Tasks

- Maintenance and development of quality management
- Production of monitoring and evaluation data
- Utilisation of monitoring and evaluation data and effective coordination of this utilisation
- Planning, development and scheduling of evaluation and development methods
- Coordination and support of the implementation of evaluation and development methods
- Maintenance and development of quality management manual and other quality documentation
- Organisation and implementation of training and development events related to quality management

2.2 Development stages of the service

Quality management has been one aspect of the cooperation between member UASs ever since the establishment of the federation. Consequently, the quality management activities have created a good foundation for expanding and continuing the cooperation.

2.2.1 Kärki-funded projects

The Ministry of Education and Culture supported the development of FUAS operations via Kärki funding, and the FUAS quality team was granted this funding for a three-year period. The majority of the funding was used annually to hire a quality assistant (an internship for a student from a UAS). The quality team developed its annual

plans and development measures into proposals for Kärki-funded projects that guided the development of quality management activities.

The objective of 2010 development activities was the utilisation and strengthening of the PDCA model in FUAS cooperation, developing a joint evaluation model and evaluation practices and creating and strengthening shared elements for operations management.

The building of a joint quality management was continued in 2011, and the international cross-evaluation of FUAS was implemented in the autumn of 2011. An evaluation report was prepared of the cross-evaluation process, its central results and development targets. Moreover, a FUAS level maintenance manual, tested for example in the international cross-evaluation, was adopted in 2011. A central goal in the construction of the FUAS quality management was to work on the profile for quality management on the FUAS level on one hand and on the level of individual UASS on the other hand. To put it simply: what should be done on the FUAS level and what should be done on the level of member UASS.

In 2012, the focus point of the construction of the FUAS quality management was defining and modelling joint processes and developing joint procedures for quality management (e.g. planning of evaluations and coordination of the use of the maintenance manual). At this time, the name "Maintenance Manual" was changed to "Development Workbook". The modelling of shared processes was initiated, and the objective was to model the FUAS strategy and management process, educational process and RDI process in cooperation with the FUAS strategic steering groups. The aim was to use the modelling of the processes to create a foundation for new international evaluations planned: the Curriculum Review and the Research Review. At this point, documentation on the quality management was being produced for the FUAS-extranet based on the PDCA model.

The goal of the development activities was to unify operating models and to create a common foundation for the development of operations. Among the tasks of the quality team was the planning and coordination of the evaluation activities. A joint feedback survey for FUAS on the quality of education was planned and implemented in spring 2012. In addition, other joint feedback forms were prepared together. In 2012, a form for feedback on student welfare was created for a survey to be implemented every other year, alternating with the feedback survey on the quality of education. In addition, the FUAS quality team took part in the planning and implementation of the Curriculum Review in 2012.

The quality assistant hired with the Kärki funding was responsible for the coordination of cross-evaluations, the preparation of the cross-evaluation report and other assisting tasks. Moreover, with the Kärki funding, FUAS quality team went on a benchmarking excursion to Denmark in order to learn about the quality system of VIA University College, a strategic partner of HAMK.

After the conclusion of the projects with Kärki funding, the development of FUAS quality management continued largely through the activities of the FUAS quality and data production team and the FUAS Development Manager in quality and data production. The FUAS quality team aims to assess the process of constructing the joint

quality management and to report on the progress of the development work on a regular basis. The results have been presented e.g. in events focusing on research on vocational education and education provided in universities of applied sciences, in the Learning by Developing (LbD) conference and in the ECER conference. The following chapters provide a more detailed account of FUAS cross-evaluations and international conference and cooperation visits.

2.2.2 Cross-evaluations

The aim of a cross-evaluation is to evaluate a predetermined focus area from the perspective of all parties in a systematic manner. The number one difference between cross-evaluation and benchmarking is the equality and reciprocity of the evaluation and development. In a cross-evaluation, the participants act both as the representatives of their respective institutions and as the evaluators of the others, which provides an opportunity to be inspired by the achievements of others and at the same time act as an example. (Hiltunen & Kekäläinen 2008. Kettunen 2009.)

In addition to the evaluation, development and unification of operations, one of the central goals of the cross-evaluations is largely human centred in nature. Through the evaluation, the spirit of community between the participants is improved, as the representatives of different parties interact closely with one another. (Saarinen 2007. Korppoo 2010.)

FUAS adopted the ideology and practice of cross-evaluations from the auditing practices of the Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC). According to FINHEEC, cross-evaluation is a good way to give critical and constructive feedback to a partner and at the same time learn from the operation of others (Hiltunen & Kekäläinen 2008). The four-point evaluation scale of FINHEEC evaluations (absent, emerging, developing, advanced) was adopted for the first two FUAS cross-evaluations. In subsequent evaluations, the main focus was on broad-worded evaluations and open feedback.

The implementation of cross-evaluations at FUAS has consisted of the following elements: collection and preparation of materials to be exchanged with the partner, learning about the operations of the other UAS and the preparation of questions, the actual cross-evaluation seminar consisting of discussions, analysis of operations and drafting of the final report.

The first two cross-evaluations were conducted between HAMK and Laurea in 2008 and 2009, as the UASS prepared for the 2010 FINHEEC evaluations of their quality systems. At that point, the objective was to gather valid information for the evaluation and to develop the quality systems of both UASS. The theme of the first cross-evaluation was the *link between the quality system and the management of operations*, and in 2009 the theme was the *participation of higher education institution staff, students and external stakeholders in the quality assurance*. The cross-evaluations were found to suit the way of thinking and cooperating of the FUAS quality team. Moreover, the practice proved functional as a way of bringing out development targets and strong points in the operations. The parties are eager to learn from one another and to develop joint cooperation models.

The cross-evaluation, carried out in English in 2011–2012, was titled *Cross-evaluation of international activities of FUAS*. This cross-evaluation was used to prepare for an international audit of the FUAS quality system (2016) by testing the model for second-round audits. Completed in 2013, the fourth cross-evaluation was titled *FUAS Quality Policy*, and it focused on the two basic elements of a quality management: quality policy and quality culture.



Image 4. Cross-evaluation publications

The cross-evaluations have strengthened cooperation, unified practices, helped build activities based on a shared understanding and supported the FUAS vision and mission. At FUAS, cross-evaluations are generally seen as a good way to arrange a time and a place for the sharing of information, critical evaluation, constructive discussion, provision of feedback and learning from one another. Developing operations on the basis of shared ideas is seen as particularly important at FUAS.

Cross-evaluation has become a regular practice and an essential part of FUAS quality management. The cross-evaluations have been based on the cycle of continuous development in quality management, used in all member UASS, and they have helped to strengthen the cooperation in the field of quality management. At the time of publication, in spring 2014, FUAS is implementing a fifth cross-evaluation. The intention is to turn thematic cross-evaluation into a practice that boosts the development of operations regularly.

2.2.3 International conferences and collaborative visits

International conferences

The development of FUAS quality management has been based on systematic approach, at times utilising the principles of action research. Those involved have proceeded by seeking different angles to the construction of the system by collecting feedback already at the stage of developing ideas or concerning decision already made from practical as well as theoretical viewpoints. When constructing the system, international contacts have been sought in order to receive feedback and development ideas.

Developing quality management at FUAS has been presented in four international conferences between 2011 and 2013. In the conference presentations, the development work has been presented from the following perspectives:

- cross-evaluations in the construction of the quality system
- action research guiding the construction of the quality system
- the significance of creativity in quality management
- experiences of benchmarking in the field of quality management between international higher education alliances.

The topics brought up in the following feedback discussions have included the benefits and disadvantages of the centralised/decentralised model, enhancing the participation and commitment of staff, collecting student feedback and the impact of student feedback.

ECER conferences are annual conferences organised by the European Educational Research Association structured around topical studies and keynote presentations, workshops, poster sessions, networking and additional programme. Every year, over 2,000 participants attend the conference and the number of studies presented is approximately one thousand. The theme for the 2011 Berlin conference was *Urban Education*. The title of FUAS's presentation was *Cross-evaluation in the developing the Quality System*. The presentation focused on the theme of the conference by presenting the regional operating environments of the member UASS and the ways in which they are reflected in the operations of the UASS and, further, in quality work. In 2012, the conference was organised in Cadiz, Spain, under the theme *The Need for Educational Research to Champion Freedom, Education and Development for All*. The FUAS quality team contributed the paper *Building a Common Quality System in the Federation of Three Universities of Applied Sciences*. The presentation highlighted the significance of a joint system from the perspectives of uniformity, equality and the structuring of everyday work.

Learning by Developing conferences are organised regularly at Laurea. The theme for 2012 was Creativity in Higher Education. In its presentation *Creativity in Building up the Quality System*, the quality team described different methods used in the development of quality management at FUAS: surveys, developing ideas online (Fountain Park), workshops and working with metaphors.

The 8th EAPRIL (European Association for Practitioner Research on Improving Learning in education and professional practice) congress was organised in November 2013 in Biel, Switzerland. Almost 500 participants from over 30 countries gathered at the conference to present and reflect on practically-oriented research in education. The visibility of FUAS at the conference was high with two presentations in the Present and Discuss -sessions:

- *Is Bigger Better?* (Ilkka Väänänen, Ulla Kotonen, Sara Heikkilä, Helena Kautola, Riitta Hakulinen, Antti Vettenranta, & Tuuja Hirvikoski). The presentation focused on Research Review, an international evaluation of RDI activities conducted at HAMK, LUAS and Laurea.

- *Benchmarking as the part of international partnership - Case Quality Management* (Mervi Friman, Jaana Ignatius, & Marjo-Riitta Järvinen). The presentation discussed a quality management benchmarking project between FUAS and KU Leuven Association based on the experiences gained by the actors.

VIA cooperation

HAMK and the Danish VIA University College have had a partnership of several years. The cooperation that began in the 1990s with a double degree in civil engineering and has since grown into a strategic partnership. Cooperation in the field of quality has been carried out, for example, in 2005–2006 in the FinDanQ project funded by FINHEEC and in 2009–2011 in the Tempus project that also involved the Russian Orenburg State University as a partner.

In accordance with the FUAS principles, a good partnership was shared with the other members of the alliance, and in January 2011 a joint benchmarking visit of FUAS partners to VIA was organised. In addition to the persons in charge of quality management, Antti Kauppi, Executive Director of FUAS at the time, and Karri Salo, Quality Assistant, also took part in the excursion. The objective of the visit was to learn about an alliance of 20 higher education and vocational institutions established in the early 2000s both on a general level and from the perspective of quality management.



At VIA, quality management activities have been concentrated in a service unit and persons in charge of quality management have been appointed locally. The evaluation methods are relatively diverse, from traditional surveys all the way to innovative drama exercises. As the representatives of VIA visited Hämeenlinna, Finland in April 2012, both parties again had the opportunity to deepen their knowledge of the most recent stages of development in their partner's quality system.

Image 5. FUAS quality team at VIA.
From left: Marjo-Riitta Järvinen,
Jaana Ignatius and Mervi Friman.

Quality Tour

Jaana Ignatius and Marjo-Riitta Järvinen took part in the *Quality Tour* excursion organised by FINHEEC in November 2013. The participants included responsible actors from the field of quality management from 13 UASS and 10 universities, and one representative of the Ministry of Education and Culture. During the excursion, Ignatius and Järvinen gave a presentation on FUAS and the federation's quality management at the office of the federation at the German Accreditation Council.

The aim of the journey was to learn about the national evaluation activities of higher education institutions in Switzerland and Germany and to explore the quality systems of selected higher education institutions. Moreover, the objective was to discuss between the participants the links between and the challenges of strategic management, operations management and the quality system, to share good practices associated with these, to analyse the development prospects and strengths of quality management in Finnish higher education institutions in relation to solutions opted for in Central Europe, and to report about them in the form of a joint travel report.



Image 6. Quality Tour participants

In Switzerland and Germany, quality management is based on certain pre-defined methods of evaluating operations. The implementation processes are clearly stated, and the utilisation of results covers all levels of the organisation, including top management. Accreditations of degree programmes are employed, as well as system accreditations and system audits that correspond to the quality system audit model used by FINHEEC. The quality of the institutions is also assessed through rankings of higher education institutions. Placement in the rankings is largely dependent on how successfully the institutions have managed to recruit top-level experts. Higher education institutions hold a strong autonomic position and thereby have the power, the funds and the interest to do things differently. Quality culture in Switzerland and Germany can be seen to consist of all of the above mentioned aspects. The quality culture is firmly value-based, and activities in the field of quality management have been largely integrated as part of operations as a whole.

In Finland, all higher education institutions must pass the FINHEEC quality system audit. The audit is based on enhancement-led evaluation. The audit focuses on operating methods and processes by which the higher education institution guides and develops the quality of its operations. The auditors do not comment on the objectives of the institution, nor on the content or outcomes of activities as such. Thus in Finland, the rankings of higher education institutions do not hold a strong position.

The concept of quality culture has become increasingly common in Finland, especially after the launch of the second FINHEEC audit round (2011–2017). Quality culture is generally defined relatively loosely, and determining the meaning of quality culture in a specific operating environment is up to individual higher education institutions. The cycle of continuous development or the Plan-Do-Check-Act operating model constitutes the foundation for quality management also in Switzerland and Germany to certain extent. The terms ‘quality management’ and ‘quality culture’ have largely replaced the concept ‘quality assurance’ in Germany and Switzerland as well as in Finland. The evaluation of the quality of learning outcomes would appear to be an increasingly interesting theme in the field of higher education both nationally and internationally.

2.2.4 Cooperation between FUAS and the KU Leuven Association

Supported by FINHEEC, FUAS and the KU Leuven Association implemented a joint benchmarking project in 2013. The project was one of the seven international benchmarking projects receiving financial support in autumn of 2012. The evaluation criteria were 1) the project’s relationship to the strategy of the higher education institution, 2) a realistic implementation plan and 3) usefulness of results in the entity of quality management in higher education institutions. The intention of the project between FUAS and KU Leuven Association was to promote quality management in these higher education alliances on international level and specifically to address learning outcomes in the field of social services.

The implementation and programme for the project were planned jointly in spring 2013, and before the visit both partners compiled preliminary material to serve as background information for the other party. The first visit of the benchmarking project took place in May 2013 in sunny Hämeenlinna, Finland, when FUAS received 13 Belgian colleagues on Tuesday 28 May. In the first, three-day phase of the project, the two groups, those focusing on quality management and those concentrating on the learning outcomes in the field of social services of the project took a closer look at the organisation of activities in the other country.

Actors in the field of quality management explored especially the following themes: 1) Shared quality system and shared quality culture and 2) Evaluation of programmes and quality systems in Belgium and Finland. Participants concentrating on learning outcomes in the field of social services approached the topic through the following themes: 1) Core competences and regional profiles and 2) Constructive alignment of learning outcomes and curricula. According to the participants, the best parts of the visit were frank discussions, workshop activities and a visit to Virvelinranta Development and Resource Centre for the Disabled.



Image 7. Participants in the FUAS and KU Leuven Association benchmarking event in Hämeenlinna, Finland, in May 2013.

FUAS representatives visited Belgium on 17 to 19 September 2013 as guests of KU Leuven Association. The programme for the three-day visit consisted of joint presentations, discussions and working together, all of which were planned on the basis of the spring meeting. Presentations were heard on topics such as the formation of quality culture, communication and good practices for quality management in higher education institutions. Karl Holm and Touko Apajalahti from FINHEEC presented the FINHEEC audit model, in which the partners from Leuven had shown great interest already during the May visit.

The benchmarking project revealed similarities and differences in the way of thinking and operating methods concerning quality management. The project deepened the participants' knowledge on quality management on the association/federation level and on the good practices of both parties. Moreover, it promoted the critical self-evaluation of activities and peer learning. In practice, cooperation in the field of quality management between KU Leuven Association and FUAS is envisioned to continue e.g. in the form of staff exchange and the international evaluation of quality activities.

The benchmarking project on quality management was presented in October 2013 in a joint seminar by KU Leuven Association and FUAS that explored cooperation opportunities related to education and RDI activities. All projects supported by FINHEEC presented their results in a joint seminar organised in March 2014.

3. QUALITY MANAGEMENT TODAY AND TOMORROW

FUAS quality management has progressed in stages simultaneously with the development of the FUAS operating structure. Chapter 3.1 presents the content of FUAS quality management on the cycle of continuous development (Plan-Do-Check-Act) according to the stage of development reached in spring 2014. Chapter 3.2 addresses the future development of FUAS quality management and, among other things, presents the model of an international quality audit to be implemented in 2016.

3.1 FUAS quality management today

The development of FUAS quality management has been enhanced by the support and confidence in the work performed shown by the top management of the federation. The importance and significance of developing quality management have become clear with the years passed: the development of quality management has served to create a foundation for FUAS as a whole. The elements of quality management are strongly integrated with operations management, and efforts have been made to unify operations with the help of the joint development of quality management to the extent required for the purpose of achieving strategic objectives. At the same time, joint rules and operating models have been created for the federation. The development of FUAS quality management has also been facilitated by the fact that the individuals in charge of quality management at the member UASs had worked together previously. The central actors had a joint perspective on the direction of development and the methods used and were able to cooperate effectively from the start as the beginning FUAS meant simply deepening the already existing cooperation.

FUAS quality management refers to the joint procedures of planning (Plan), implementation (Do), evaluation (Check) and development (Act), by which FUAS maintains and develops the quality of its operations. FUAS quality management is implemented via quality systems realising the quality cultures of member UASs. A quality system stands for the entity of operational development consisting of the organisation, division of responsibilities and operating methods of quality management specific to each UAS. Figure 6 illustrates the relationship between FUAS quality management and the quality systems of member UASs.

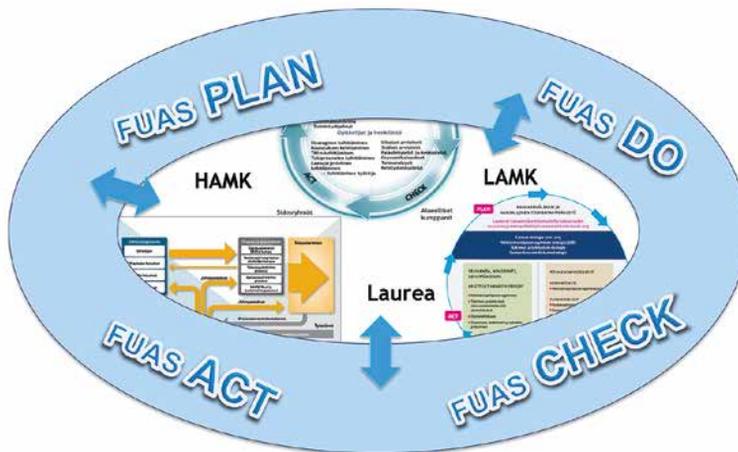


Figure 6. Relationship between FUAS quality management and the quality systems of member UASS.

The objective of FUAS quality management is the realisation of the cycle of continuous development (Plan-Do-Check-Act), which can be divided into the following tasks:

- supporting the achievement of the FUAS strategic intent and guides FUAS operations and their development
- enhancing the quality of FUAS education and other operations
- producing information on FUAS in a systematic manner for the purpose of developing operations
- supporting the dissemination of good practices within FUAS and on the national and international levels
- making quality management at FUAS more uniform and effective
- strengthening actors' participation and expertise in quality management
- promoting the development of quality culture at FUAS.

Plan: the foundation for operations

The goal of FUAS is to follow the strategic intent describing the future position of FUAS. The FUAS strategic intent is achieved by following the guidelines of FUAS strategy. The achievement of the strategic objectives is supported through the annual preparation of an implementation programme. FUAS strategy and its implementation programme form an overall set of objectives, the realisation of which is monitored and which create the foundation for the diverse development of FUAS and its member UASS. The implementation programme for the FUAS strategy defines the strategy-based annual development targets and development activities that are prioritised by the strategic steering groups and shared services and that are the most crucial for the implementation of the strategy at that specific point of time. The development targets and the activities to achieve them are presented in a form that allows the monitoring and evaluation of their implementation. Regular reports on the realisation of the programme are produced for the FUAS Council of Presidents and the Governing Board.

Do: action

The operations of FUAS are unified to the extent that it is necessary for the achievement of the strategic objectives. Uniform operations and operating methods serve to promote aims such as the opportunities of a student to study all-year-round, the opportunity to select studies from other member UASS and the opportunity to graduate within a shorter time period. Uniform operations and operating methods also enhance the implementation of international RDI projects, improve international competitiveness and increased efficiency of pre-defined shared services.

Check: monitoring and evaluation

Central information in FUAS quality management is related to the production of indicator results data on operations. The FUAS strategy describes critical success factors that are central for its implementation. The critical success factors are:

- international recognition and competitiveness
- regional impact
- comprehensive education and RDI services
- shared operating culture.

Indicators have been established for each success factor, and the results obtained through the indicators are presented in the FUAS performance management software QPR Metrics. In addition to results data based on FUAS strategic indicators, QPR metrics contain result data on the contract indicators and funding model of the Ministry of Education and Culture and results pertaining to basic information (incl. student and personal data).

The overall efficiency and effectiveness of FUAS operations are assessed from the following perspectives:

- student mobility within FUAS
- progress in studies and graduation rate
- external R&D funding and international R&D funding.

In addition to indicator results data, operations are evaluated and developed through the systematic implementation of evaluation methods. The result data associated gained by these methods has also been documented using the FUAS performance management software, QPR Metrics. Figure 7 shows the annual plan for the evaluation methods of FUAS operations.

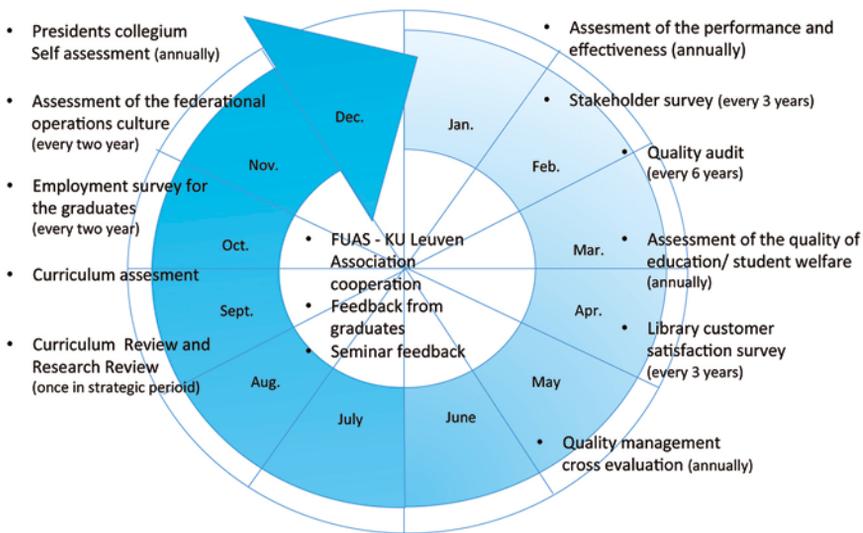


Figure 7. Annual plan for the evaluation methods of FUAS operations

Act: developing operations

The effectiveness of FUAS quality management becomes visible in the utilisation of indicator and other data on the evaluation of operations for the purpose of developing FUAS operations. The effectiveness of evaluation data has been enhanced with the introduction of the development workbook. Based on evaluation data, central development targets to be prioritised are entered into the workbook and development activities and persons to implement these activities are assigned for them. Moreover, the method and scheduling of assessing the effectiveness of the development measures are also defined in the book.

3.2 FUAS quality management tomorrow

Finnish higher education has undergone great changes in recent years. The shift to performance-based funding, as an individual measure of structural development, has created entirely new kind of competition in the field of education. In the future, the added value of FUAS and joint quality management activities will be even more clearly visible in the results obtained and in the strengthening of competitiveness. Through cooperation, FUAS can achieve ‘harder’ and better quality results that benefit all member UASS; their students as well as their staff and stakeholders.

An international quality audit will be implemented on FUAS in 2016. The audit model has been planned in cooperation with FINHEEC. The discussions between FUAS and FINHEEC have provided a unique opportunity to create an audit model for a higher education alliance, making FUAS a pioneer this field in Finland.

The main features of the implementation of the international quality audit of FUAS in 2016 can be described as follows:

- The auditing will be done separately for each UAS.
- Three audits will be performed in a two-week period in March 2016.
- FINHEEC will try to arrange that at least one of the auditors will be the same for all three audits.
- Some of the audit interviews will be conducted on the FUAS level, e.g. Governing Board, Council of Presidents.
- The audit materials produced for all three UASs will be created in a uniform manner.
- FUAS quality management cuts through each audit target: uniform texts / audit materials.

The audit model for FUAS will be further specified at the event planned for preparation of the audit agreement at the end of 2014.

Preparation for the FUAS quality audit is a central tool for the development of FUAS quality management and FUAS quality culture. The preparative work helps define the operations of FUAS as a whole; it helps to determine aspects that should be implemented jointly and things that are best done separately.

FUAS quality management and its cycle of continuous development (Plan-Do-Check-Act) are being developed and structured on a continuous basis together with the development of FUAS operations. FUAS quality management is thus not developed separately from the rest of FUAS operations. Open communication, participation and interaction (both top-down and bottom-up) are the starting points of a successful quality culture. The objective is a FUAS quality culture that supports the achievement of the shared strategic intent, produces information that allows for the development of operations in a systematic manner, enhances the quality of operations and enables the participation of the actors involved.

In FUAS cooperation in the field of quality management, sharing good practices and learning from what others do better occupy a central position. The most difficult challenge is giving up one's own traditions and venturing into the new. Trust in the competence and expertise of others arises from years of doing things together. Once the trust has been formed, it becomes easy to share, to give up the old and to go forward together.

LITERATURE

Printed material:

- Collaborate for Success Yhteistyöllä kilpailukykyä. FUAS-liittoumastrategia 2011–2015. 2010. FUAS-liittouma. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C, osa 94.
- Hiltunen, K. & Kekäläinen H. (ed.) 2008. Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä. (Benchmarking in the developing process of the quality assurance systems in higher education institutions.) Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2008.
- Kettunen, J. 2009. Essays on strategic management and quality assurance. Acta Universitatis Ouluensis.
- Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. 2007. Korkeakoulujen arviointineuvosto. KKA 707.
- Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017. 2010. Korkeakoulujen arviointineuvosto. KKA 1610.
- Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet, keskustelumuistio 8.3.2006. Opetusministeriön monisteita 2006:2.
- Korppoo, M. 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytyksen ammattikorkeakoulussa. (The conditions for the commitment of an individual towards quality assurance work in the organisation of a polytechnic.) Helsingin yliopisto. Kastatustieteellisiä tutkimuksia 229.
- Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. 2012. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1.
- Kotonen, U. (ed.) 2013. Integrating RDI Into Learning An evaluation of research, development and innovation activities at FUAS institutions. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C, osa 149.
- Kuisma, P. Pirttilä, H. Katajamäki, E. Vaurasalo, J. Ignatius, J. Gustafsson, T. 2012. Koulutuksen lautupalaute FUAS-ammattikorkeakouluissa. Quality feedback on education at FUAS institutions. Lahden ammattikorkeakoulu. Sarja C, osa 125.
- Nokkala, T. & Tirronen, J. & Hölttä Seppo. 2007. Konsortio, federaatio ja yhdistymisen - kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:21.
- Pratt, J. Roth, G. & Auvinen P. 2012. Collaborating to achieve a strategic vision -An evaluation of curriculum development in FUAS institutions. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C, osa 118.

Saarinen, T. 2007. Quality on the move. Discursive construction of higher education policy from the perspective of quality. *Jyväskylä Studies in Humanities*.

Cross-evaluation reports:

Friman M. Ignatius J. 2009. HAMK-Laurea –Ristiinarviointi 1 loppuraportti. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna 2008.

Friman M. & Ignatius J. 2010. HAMK-Laurea –Ristiinarviointi 2 loppuraportti. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna 2010.

Heikkilä, S. Friman, M. Ignatius, J. & Järvinen, M-R. (ed.) 2012. Cross-evaluation 3 Final report. International Activities of Federation of Universities of Applied Sciences (FUAS). HAMKin julkaisuja 6/2012.

Heikkilä S., Friman M. Ignatius J. & Järvinen M-R. (ed.) 2013. Cross-evaluation 4 Final report. FUAS Quality Policy. HAMKin julkaisuja 1/2013.

Unprinted material

European Association for Practitioner Research on Improving Learning in education and professional practice (EAPRIL) <http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1530/1454>.

Kauppi, A. 2013. Hyötyä liittoumakorkeakoulusta – FUAS-yhteiset palvelut selvitys.

Working papers:

FUAS-liittouman Strategian toteuttamisohjelma

FUAS-liittouman toimintakertomus 2013

Quality Tour -raportti

FUAS-liittouma – Federation of Universities of Applied Sciences – on Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun muodostama strateginen liittouma.

FUAS – Federation of Universities of Applied Sciences is a strategic alliance formed by HAMK, Lahti and Laurea Universities of Applied Sciences.



FUAS-laadunhallintaa on kehitetty rinnakkain FUAS-liittouman rakentamisen kanssa, jolloin FUAS-laadunhallinnan yhtäaikainen kehittäminen on luonut vahvan perustan koko FUAS-liittouman toiminnanohjauksen kehittämiseksi. Tämä julkaisu keskittyy FUAS-laadunhallinnan kehittämiseen ja sen eri vaiheiden kuvaamiseen.

Quality management at FUAS has been developed simultaneously with the construction of the alliance and the continuous development of FUAS quality management has created a strong foundation for the development of operations management for the alliance as a whole. This publication describes the development of FUAS quality management and the description of its various phases.

