

Arviointi tukemassa koulutusinnovaatio-toimintaa ammattikorkeakouluissa

Mervi Vidgrén

ABSTRACT

Evaluation of support of innovation activities in the University of Applied Sciences

The Finnish National Innovation System has been evaluated by international experts. According to this evaluation, the Finnish research and innovation system needs to be reformed. Acceleration of the restructuring of the higher education system can lead to versatile, high-quality institutions. An innovation environment includes many other dimensions in addition to basic structures, however. Trust is built on direct and close interaction. Collaboration can only be created in a fruitful innovation environment. Educational innovations require multidisciplinary networks in which knowledge, skills and interests can connect. A continuous dialogue and a systematic natural evaluation have been the major factors in the evaluation and upgrading of educational innovation. Shared learning was also the basis for educational innovation. In addition, educational innovation was linked to the values of the organisation. Specifically, it is important to establish an evaluative culture within the organisation. Centres of Excellence evaluations in education and audits of the quality assurance systems of higher education institutions can support the educational innovation processes. The paper describes the Finnish Higher Education Evaluation Council system of quality assurance auditing, which brought about change in the Savonia University of Applied Sciences.

JOHDANTO

Suomessa tärkeimpiä kehityssuuntia on tiede- ja teknologianeuvoston mukaan teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden integroiminen, tieteidenvälisyys sekä tutkimuksen tieteellinen ja käytännöllinen relevanssi. Tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kansainvälisen arvioinnin (2009) mukaan suomalainen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmä on uudistusten tarpeessa. Arvioinnin mukaan korkeakoulujen rakenteiden uudistamista kiirehditään, jolloin niistä muodostuu monipuolisia ja korkealaatuisen toimintaan kykeneviä kokonaisuuksia. Ammattikorkeakoulut ovat keskeinen toimija innovaatiojärjestelmässä ja niiden tehtävänä on jatkossakin tehdä laadukasta soveltavaa tutkimusta ja käytäntöä palvelevaa opetusta. Rantanen työtovereineen (2008) korostaa uusiutuvia toimintatapoja, jotta ammattikorkeakouluista kehittyvät innovatiivisia, uutta luovia korkeakouluja.

Koulutuspoliittisessa keskustelussa innovaation käsitettä käytetään paljon, mutta koulutukseen liittyvänä käsitteenä sen sisältöä ei ole juuri määritelty. Tässä tutkimuksessa käytetään laajaa koulutusinnovaatio-käsitettä, sillä ammattikorkeakoulukontekstissa innovaatio sisältää pedagogisten menetelmien lisäksi myös toimintatapojen ja -mallien kokonaisvaltaista uudistamista, jotka ovat tyypillisiä sosiaalisille innovaatioille. Organisaation osaaminen, oppiminen ja uusiutuminen ovat ydinasioita. Suomelle on tyypillistä alhaalta ylöspäin suuntautunut innovatiivisuus. Innovaatioiden syntypaikkana

toimivat usein koulutusalojen rajapinnat, joissa osaaminen ja yhteinen intressi yhdistyvät. Koulutusinnovaatioissa keskeisessä roolissa ovat opettajien lisäksi opiskelijat ja työelämä (Tella & Tirri 1999; Vidgrén 2009).

Ammattikorkeakoulujen kehittämisen tueksi on viime vuosina tullut sekä korkeakoulujen itsearviointi että ulkoinen arviointi. Ammattikorkeakoululaki (2003/351, 9§) velvoittaa ammattikorkeakouluja vastaamaan järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laadun tasosta ja jatkuvasta kehittämisestä osallistamalla määrääjain ulkopuolisiin arvionteihin. Kehittävän arvioinnin periaatteiden mukaisesti arvioinneilla nostetaan esiin hyviä käytänteitä sekä esitetään korkeakoulukohtaisia ja kansallisia suosituksia opetuksen edelleen kehittämiseksi. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata koulutuksen laatuysikköarvioinnin perusteella onnistunut koulutusinnovaatiotoiminta. Artikkelin pohjautuu Vidgrénin (2009) koulutusinnovaation tukemiseen liittyvään väitöskirjatutkimukseen, jossa tarkasteltiin Laurea-ammattikorkeakoulun koulutusinnovaatiotoiminnan kehittymistä. Artikkelissa tarkastellaan lisäksi Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointiprosessia. Artikkelin luvuissa kaksi ja kolme tarkastellaan ammattikorkeakoulujen koulutusinnovaatioita erityisesti arvioinnin näkökulmasta. Luvussa kolme kuvataan koulutuksen laatuysikköarviointi ja laadunvarmistusjärjestelmän auditointi, jotka uudistivat ammattikorkeakoulujen toimintoja. Epäonnistumisen reflektointi voi parhaimmillaan saada aikaan yhteisen oppimisen, joka on pysyvän muutoksen kannalta oleellista. Savonian uusinta-auditointi osoitti, että arviointiprosessi ja siitä nousseet kehittämissuosituksukset voivat parhaimmillaan saada aikaan vahvan tahtotilan organisaation kehittämiseksi.

KOULUTUSINNOVAATIOT AMMATTIKORKEAKOULUISSA

Innovaatiot on perinteisesti ymmärretty teknologiseksi innovaatioiksi, joilla haetaan strategista etua ja radikaalia muutosta. Myöhemmin innovaatiotutkimuksessa taloudelliset tekijät olivat keskeisiä (Tidd ym. 2005; Kettunen ym. 2008). Tekniset ja sosiaaliset innovaatiot liittyvät läheisesti toisiinsa teknisten innovaatioiden sisäl-

täessä usein sosiaalisen innovaation (Miettinen 1996; Keating 1998). Koulutusinnovaatio on abstrakti käsite. Pelkkä uutuusarvo ei riitä koulutusinnovaation määritelmäksi, sillä sen uutuusarvo on suhteellista. Intentionaalisuus tuo esille innovaation perimmäisen tarkoituksen tuottaa parempaa (West & Farr 1992; Tella & Tirri 1999). Perillo (2007) mukaan koulutusinnovaatio toteutuu monimuotoisena käytännön toiminnassa. Anderson ja Kumari (2009) toteavat, että jatkuvassa innovaatiossa ei välttämättä ole kyse monilukuisten innovaatioiden kehittämisestä ja käyttöönotosta, vaan myös entisten toimintatapojen syventämisestä. Innovaation käyttöönottovaiheen haasteena on palaaminen takaisin entisiin käytänteisiin, ellei samanaikaisesti tapahdu muutosta oppilaitoskulttuurissa.

Sannino ja Nocon (2008) sekä Silver (1999) kuvaavat koulutusinnovaatiota yksilö-, yhteisö- tai organisaatiotasolla tapahtuvana opetuksen ja oppimisen muutoksena, jonka laukaisee uusi pedagoginen idea, uusi teknologia tai yhteisöllinen työskentelytapa oppilaitoksen ja ulkopuolisten verkostojen kanssa. Innovaatioita edistävät johdon tuki innovaattorille sekä kiinnostus innovaation tulosten levittämiseen. Keskeistä on innovaatioita edistävä toimintapolitiikka, jossa tutkimus ja opetus ovat tasavertaisia, myös resurssien suhteen. Koulutusinnovaation esteinä ovat opetuksen ja oppimisen aliarvostaminen, johdon ja työtovereiden kiinnostuksen puute sekä riskien välttäminen laatuun vedoten (Hannan 2005). LeBlancin ja Christensenin (2001) mukaan innovaation haasteena on opiskelijoiden ja osin myös rahoittajien ohjaamat näkemykset halutusta muutoksesta opetuksessa ja opiskelussa. Finkin ja Stollin (1998) mukaan koulutusorganisaatioiden uudistaminen vaatii jatkuvuutta, jotta säilytetään olemassa olevia käytäntöjä ja rakenteita. Garcia ja Roblinin (2008) mielestä koulutusinnovaatio vaatii suunnittelun lisäksi vahvan tuen innovaation käyttöönottoaiheessa. Koulutusinnovaatiot eivät ole kehittämissuunnitelmia, vaan olennainen osa toimintaa ja siten jatkuva prosessi.

Menestynyt korkeakoulu joutuu pohtimaan, kuinka se voi tyydyttää erilaisia asiakkaita. Korkeakoulujen on määriteltävä asiakkaansa ja heidän vaihtelevat tarpeensa ja kirjoitettava näkökulma omaan missioonsa. Systemaattisen palautemekanismin avulla toimintaa paranne-

taan jatkuvasti (vrt. Deem 2009). Rushmerin ja työkavereiden (2004) mielestä koulutusinnovaation arvioinnissa keskeistä on kuvaileva tieto, jossa analysoidaan oppimisprosesseja enemmän kuin yksittäisiä määrällisiä tuloksia. House ja McQuillan (2000) korostavat suunnitteluvaihetta, jolloin arvioidaan uudistuksen vaikutus omaan, työyhteisön ja muiden sidosryhmien toimintaan sekä innovaation sopivuutta organisaation arvoihin. White ja Glickman (2007) toteavat, että hallinnon edustajat ovat kiinnostuneita jatkuvista koulutusinnovaatioista, sillä korkeakoulut kilpailevat opiskelijoista ja joutuvat myös ulkopuolissa arvioinneissa osoittamaan toimintansa erinomaisuutta. Syrjäläinen (2002) korostaa koulutusinnovaatioissa pedagogista mielekkyyttä, jolloin uudistuksella on merkitystä opetuksen ja oppimisen kannalta. Muutoksen tulee näkyä koulun arjessa parempina opetuskäytäntöinä. Housen ja McQuillanin (2000) ja Garcian ja Roblinin (2008) mukaan muutoksen edellytyksenä on usko ja arvostus uudistusta kohtaan.

Tässä artikkelissa koulutusinnovaatiolla tarkoitetaan käytännönläheistä korkeakoulutuksen oppimismallia, joka syntyy yhteisöllisen sosiaalisen toiminnan tuloksena. Kokonaisvaltaisena uudistuksena se vaatii korkeakoulun henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien mukaan ottamisen.

ARVIOINTI TUKEMASSA KOULUTUSINNOVAATIOITA

Koulutuksen arviointia voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Yhä useammin arviointi nähdään kokonaisvaltaisena arviointina, jolloin vaikutteet on otettu osallistavan arvioinnin periaatteesta (Stake 1976). Arviointiprosessin aikana opitut asiat ovat keskeisiä arvioinnin tuloksia ja arvioinnissa opittua hyödynnetään kohteen kehittämisessä (Jakku-Sihvonen & Heinonen 2001). Arviointi voi kehittää organisaation evaluaatiokulttuuria, jolloin sillä on työyhteisölle suurempi merkitys kuin arvioinnin tuloksilla (Patton 1997; Vataja 2005). Arvioinnissa eri toimijoiden näkemyksiä hyödyntämällä syntyy yhteisöllistä asiantuntijuutta. Tällä tavoin arviointi mahdollistaa organisaation oppimisen (Atjonen 2007). Koulutuksen laadun arvioinnin perimmäisenä tarkoituksena on opetuksen, op-

pimisen ja oppimisympäristöjen kehittäminen. Arvioinnin yhdenmukaistamispyrkimyksillä ja arviointimenetelmillä ei pitäisi tukahduttaa opettajien mahdollisuutta luovuuteen opetus-työssään (Syrjäläinen 1997; Atjonen 2007).

Hallinnolliselta kannalta arvioinnin lisääntyminen liittyy opetusministeriön päätöksenteon hajauttamiseen, jossa on siirrytty tuloksilla ohjaamiseen (Vuorenmaa 2001; Atjonen 2007). Raivola ym. (2000) korostaa, että oppilaitokset palveluorganisaatioina arvioivat toimintansa tuloksellisuutta, mutta pedagoginen johtajuus edellyttää myös muita arviointinäkökulmia. Koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioinnissa käytetään kansallisia kokeita. Niiden perusteella oppilaitokset voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen. (Crooks 2002.) Opetusministeriön koulutuksen arviointisuunnitelman vuosille 2009–2011 mukaan Suomessa toteutetaan useita oppimistulosten seuranta-arviointeja. Arvioinnin tavoitteena on kehittää koulutusta ja tukea oppimista ja varmistaa koulutuksen laatua, mutta samalla antaa kansainvälisessä vertailussa tarvittavaa tietoa. Arvioinnin avulla paremmuusjärjestykseen listaaminen ei ole kuulunut suomalaisen toimintakulttuuriin (Räkköläinen 2005; Opetusministeriö 2008). Kuitenkin globalisaatiokehitys on tuonut rankinglistat myös suomalaiseen keskusteluun, vaikka viralliset kansalliset korkeakoulurankingit puuttuvat. Kansallinen laadunarviointijärjestelmä ja Bolognan prosessi vaikuttavat laatu-politiikkaan ja sitä kautta arviointikäytänteisiin. Keskeinen kysymys on, korostuuko kilpailu vai onko arvioinnin keskeisenä elementtinä kehittävä arviointi (Ahola 2009).

Suomessa korkeakoulujen ulkoista arviointia tekee pääsääntöisesti Korkeakoulujen arviointineuvosto. Ammattikorkeakoululaissa (2003/351) todetaan, että ammattikorkeakoulun tehtävänä on vastata järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittämisestä ja osallistua määräajoin ulkopuoliseen laadunarviointiin, jota suorittaa opetusministeriön yhteydessä oleva Korkeakoulujen arviointineuvosto. Kaikkiin arviointiprosessin vaiheisiin osallistuu korkeakoulujen henkilöstöä, opiskelijoita ja mahdollisesti työelämän edustajia. Suomessa arvioinneissa käytetään kehittävä arvioinnin lähtökohtaa. Se on käyttäjälähtöinen prosessi, jossa painopiste on korkeakoulun toimintojen,

pedagogiikan tai rakenteiden edelleen kehittämässä (Salminen 2004; Opetusministeriö 2007).

Korkeakoulujen arviointineuvosto on toteuttanut opetusministeriön toimeksiantoina ammattikorkeakoulujen laatuysikköarvioinnit vuosina 2000, 2002, 2005 ja 2008. Arviointien tarkoituksena on edistää koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta sekä kannustaa ammattikorkeakouluja pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Laatu- ja huippuyksiköitä on yliopistoissa valittu pidempään ja niiden kokemuksia ja käytettyjä menetelmiä on osittain sovellettu ammattikorkeakoulun laatuysikköiden valintaprosessissa. Laatuysikköarvioinnilla saadaan tietoa uusista ammattikorkeakoulujen pedagogisista kehittämiskäytännöistä ja siitä, kuinka tuloksellisesti ne toimivat ammattikorkeakoulun opetusprosessien näkökulmasta. Arvioinnilla myös edistetään uusien innovatiivisten pedagogisten lähestymistapojen leviämistä. Arvioinnin tavoitteena on opetus- ja opiskeluprosessin kehittäminen ja niitä palvelevien toimintatapojen sekä organisatoristen ratkaisujen tunnetuksi tekeminen (Salminen & Kajaste 2005).

Muiden arviointien lisäksi vuodesta 2005 lähtien korkeakoulujen arviointineuvosto on toteuttanut korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointeja. Tavoitteena on auditoida kaikki suomalaiset korkeakoulut vuoden 2011 loppuun mennessä. Laadunvarmistusjärjestelmien auditointi on osa kansallista korkeakoulujen laadunvarmistusta ja liittyy Euroopan korkeakoulutusalueen luomiseen. Auditoinnin tavoitteena on varmistaa, että korkeakouluilla on toiminnan jatkuvaa kehittämistä tukeva laadunvarmistusjärjestelmä, joka on kansainvälisesti luotettava. Laadunvarmistus on osa korkeakoulujen johtamista, strategiatyötä ja sisäistä ohjausta. Auditointien tavoitteena on auttaa korkeakouluja kehittämään laadunvarmistusjärjestelmiään siten, että ne vastaavat eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2010). Korkeakoulun laadunvarmistus kattaa koko toiminnan ja kukin korkeakoulu päättää laadunvarmistusjärjestelmänsä tavoitteista, rakenteesta, toimintaperiaatteista, käytettävistä menetelmistä ja laadunvarmistuksen kehittämisestä. Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmiä ei haluta yhdenmukaistaa tietyn mallin mukai-

seksi. Vuorovaikutus korkeakoulujen kesken sen sijaan on hyödyllistä.

Korkeakoulujen arviointineuvosto on koonnut vuosina 2005–2010 auditoitujen korkeakoulujen arviointiraporteista hyviä käytänteitä. Kehittävän arvioinnin yhtenä tärkeänä tavoitteena on nostaa esille esimerkillinen ja innovatiivinen toimintatapa (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2010). Hyvien käytänteiden siirtäminen edellyttää, että organisaatio on riittävän samankaltainen siirrettävän tiedon tai toimintatavan suhteen, jotta se voidaan soveltaa toisen organisaation tarpeisiin (Wareham & Gerrits 1999). Fitz-enzin (1997) mukaan hyviin käytänteisiin pitää suhtautua varovaisesti, sillä monet yritykset ovat epäonnistuneet niiden siirtämisessä. Leithwood (2008) kiinnittää huomion, että oppilaitokset tarvitsevat hyvien käytänteiden lisäksi tulevaisuuden käytänteitä (next practices), joten tarvitaan systemaattista tutkimustietoa antamaan näkymää tulevaisuuden osaamisesta. Hyviä käytänteiden tarkastelussa tulee huomioida innovaatio-käsite. Hyvä käytänte voi olla innovaatio sellaisenaan, mutta myös sen suunnittelu-, toteuttamis- tai levittämisprosessissa voi olla innovatiivisia elementtejä (Henttonen 2002). Hyvien käytänteiden syntyminen ja kehittyminen vaatii organisaatiolta kehitystarpeiden analysointia, resursseja osaamisen kehittämiseksi sekä aktiivisia yksilöitä viemään muutosta eteenpäin. Hyvien käytänteiden ollessa ajankohtaisia muille yhteistyötahoille ne saattavat levitä laajempaan käyttöön (Hovila & Okkonen 2006). Hyvien käytänteiden tiedottamisen kannalta käytänteiden dokumentoinnin tiedot pitäisi olla helpolla saatavilla. Tiedon jakaminen edellyttää kulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamista ja ajatusten ja toimintatapojen vaihtamista. Henkilökohtaiset kontaktit ja epäviralliset verkostot ovat keskeisiä tiedonvaihtokanavia. Mallia ei sellaisenaan voida siirtää toiseen yhteyteen, vaan uuden organisaation on sovellettava tieto ja muodostettava oma toimintatapansa. Samalla siihen voidaan sitoutua ja saada aikaan tuloksia (Henttonen 2002; Sydänmaalakka 2007).

Hyvien käytänteiden etsiminen on lähellä benchmarking-ajattelua (Hinton ym. 2000; Karjalainen 2003). Uusien toimintatapojen siirtäminen organisaation yksikköjen välillä on tullut keskeiseksi oppimisen haasteeksi. Sisäinen

benchmarking eli oppimisen siirtäminen organisaation sisällä nopeuttaa koko organisaation oppimista. Monet organisaatiot panostavat omista kokemuksista oppimiseen. Samalla kun organisaatioon saadaan arvokasta tietoa, on mukana olevilla mahdollisuus oppia sekä yksilöinä että tiiminä. Tiimillä pitää olla selvillä, mistä halutaan tietoa ja mitä halutaan oppia (Karjalainen 2003; Ojala 2008). Keskeistä on rohkaista tiedon siirtämiseen ja luoda sisäistä ja ulkoista benchmarkingia rohkaiseva organisaatiokulttuuri. Ulkoinen benchmarking voi olla hyvien käytänteiden oppimista tai innovatiivisten toimintaprosessien vertaamista (Hinton ym. 2000). Hollowayn ja Francisin (2002) suosittavat geneeristen käytänteiden siirtämistä, joissa keskeistä on prosessien kehittäminen.

KOULUTUSINNOVAATIO VAATII VUOROPUHELUA JA AVOIMUUTTA

Vidgrénin (2009) tutkimuksessa kuvataan koulutuksen laatuysikkötunnustuksen saaneen koulutusinnovaation lähtökohdat ja sitä tukeva toiminta sekä laaditaan malli ammattikorkeakoulun koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisesta. Tutkimuksen ensimmäinen osa tuo esille ammattikorkeakoulun ylimmän ja keskijohdon sekä terveys- ja liiketalousalan opettajien näkökulman innovaatiotoimintaan. Tutkimuksen toisessa osassa johdon ja opettajien lisäksi tutkittavina ovat ammattikorkeakouluopiskelijat ja työelämäedustajat. He arvioivat alustavaa ja kehittyvää koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisen ja johtamisen mallia. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimus kohdistui Laurea-ammattikorkeakoulun koulutuksen laatuysikköön, joka oli tarkoituksellisesti valittu tapaus ja perustellusti voidaan olettaa sisältävän innovatiivisen käytänteen. Yleensä koulutuksen laatuysikköt ovat rajautuneet yhteen koulutusohjelmaan tai yhdelle koulutusalueelle. Kohdeorganisaatio oli saanut tunnustuksen koko organisaationa. Tutkimuksen ensimmäisen osan ryhmäteemahaastatteluaineisto litteroitiin ja tarkasteltiin laadullisella sisällönanalyysillä. Tutkimuksen toisessa osassa asiantuntijapanelistit vastasivat kirjallisesti etuja jälkikäteiskyselyihin. Lisäksi he osallistuivat asiantuntijaneeliin. Panelistien etukäteiskyselyn avointen vastausten aineiston analysoitiin

laadullisella sisällönanalyysillä. Osatekijöiden tärkeyksien määrittämisessä käytettiin pisteytystaulukkoa, joka perustui SWING-menetelmään (swing weighting method).

Koulutusinnovaatiolla tarkoitetaan käytännönläheistä korkeakoulutuksen oppimismallia, jota tukevat uudentyyppiset oppimisympäristöt mahdollistaen opiskelijoiden, opettajien ja työelämän kohtaamisen oppilaitoksen sekä työelämän moninaisissa toimintaympäristöissä. Koulutusinnovaatio taustalla oli korkeakoulupoliittinen keskustelu ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävästä sekä opetuksen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan integroimisesta. Kokonaisvaltaisena uudistuksena se vaatii opiskelijoiden ja sidosryhmien mukaan ottamisen. Koulutusinnovaatiotoiminnan perustana on strateginen tahtotila sekä systemaattinen ja pitkäkestoinen kehittäminen. Kohdeorganisaatiossa oli tehty kunnianhimoisesti pedagogista kehittämistyötä yli 10 vuotta ennen laatuysikkötunnustusta (Vidgrén 2009).

”Kyllä se niin tavallaan se idea on jo sieltä viidetoista vuoden takaa.”

”..että innovaatio on usein myöskin se, että siinä yhdistetään erilaisia ilmassa olevia asioita..”

”...ja se on niin semmoinen arvoperuste tässä ammattikorkeakoulussa..”

Koulutusinnovaatio vaati opetussuunnitelmauudistuksen, jossa kyseenalaistettiin perinteinen ammatillisen koulutuksen traditio. Henkilöstön suhtautuminen uudistukseen muuttui positiiviseksi, kun he huomasivat innovaation merkityksen heidän opetustyönsä kehittämisessä. Innovaation kehittämistä ja käyttöönottoa edisti opettajien asiantuntemus, jota tuettiin sisäisellä koulutuksella. Organisaation yhteisöllinen toimintakulttuuri ja rakenteet mahdollistivat työyhteisöjen sisäisen ja niiden välisen keskinäisen yhteistoiminnan ja kiinteän vuorovaikutuksen. Keskeisinä osaamisen jakamisen tilaisuuksina ovat myös henkilöstön epämuodolliset kohtaamiset, joissa vaihdettiin tietoa ja kokemuksia Opiskelijoiden sekä organisaation ulkopuolisten toimijoiden positiivinen asennoituminen edisti innovaation kehittämistä ja käyttöönottoa.

Työelämä- ja opiskelijapalautte oli innovaattoreille ja aikaisille mukaan lähtijöille kannustin, joka antoi työlle mielekkyyden tunteen ja

innosti jatkokehittelyyn. Myös aitojen asiakkaiden mukanaolo teki opettajien työstä mielenkiintoisen. Opiskelijoiden sitoutuminen uudistukseen ja aktiivinen rooli sai myös hitaammin mukaan lähtevät opettajat uudistamaan opetustaan. Oppimisympäristöissä mahdollistui ulkoisten toimijoiden sekä eri koulutusalojen asiantuntijoiden ja opiskelijoiden vuoropuhelu. Rikastava sosiaalinen yhteisö tarjosi opettajille tukea koulutusrakenteen kehittämiseen ja käyttöönottoon. Keskeistä oli halu tiedon ja kokemusten jakamiseen työyhteisössä sekä laajemmin ulkopuolisissa verkostoissa. Erityisesti koulutusalojen monialaiset rajapinnat koettiin kiinnostaviksi, sillä ne avasivat uusia sisältöjä ja menetelmällisiä kokeiluja.

Koulutuksen laatuysikköarviointi voi parhaimmillaan toimia pedagogisen kehittämisen moottorina. Arviointiprosessissa ollaan yhdessä haasteellisen tehtävän edessä, jolloin vuoropuhelu ja ajatusten vaihto antavat eväitä opettajien ja samalla myös opiskelijoiden ammatilliselle kasvamiselle. Laatuysikköprosessin aikana pedagogiset lähtökohdat kirkastuvat ja ne dokumentoidaan. Samalla pedagoginen malli toimii hyvänä käytäntönä ja se lanseerataan sekä organisaation sisälle että ulkopuolelle. Dokumentoitu teoreettinen malli toimi johdon työkaluna, jolla he sitoutuivat keskijohdon uudistuksen kehittäjiksi ja käyttöönottajiksi ja levittämään sen mukaista toimintatapaa toimipisteisiin.

„ja se kirkastu ja sitten tietysti kun siihen tuli sellainen teoreettinen pohja, koska just se sai sitten henkilöstönkin mukaan.”

Ulkoisen arviointi voi parhaimmillaan antaa vahvan kehittämissäikäksen. Näin kävi myös Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän arvioinnissa. Savonia-ammattikorkeakoulu osallistui laadunvarmistusjärjestelmän ulkoiseen arviointiin sen ensimmäisessä aallossa vuonna 2006. Saadussa palautteessa Savoniale esitettiin laadunvarmistusjärjestelmän kehittämistä ja uusinta-arviointia kahden vuoden kuluttua. Tämä aiheutti valtaisan muutostyön. Ensivaiheessa analysoitiin arvioinnista saatua palautetta ja esiin nostettuja kehittämisuosituksia. Savonian vahvuutena oli vahva pyrkimys prosessilähtöiseen toiminnan organisointiin. Lisäksi johto oli sitoutunut toiminnan

laadun kehittämiseen ja ilmaissut toimintapolitiikassaan tavoiteltavan suunnan. Savonian kehittämiskohteina olivat epäyhtenäinen laadunvarmistusjärjestelmä. Lisäksi sen dokumentointi ja kuvaus olivat puutteellisia. Tukitoiminnot sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta eivät olleet kattavasti laadunvarmistusjärjestelmän piirissä.

Auditointipalautteen jälkeen käynnistyi mittava organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistus, jossa sekä perus- että tukitoimintojen osalta siirryttiin selkeämmin hajautetusta johtamisesta keskitettyyn johtamisen malliin. Kehittämissuunnitelman keskeinen sisältö oli toimintojen yhtenäistämisen, jossa luotiin Savonian uusi organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä, toimintamallit, menettelyt ja prosessit. Lisäksi käynnistyi strategian ja laadunvarmistuksen uudistus, joka sisälsi seuranta-, arviointi- ja raportointiuudistuksen.

Vuonna 2008 Savoniassa käynnistyi organisaatiouudistuksen muutostyöt ja keskitetyt tukipalvelut otettiin käyttöön. Samalla siirryttiin yhden strategian toimintapolitiikkaan ja laadunvarmistusjärjestelmärakenne uudistettiin. Vuoden aikana rakennettiin ammattikorkeakoulutasoiset prosessit. Tukipalvelujen ohjauksen tehostamiseksi käyttöön otettiin palvelusopimukset. Opetuksen sekä tutkimus- ja kehittämistoimintoja ohjattiin johdon ja osaamisalueiden välisillä tulossopimuksilla. Myös johdon katselmuskäytännöt uudistuivat ja systematisoitiin. Vuoden 2009 Savoniassa organisaatiouudistus otettiin kokonaisuutena käyttöön, jolloin siirryttiin keskitettyyn johtamiseen opetus sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnoissa ja tukipalveluissa. Yhden strategian rinnalle tulivat perustoimintoja ohjaamaan konkreettisemmat ohjelmat (opetuksen ohjelma, tutkimus- ja kehittämistoiminnan ohjelma) sekä tukitoimintojen osalta käyttöönotettiin palvelusuunnitelmat.

Korkeakoulujen arviointineuvoston laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-arviointi oli Savoniassa keväällä 2009. Uusinta-arvioinnissa todettiin, että Savonian laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, kokonaisrakenne ja osa-alueiden väliset yhteydet ovat edistyneellä tasolla samoin laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio. Muut uusinta-arvioinnin osa-alueet olivat kehittyvällä tasolla. Uusinta-arvioinnin jälkeen voi todeta, että mittava uudista-

mistyö kannatti tehdä. Ensimmäinen ulkoinen auditointikierros nosti esiin kehittämiskohteet. Niihin nopeasti tarttumalla oli mahdollisuus laajaan uudistamistyöhön, jonka pontimena oli ulkoisen auditoinnin palaute. Asiantuntijaorganisaatiossa tiedostettiin mahdollisuus uudistukseen ja saatiin iso joukko toimijoita siihen mukaan. Lisäksi auditointitilaisuus ja sen palauteraportti osoittivat ylläpitäjille selkeät muutostarpeet. Tällä tavoin arviointi ja jopa siinä epäonnistuminen voi tuottaa erinomaisen lopputuloksen. Tällä hetkellä Savonian laadunvarmistusjärjestelmän kantavana periaatteena on ajatus ”laatu kuuluu kaikille” – kulttuuri, jossa tavoitteena on kytkeä kaikki toiminnot ja toimijat laatutyöhön mukaan. Laadunvarmistusta toteutetaan yhteisillä menettelytavoilla, ohjeilla, seurannalla ja arvioinnilla (Savonian strategia 2008–2012).

POHDINTA

Koulutusinnovaatiotoiminnalla voidaan edistää hyvien käytänteiden syntymistä ja levittämistä. Korkeakouluorganisaatiossa koulutusinnovaation kehittämisessä ja toteutuksessa on mukana laaja joukko henkilöitä. Koulutusinnovaatiotoiminnan johtaminen edellyttää sekä henkilöstön että asioiden johtamista sekä pedagogista osaamista ja sen arvostamista. Pedagoginen johtaminen on johdon tehtävä eikä sitä tule delegoida liikaa, sillä muutoin koko organisaatiota koskevia pedagogisia uudistuksia ei saada onnistumaan. Jatkuva osaamisen kehittäminen ja oppiminen kietoutuu erottamattomasti innovaatiotoimintaan. Monialaisten ammattikorkeakoulujen yhteisten kehittämistavoitteiden lisäksi on huomioitava koulutusala-kohtaisuus. Yhteisöllinen oppimisprosessi kääntyy itseään vastaan, mikäli koulutusaloja yhteismitallistetaan liikaa. Ammattikorkeakoulutasolla tarvitaan yhteinen näkemys opettajuudesta sekä opetuksen ja opiskelun yhteiset käsitteet ja toimintamallit, joiden sisällä asiantuntijat voivat tehdä omia sovelluksia koulutusalan ja oppiaineen vaatimusten mukaan. Tämä tulee huomioida laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä tarkasteltaessa ammattikorkeakoulutason toimintamalleja ja prosesseja.

Koulutusinnovaation kehittymisen lähtökohtana oli uudistuksen jatkuva arviointi ja parantaminen, mitä korostavat myös Fink ja Stoll

(1998) sekä Earl ja Fullan (2003). Innovaation kehittämisen ja käyttöönoton aikana kannattaa luoda systemaattinen opiskelija- ja työelämäpalautteen arviointijärjestelmä. Lisäksi opetus suunnitelman arviointiin kannattaa kiinnittää huomioita, sillä se on ammattikorkeakoulun pedagogisen johtamisen keskeinen asiakirja ja opiskelijan oppimisprosessin edistäjä. Arvioinneissa kannattaa käyttää sekä sisäisiä että ulkopuolisia arvioiteja. Toisaalta hyvää arviointitietoa saa myös henkilöstön kanssa käydyissä kehittämisskusteluissa, joissa opettaja voi reflektoida omaa toimintaansa ja osaamistaan suhteessa toimintaympäristön muutoksiin. Koulutusinnovaatiotoiminnassa korostuu rohkeus vuoropuheluun. Koulutuksen laatuysikköarviointi voi parhaimmillaan toimia pedagogisen kehittämisen moottorina. Arviointi ja parantaminen sisältävät rohkeuden jatkuvaan vuoropuheluun sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Samalla se luo uudistamisen ilmapiirin. Arviointiprosessissa ollaan yhdessä haasteellisen tehtävän edessä, jolloin vuoropuhelu ja ajatusvaihto antavat eväitä opettajien ja samalla myös opiskelijoiden ammatilliselle kasvamiselle. Tämän vuoksi kehittävä arvioinnin näkökulmaa tulisi korostaa erilaisten ranking-listausten vastakohtana.

Laadunvarmistusjärjestelmiä luotaessa ammattikorkeakoulujen on varmistuttava, ettei järjestelmä itsessään ohjaa toimintaa, vaan auttaa toimintojen yhtenäistämässä ja parantaa toiminnan laatua. Tärkeintä on analysoida yhdessä henkilöstön kanssa tavoitteisiin pääsemistä ja sen esteitä.

Ammattikorkeakoulujen tehtävien muuttuminen sekä rakenteelliset uudistukset edellyttävät jatkuvaa kehittämistä ja yhteistyötä ammattikorkeakoulun sisällä sekä ammattikorkeakoulujen kesken. Ammattikorkeakoulut ovat olleet koko toimintansa ajan aktiivisia kehittämään toimintojaan. Toisaalta ammattikorkeakoulut voivat oppia toistensa kokemuksista ja hyvistä käytänteistä. Yhteinen kehittämistavoite yhdistää eri toimijoita niin organisaatioiden sisällä kuin organisaatioiden keskinäisessä yhteistyössä. Uutta oppiessa sosiaaliset suhteet, yhteinen keskustelukulttuuri ja luottamuksellinen ilma- piiri ovat tärkeitä. Tarvitaan yhteisöllisyyden tukemista ja erilaisen asiantuntijuuden arvostamista sekä avointa vuoropuhelua.

LÄHTEET

- Ahola, Sakari (2009). "Johan on markkinat" – eli pitääkö rankiglistat rankata? Teoksessa Aarrevaara, Timo & Saarinen, Taina (toim.), *Kilvoittelusta kilpailuun? Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen juhlasymposiumista 25–26.8.2008* (s. 101–120). Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos: Jyväskylän yliopistopaino.
- Ammattikorkeakoululaki 2003/351. Suomen säädöskokoelma.
- Anderson, Stephen & Kumari, Roshni (2009). Continuous improvement in schools: Understanding the practice. *International Journal of Educational Development*, 29(3), 281–292.
- Atjonen, Päivi (2007). *Hyvä, paha arviointi*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Crooks, Terry J. (2002). Educational assessment in New Zealand schools. Profiles of educational assessment systems world-wide. *Assessment in Education*, 9(2), 237–253.
- Deem, Rosemary (2009). Kilpaillako vai eikö kilpailla? 2000-luvun yliopistot valintojen edessä. Teoksessa Aarrevaara Timo & Saarinen Taina (toim.), *Kilvoittelusta kilpailuun? Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen juhlasymposiumista 25.–26.8.2008* (s. 19–42). Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos: Jyväskylän yliopistopaino.
- Earl, Lorna & Fullan, Michael (2003). Using data in leadership for learning. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 383–394.
- Evaluation of the Finnish national innovation system (2009). Haettu sivulta <http://www.evaluation.fi>, 25.7.2010.
- Fink, Dean & Stoll, Louise (1998). Educational change: Easier said than done. Teoksessa Hargreaves, Andy & Lieberman, Ann & Fullan, Michael & Hopkins, David (Eds.), *International handbook of educational change*. Part one (s. 297–321). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Fitz-enz, Jac (1997). The truth about best practices: What they are and how to apply them? *Human Resource Management*, 36(1), 97–103.
- Garcia, Leonor M. & Roblin, Natalie P. (2008). Innovation, research and professional development in higher education: Learning from our own experience. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 104–116.
- Hannan, Andrew (2005). Innovating in higher education: Contexts for change in learning technology. *British Journal of Educational Technology*, 36(6), 975–985.
- Henttonen, Elina (2002). *Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä*. ESR-projektien hyvät käytännöt-sarja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hinton, Matthew & Francis, Graham & Holloway, Jacky (2000). Best practice benchmarking the UK. *Benchmarking: An International Journal*, 7(1), 52–61.
- Holloway, Jacky & Francis, Graham (2002). Implications of subject benchmarking in United Kingdom Higher Education: The case of business and management. *Quality in Higher Education*, 8(3), 239–253.
- House, Ernest & McQuillan, Patrick (2000). Three perspectives of school reform. Teoksessa Hargreaves, Andy & Lieberman, Ann & Fullan, Michael & Hopkins, David (Eds.), *International handbook of educational change*. Part one (s. 198–213). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Hovila, Hanna & Okkonen, Jussi (2006). *Kokemus organisaation voimavaraksi*. e-Business Research Center. Research Reports 32. Tampere: Cityoffset Oy.
- Hsieh, Hsiu-Fang & Shannon, Sarah E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Jakku-Sihvonen, Ritva & Heinonen, Sari (2001). *Johdatus koulutuksen uudistavaan arviointikulttuuriin*. Opetushallitus. Arviointi 2. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Karjalainen, Asko (2003). Benchmarking in brainstorming. Teoksessa Hämäläinen, Kauko & Hämäläinen, Kimmo & Jessen, Anette & Kaartinen-Koutaniemi, Minna & Kristoffersen Dorte (Eds.), *Benchmarking in the improvement of higher education. European Network for Quality Assurance in Higher Education workshop reports 2* (s. 7–10). Helsinki: Monila.
- Keating, Dan (1998). Human development in the learning society. Teoksessa Hargreaves, Andy & Lieberman, Ann & Fullan, Michael & Hopkins, David (Eds.), *International handbook of educational change*. Part Two (s. 693–709). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Kettunen, Jari & Ilomäki, Sanna-Kaisa & Kalliokoski, Petri (2008). *Making sense of innovation management*. The federation of Finnish Technology Industries. Teknologiainfo Teknova Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Korkeakoulujen arviointineuvosto (2005). *Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien au-*

- ditointi. Arviointikäsi kirja vuosille 2005–2007.* Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 4:2005. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Korkeakoulujen arviointineuvosto (2010). *Auditointujen korkeakoulujen hyvät käytänteet.* Haettu sivulta <http://kka.fi>, 15.9.2010.
- LeBlanc, Paul & Christensen, Clayton (2001). The challenge of innovation. *New England's Journal of Higher Education & Economic Development*, 16(1), 35–37.
- Leithwood, Kenneth (2008). Should educational leadership focus on best practices or next practices? *Journal of Educational Change*, 9, 71–75.
- Liljander, Juha-Pekka & Heikkilä, Johanna & Lappalainen, Matti & Nystén, Petra & Sulameri, Toni & Kajaste Matti (toim.) (2007). *Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi.* Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 2:2007. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Miettinen, Merja (1996). *Yliopistosairaalan, terveyskeskuksen ja yksityisen lääkäriaseman innovatiivisuuden edellytykset.* Yhteiskuntatieteet 37. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E.
- Opetusministeriö (2007). *Koulutuksen arviointijärjestelmän kehittämistyöryhmän muistio.* Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 27. Yliopistopaino.
- Opetusministeriö (2008). *Koulutuksen arviointisuunnitelma vuosille 2009–2011.* Opetusministeriön julkaisuja 38. Haettu sivulta <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut>, 12.5.2009.
- Opetusministeriö (2009). Haettu sivulta <http://www.minedu.fi/OPM>, 15.9.2009.
- Otala, Leenamajja (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.* Helsinki: WSOY.
- Patton, Michael Q. (1997). *Utilization focused evaluation.* The new century (3rd ed.). Thousand Oaks, the United States of America: Sage Publications Inc.
- Perillo, Suzanne (2007). Tension as an enabling characteristic of innovating in schools. *International Journal of Educational Management*, 21(7), 621–633.
- Raivola, Reijo & Valtonen, Päivi & Vuorensyrjä, Matti (2000). Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa Raivola, Reijo (toim.), *Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia* (s. 11–28). Helsinki: Oy Edita Ab.
- Rantanen, Teemu & Ahonen, Pia & Leinonen, Rauni & Harjulehto, Eeva & Kaljonen, Päivi & Sandelin, Sirpa & Ojasalo, Katri (2008). *Opinnäytetyö yhteisöllisenä osaamisen tuotamisen prosessina.* Teoksessa Maijala, Hanna & Levonen, Jarmo (toim.), *Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Osaamisen ennakointi ja tulevaisuuden haasteet* (s. 161–172). HAMK Julkaisut. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Rushmer, Rosemary & Kelly, Diane & Lough, Murray & Wilkinson, Joyce E. & Davies, Huw T.O. (2004). Introducing the learning practice – 1. The characteristics of learning organizations in primary care. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 10(3), 375–386.
- Räkköläinen, Mari (2005). Kontrollista luottamukseen – tilivelvollisuus arvioinnissa. Teoksessa Poikela, Esa (toim.), *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma* (s. 71–100). Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere: Juvenes Print.
- Salminen, Hannele (2004). Laadun kehittäminen korkeakouluissa ja arvioinnin uudet kysymykset. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 32(3), 209–219.
- Salminen, Hannele & Kajaste, Matti (2005). *Laatua, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2005–2006.* Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 3. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Sannino, Annalisa & Nocon, Honorine (2008). Introduction: Activity theory and school innovation. *Journal of Educational Change*, 9, 325–328.
- Savonia-ammattikorkeakoulun strategia 2008–2012.
- Silver, Harold (1999). Managing to innovate in higher education. *British Journal of Educational Studies*, 47(2), 145–156.
- Stake, Robert E. (1976). *Evaluating educational programmes: The need and the response: a collection of resource materials.* Paris: OECD, Centre for Educational Research and Innovation.
- Sydänmaalakka, Pentti (2007). *Älykäs organisaatio.* Helsinki: Talentum.
- Syrjäläinen, Eija (1997). *Arvioinnin avulla laatua kouluihin – markkinahumua vai koulurealismia?* Opettajakoulutuslaitoksen julkaisuja A 11. Tampereen yliopisto.
- Syrjäläinen, Eija (2002). *Eikö opettaja saisi jo opettaa? Koulun kehittämisen paradoksi ja opettajan työuupumus.* Opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja A 25. Tampereen yliopisto.
- Tella, Seppo & Tirri, Kirsi (1999). *Educational innovations in Finnish and European contexts. An analysis of the aims and outcomes of "the European observatory" of the European Commission (1994–1998).* Research report 200. Department of Teacher Education. University of Helsinki. Helsinki: Hakapaino.

- Tidd, Joe & Bessant, John & Pavitt, Keith (2005). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. The United States of America: John Wiley & Sons Ltd.
- Valtion tiede- ja teknologianeuvosto (2003). *Osaaminen, innovaatiot ja kansainvälistyminen*. Helsinki:VTTN. Haettu sivulta http://www.minedu.fi/tiede_ja_teknologianeuvosto/julkaisut/katsaus, 20.4.2007.
- Vataja, Katri (2005). Arvioijan monet roolit ja mahdollisuudet arviointiprosessin hyödyntämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, 24(3), 123–130.
- Vidgrén, Mervi (2009). *Koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisen ja johtamisen mallintaminen. Tapaustutkimus monialaisen ammattikorkeakoulun terveys- ja liiketalousaloilta*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 178. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Von Winterfeldt, Detlof & Edwards, Ward (1986). *Decision analysis and behavioral research*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vuorenmaa, Maritta (2001). *Ikkunoita arvioinnin tuolle puolen. Uusia avauksia suomalaiseen koulutusta koskevaan evaluaatiokeskusteluun*. Jyväskylä/Lievestuore: Jyväskylä University Printing House ja ER-paino Ky.
- Wareham, Jonathan & Gerrits, Han (1999). De-contextualising competence: Can business best practice be bundled and sold? *European Management Journal*, 17 (1), 39–49.
- West, Michael A. & Farr, James L. (1992). Innovation at work. Teoksessa West, Michael A. & Farr, James L. (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (s. 3–13). Chichester: Wiley.
- White, Susan C. & Glickman, Theodore S. (2007). Innovation in higher education: Implications for the future. *New Directions for Higher Education*, 137, 97–105.