

Tukipalvelujen uusi järjestys – Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian kokemuksia tukipalvelujen laatutyöstä

Anu Koivu

Lähtötilanne

Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmeniassa¹ on käytetty verkko-opetusta opetusmuotona vuodesta 1995 alkaen. Palmeniassa on pitkään kehitetty verkko-opetuksen ja monimuoto-opetuksen yhdistäviä, aikuisopiskelijoille soveltuvia opetusmenetelmiä². Noin kymmenessä vuodessa verkko-opetuksesta on tullut tärkeä opetuksen työkalu, jota käytetään opintokokonaisuuksissa lähiopetuksen rinnalla luomassa opiskeluun jatkuvuutta ja yhteisöllisyyttä. Verkossa opiskelun ääreen voi palata milloin tahansa ja verkko mahdollistaa vuorovaikutuksen, yhteisen tiedon rakentelun, tiedotuksen ja materiaalien jaon etäjaksojen aikana.

Verkon hyödyntäminen on siis osa opetuksen arkea Palmeniassa. Aikuisopiskelijoiden tarpeisiin kehitetyt opetusmenetelmät ja verkon hyödyntäminen koulutusten tukena ovat osoittautuneet tärkeäksi kilpailutekijäksi koulutusmarkkinoilla. Verkkoa hyödynnetään laajasti myös koulutuksen suunnittelussa, hallinnossa sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan tukena. Opiskelijoiden ja kouluttajien lisäksi tukipalveluja tarvitsevat koulutusten suunnittelijat, koulutussihteerit, tutkijat ja kehittäjät.

Verkko-opetuksen tukipalvelujen laatutyölle asettamamme tavoitteet kiinnittyvät vahvasti tukipalvelutiimin toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Verkko-opetuksen määrä ja tämän seurauksena tukipalvelutiimin asiakasmäärät ovat kasvaneet merkittävästi. Sen sijaan tukipalvelujen resurssit ovat pysyneet lähes samoina. Miten palvelu kasvanutta asiakasmäärää näillä resursseilla ja säilyttää palvelujen taso? Hyödynnetäänkö nykyisiä resursseja kustannustehokkaasti? Ylläpidetäänkö turhia tukipalveluja? Voisiko tukipalveluja järjestää toisin? Miten hyödyntää paremmin Helsingin yliopiston opusteknologiakeskuksen tarjoamia, keskitettyjä palveluja?

Verkko-opetuksen tukipalveluilla on keskeinen merkitys verkko-opetuksen ja oppimisen laadun kannalta. Laadukkaiden tukipalvelujen avulla varmistetaan, että kouluttajilla on riittävät pedagogiset taidot laaduk-

1 <http://www.helsinki.fi/palmenia>

2 Matikainen & Manninen 2001.

kaan verkko-opetuksen suunnitteluun ja että opiskelijoilla on riittävät verkko-opiskelun valmiudet. Tukipalvelujen laatutyö linkittyy siis vahvasti muuhun verkko-opetuksen laatutyöhön ja tukipalveluja tarkasteltaessa joudutaan väistämättä pohtimaan verkko-opetuksen, -oppimisen ja -oppimateriaalien laatua. Olemme lähteneet siitä, että verkko-opetuksen laadunhallinta integroidaan opetuksen laadunhallintaan. Verkko-opetuksen arviointia koskevat pitkälti samat periaatteet kuin opetuksen laatua yleensä. Lisäksi enemmistö Palmenian koulutuksista on verkko- ja lähiopetuksen yhdistelmiä ja niiden laatua on järkevä arvioida kokonaisuutena, molempien opetusmuotojen erityispiirteet huomioiden.

Pilotti lyhyesti

Pilotti on 3,5 hengen verkkotiimi, joka vastaa verkko-opetuksen tukipalveluista Palmenian Helsingin, Lahden ja Imatran yksiköissä. Tarjoamme tukipalveluja sekä organisaation sisällä (Palmenian henkilökunta) että Palmenian asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Tukipalvelujen tärkeimpiä asiakkaita ovat opiskelijat, kouluttajat (Palmenian ja yliopiston henkilökuntaa sekä ulkopuolisia asiantuntijoita), koulutuspalvelujen tilaajat, koulutussuunnittelijat ja -sihteerit.

Palmenialla on oma Studium-oppimisalusta³, jonka ylläpidosta ja kehittämisestä tukipalvelutiimi vastaa. Verkko-oppimisympäristöt toteutetaan tiimityönä asiakkaiden kanssa. Verkkotiimin edustajat huolehtivat tuotantoprosessin etenemisestä ja ohjauksesta sekä tarjoavat tuotantoprosessin aikana muille tiimin jäsenille tarvittavat verkko-opetuksen tukipalvelut (taulukko 1). Lisäksi verkkotiimi vastaa oppimisympäristöjen tuotannosta. Vuosittain verkkotiimi toteuttaa verkko-oppimisympäristön noin 130 koulutukseen. Koulutusten laajuus on vaihdellut muutaman päivän lyhytkursseista maisteriohjelmiin. Koulutuksista 90 % on ollut lähi- ja verkko-opetuksen yhdistelmiä ja 10 % kokonaan verkossa toteutettavia. Vuonna 2006 Studium-oppimisalustalla oli 6150 käyttäjää.

3 <http://www.studium.helsinki.fi>

Taulukko 1. *Palmenian verkktiimin tarjoamat tukipalvelut*

	Sisällöt	Palvelut
Verkon opetuskäytön pedagoginen tuki	Verkkopedagogiikka Verkko-ohjaus	Henkilökohtainen neuvonta Ohjaavat materiaalit Sisäiset koulutukset
Oppimateriaalin tuottamisen tuki	Sisällöntuotanto Verkko mediana Teknologian mahdollisuudet ja rajoitteet Tuotantoprosessi	Henkilökohtainen neuvonta Ohjeet Ohjaavat materiaalit Sisäiset koulutukset
Verkko-oppimisen tuki	Verkko-opiskelu taidot Tekniikka	Henkilökohtainen neuvonta Helpdesk Ohjeet Ohjaavat materiaalit Käyttöönottokoulutukset
Studium-oppimisalusta	Alustan mahdollisuudet ja rajoitteet Tekniikka	Henkilökohtainen neuvonta Helpdesk Ohjeet Käyttöönottokoulutukset

Palmenian henkilökunta voi hyödyntää myös yliopiston keskitetysti tarjoamia tukipalveluja (koulutus, strategiatuki, ohjelmistot), joista vastaa keskushallinnon kehittämisosastoon kuuluva opetusteknologiakeskus⁴. Opetusteknologiakeskuksen toiminta rahoitetaan yliopiston perusrahoituksesta ja keskuksen palvelujen käyttö on Palmenian henkilökunnalle maksutonta.

Tavoitteiden asettelu

VOPLA-hankkeessa laatua on tarkasteltu sekä tarkoituksenmukaisuutena että muutoksena. Tällöin laatu nähdään tavoitteisiin ja tarkoitukseen so-pivana tapana toimia sekä arvioida ja kehittää omaa toimintaa⁵. Olemme tukipalvelujen laatutyössä sitoutuneet tähän kehittämistä painottavaan laatuajatteluun ja pyrkimyksenämme on saada tämä jatkuvan parantamisen ja kehittämisen idea sisälle tukipalveluihin. Laatu jatkuvana parantamisena ja kehittämisenä on kuitenkin vaikeasti mitattavaa ja laadusta tulee helposti hyvin abstraktia. Tästä syystä olemme lähestyneet laatua myös tukipalvelujen asiakkaiden kautta. Tukipalvelujen asiakkaat on haluttu tuoda laatutyön keskiöön: tukipalvelujen laatua verrataan asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin. Mitä ovat tukipalvelujen

4 <http://ok.helsinki.fi/>.

5 Heikkilä 2005.

asiakkaiden tarpeet muuttuneessa toimintaympäristössä? Vastaavatko nykyiset tukipalvelut näihin tarpeisiin? Miten tukipalvelut on tarkoituksenmukaista järjestää tulevaisuudessa?

Laatutyössä alettiin siis etsiä tukipalvelutiimille uudenlaista tapaa toimia, joka vastaisi muuttunutta toimintaympäristöä. Halusimme selkeyttää tukipalveluhenkilöiden tehtäviä ja rooleja. Lisäksi tavoitteenamme oli tehostaa sekä yhtenäistää tukipalvelutiimin toimintatapoja. Keskeistä oli myös tunnistaa tukipalvelujen asiakkuudet: Keitä asiakkaamme ovat? Millaisia eri asiakasryhmien tarpeet ovat? Miten asiakkaiden tarpeet ja tiimin tarjoamat tukipalvelut kohtaavat? Pohdimme myös, että laatutyö ei saisi jäädä erilliseksi projektiksi, vaan laadun pitäisi tulla osaksi tiimin perustoimintaa. Tukipalvelujen laatu tulisi olla uudenlainen tapa toimia, jossa jatkuvan parantamisen ja kehittämisen idean tulisi olla ”sisällä” tukipalveluissa ja osa tukipalvelujen arkea.

Alusta alkaen oli selvää, että verkko-opetuksen laatutyön rajaaminen pelkkiin tukipalveluihin olisi keinotekoista. Koko prosessin ajan olemme joutuneet myös pohtimaan verkko-opetuksen ja verkko-oppimisen laatua. Toisaalta olisi ollut käytännössä mahdotonta tarttua kaikkiin verkko-opetuksen laadun ulottuvuuksiin. Nyt olemme lähteneet siitä, että verkko-opetuksen laadunhallinta on osa opetuksen laadunhallintaa ja tukipalvelujen laatutyö integroidaan Palmenian opetuksen laadunhallintaan.

Tavoitteiden asettelussa sitouduimme prosessiajatteluun. Prosessien kuvaus ja kartoitus tuntuivat mielekkäältä tavalta kuvata tukipalvelutoiminnan kokonaisuutta ja käytännön työtä sekä selkeyttää työnjakoa, rooleja, vastuuta ja toimintojen vaiheistusta. Prosessikuvausten avulla muodostetun kokonaiskuvan kautta voisimme havaita kehittämiskohteita, esimerkiksi palvelujen puutteita tai päällekkäisyyksiä. Tärkeää olisi myös hahmottaa tukipalvelujen osaamis- ja resurssivaatimukset sekä ennen kaikkea laatutavoitteet.

Laatutyön pitää lähteä toiminnasta. Tästä syystä on ollut erittäin tärkeää, että koko tukipalvelutiimi sitoutuu laatutyöhön. Uudenlainen tapa toimia voi siirtyä käytäntöön vain tietoisien toiminnan kautta. Koko tiimi on osallistunut laatutyöhön pilotoinnin aikana. Jokaisen tiimin jäsenen osaaminen ja ymmärrys tukipalveluista on saatu yhteiseen käyttöön. Kaikki tukipalveluprosessit ovat yksilöllisiä ja erilaisia joten niihin liittyvä hiljainen tieto sekä kokemukset on haluttu tehdä näkyviksi. Samalla olemme luoneet yhteistä ymmärrystä nykyisistä tukipalveluista.

Kun aloimme miettiä, millaisten askelten kautta laatutyölle asetettuihin tavoitteisiin päästään, oli VOPLA-laatakäsikirja hyödyllinen apuväline. Sen kautta saimme jonkinlaisen käsityksen laatutyön eri vaiheista

ja siitä, miten eri vaiheet toimisivat askeleina kohti asetettuja tavoitetta. Tässä vaiheessa ymmärryksemme laatutyöstä oli vielä niin hatara, että tavoitteiden asettelussa emme täysin hahmottaneet, millaiseen prosessiin oikein sitoudumme ja mitä tavoitteisiin pääseminen käytännössä vaatii. Koko prosessin ajan olemme joutuneet palaamaan ihan peruskysymyksiin: mitä seuraavaksi tehdään ja miksi sekä miten tämä vaihe tai työskentely tukee asettamiemme tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta tämä säännöllinen suunnan tarkastaminen on ollut myös hyödyllistä. Olemme edenneet pienin askelin, mutta koko ajan tavoitteiden suuntaisesti.

Kun kokemus laadunhallintatyöstä on vähäistä, kokonaisprosessia pystyy aluksi hahmottamaan hyvin abstraktilla tasolla. On suuri vaara, että laatutyöstä tulee itseisarvo tai se ei kiinnity riittävästi organisaation toimintaan. Yksi pilotoinnin keskeinen tavoite olikin kehittää tukipalvelutiimin laatutietoisuutta ja laadunhallintavalmiuksia. Laatuajattelun sisäistäminen ei ole ollut helppoa ja se on vaatinut aikaa sekä avointa vuorovaikutusta. On tärkeää ymmärtää tavoitteet ja lähtökohdat, jotta välteään väärinymmärrykset. Laatutyö on haasteellista, koska se edellyttää rohkeutta kyseenalaistaa omaa toimintaa, etsiä uusia käytäntöjä ja mitata eri tavoin oman toiminnan laatua. Lisäksi ei ole helppoa löytää uusia näkökulmia omaan työhön.

Tukipalvelut kartalle

Laadun määrittelyn ja tavoitteiden asetteluun jälkeen aloitimme laadunkehittämisen ensimmäisen vaiheen eli nykytilan kuvauksen. Tavoitteenamme oli hahmottaa verkko-opetuksen tukipalvelujen tämän hetkistä tilannetta. Keskeisimmäksi teemaksi nousi tukipalvelujen asiakkuuksien tunnistaminen: Keitä tukipalvelujen asiakkaat ovat? Millaisia eri asiakasryhmien tarpeet ovat? Miten asiakkaiden tarpeet ja tiimin tarjoamat tukipalvelut kohtaavat?

Dokumentointi

Nykytilan kuvauksessa hyödynsimme VOPLA-laatukäsikirjan tukipalvelujen laatumatriisia⁶. Huomiota kiinnitettiin johtamiseen, osaamiseen, resursseihin, prosesseihin ja arviointiin. Nykytilan kuvauksessa tuli esiin, että tiimillä ei ole yhteistä kokonaiskuvaa siitä, miten ja kenelle tukipalveluja tällä hetkellä tarjotaan. Tätä tietoa aloimme kerätä dokumentoimalla tukipalveluprosesseja. Dokumentoimme tukipalvelutapauksia maaliskuun–toukokuun 2006 yhteensä kuukauden ajan. Dokumentointia varten

6 VOPLA-laatukäsikirja 2006.

toteutettiin verkkoon sähköinen lomake, johon jokainen tukipalvelutiimin jäsen kirjasi omat tukipalveluprosessinsa. Lomakkeeseen kirjattiin muun muassa asiakas, mitä asia koski, yhteydenoton tapa, palvelun kesto sekä se, miten prosessi tämän yhteydenoton jälkeen jatkui.

Dokumentointi oli hyvä tapa tutkia omaa työtä ja toimintamme perusteita. Dokumentoinnin tuloksissa näkyi selkeästi, miten tukipalvelut ovat muotoutuneet ajan kuluessa ja kuinka kokonaisnäkemyksen puute näkyi palvelujen hajanaisuutena ja suunnitelmallisuuden puutteena. Palmenian verkko-opetuksen ratkaisut ovat viime vuosina muuttaneet muotoaan. Verkko-opetus on lähtenyt liikkeelle täysin verkossa toteutetuista koulutuksista, joille oli tyypillistä laajat verkko-oppimateriaalit. Nykyään verkkoa hyödynnetään lähiopetuksen tukena ja valmiiden oppimateriaalien sijaan verkkotyöskentely rakentuu yhteiselle tiedonrakentelulle ja vuorovaikutukselle. Tällaisissa ratkaisuissa kouluttajat ja opiskelijat tarvitsevat hyvin toisenlaisia valmiuksia kuin perinteisillä verkkokursseilla. Tämä ei näy riittävästi tukipalvelutarjonnassa. Asiakkaidemme tukipalvelutarpeet muuttuvat ja tukipalvelutarjontamme pitää muuttua mukana.

Toinen dokumentoinnissa esiin tullut asia oli se, että lähestymme asiakkaitamme liian isoina ryhminä. Emme voi määritellä asiakkaita vain heidän rooliensa kautta, esimerkiksi kouluttaja, suunnittelija tai sihteeri. Hyvä esimerkki tästä ovat kouluttajat. Erityisesti pitkissä koulutusohjelmissä koulutuskokonaisuuden toteutukseen osallistuu useita henkilöitä ja kouluttaja saattaa osallistua vain yhden koulutusmoduulin toteutukseen. Tällöin tukipalvelujen ja asiakkaan rinnakkaiset prosessit ovat hyvin lyhyitä ja myös kertaluontoisia. Jos kyse on esimerkiksi Palmenian ulkopuolisesta asiantuntijasta, on suuri vaara, että nämä prosessit eivät koskaan kohtaa. Tukipalvelutiimin on hankala tunnistaa ja tarttua asiakkaan tarpeisiin näiden lyhyiden prosessien aikana. Pitkissä asiakassuhteissa tukipalvelujen kriittiset pisteet määrittyvät hyvin toisella tavalla. Tukipalveluvalikoima on myös laajempi. Jos kouluttaja on esimerkiksi Palmenian omaa henkilökuntaa, voidaan kouluttajan osaamista kehittää pitemmällä aikavälillä vaikka sisäisillä koulutuksilla.

Dokumentoinnin tärkein tulos oli se, että saimme faktatietoa tukipalvelujen nykytilasta ja tämän tiedon pohjalta voimme arvioida toimintaamme. Suurin osa tukipalveluprosesseista toteutuu yksittäisen tukihenkilön ja asiakkaan välillä eivätkä tukihenkilöt ole tietoisia toistensa prosesseista. Dokumentoinnin tuloksena tukipalvelut tulivat näkyvämmiksi ja samalla luotiin yhteistä ymmärrystä tiimin palveluista. Toisaalta dokumentointi on rajallinen tapa kerätä tietoa tukipalvelujen asiakkaista. Dokumentoituiksi tulivat vain ne asiakasprosessit, joissa asiakas tiesi tukipalvelun

olemassaolosta tai mahdollisuudesta. Tukipalvelujen ja verkko-opetuksen kannalta kriittisimpiä tilanteita, joissa asiakkaan tarpeet ja tukipalvelu eivät ikinä kohtaa, ei voida dokumentoida tällä tavalla. Lisäksi on huomioitava, että kaikki tukipalvelumuodot, esimerkiksi ohjeiden hyödyntäminen, eivät vaadi asiakkaalta yhteydenottoa tukipalvelutiimiin.

Vaikka nykytilan kuvauksen aikana ei ollut tarkoitus vielä miettiä tukipalvelujen kehittämiskohteita, nousi jo tässä vaiheessa esiin kehittämistarpeita. Tämä varmasti johtui osittain siitä, että dokumentoinnin kautta saatiin laajempi otos erilaisista tukipalvelutapauksista. Olemme dokumentoineet kaikki laatutyön aikana esiin tulleet kehittämistarpeet. Osaan niistä on voitu tarttua heti ja pieniä kehittämistoimia onkin toteutettu koko pilotoinnin ajan. Näiden lisäksi on havaittu laajempia kehittämiskohteita, joihin ratkaisun löytäminen vaatii enemmän aikaa ja resursseja.

Prosessien prosessointia

Nykytilan kuvauksen jälkeen siirryimme laatutyössä valintavaiheeseen⁷, jossa tarkoitus on arvioida nykyistä toimintaa kriittisesti sekä valita tukipalvelujen tärkeimmät kehittämiskohteet ja yrittää löytää niihin ratkaisut. Päätimme kuvata ja arvioida nykyisiä tukipalveluja prosessikuvausten avulla. Tukipalveluprosessien kuvaamisen tavoitteena oli kartoittaa tukipalvelutoiminnan kokonaisuutta. Prosessikuvaukset mahdollistaisivat myös kehittämiskohteiden havaitsemisen, esimerkiksi tukipalvelujen päällekkäisyydet tai puutteet. Prosessikuvausten avulla muodostetun kokonaiskuvan pohjalta, voitaisiin määritellä tukipalvelujen osaamis- ja resurssivaatimukset sekä laatutavoitteet.

Kaksi vaihtoehtoa

Prosessien kuvaamisen yhteydessä jouduimme tarkemmin miettimään tukipalveluprosessien luonnetta ja sitä, millainen prosessikuvaus parhaiten tukisi tällaista toimintaa. Kaikki tukipalvelutilanteet ovat yksilöllisiä ja erilaisia. Joka kerta tukipalveluhenkilö joutuu miettimään, mikä tässä tilanteessa on paras tapa toimia ja mitkä asiakkaan tarpeet ovat. Prosessien vaiheista tai onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä voidaan toki sanoa jotakin, mutta paljon jää tukipalveluhenkilön tilannekohtaisen arviointi varaan. Tukipalveluhenkilön osaamisella ja tilannetajulla on siis suuri merkitys tukipalveluprosesseissa. Mitä enemmän tukipalveluhenkilöllä on tietoa ja kokemusta vaihtoehtoista toimintatavoista, sitä paremmat mah-

⁷ Tämän vaiheen nimi on nykyisessä VOPLA-laatuikäkirjassa (2006) Rakentaminen (toim. huom.).

dollisuudet hänellä on onnistua tukipalveluprosesseissa. Tarvitaan siis väline vaihtoehtojen arviointiin ja näkyväksi tekemiseen.

Asko Karjalainen kutsuu tällaisia prosesseja innovatiivisiksi⁸. Innovaatiivisille prosesseille on ominaista, että ne sisältävät valtavan määrän tilannesidonnaisia, vaihtoehtoisia toimintatapoja. Millaisella prosessikaaviolla voitaisiin sitten kuvata innovatiivisia tukipalveluprosesseja? Tiukalla prosessikaaviolla voidaan menettää tilannekohtaisuus ja mahdollisesti jopa sulkea hyviä toimintatapoja pois. Tämä on ongelma, koska prosessikaavion pitäisi tukea vaihtoehtojen arviointia, eikä sulkea niitä pois⁹.

Mentorin tuella hahmottui kaksi vaihtoehtoista etenemistapaa. Ensimmäinen vaihtoehto oli jonkinlainen verkkotyökalu tai tietokanta, jonka avulla voitaisiin koota tietoa vaihtoehtoisista toimintatavoista. Idea oli, että tietokantaan kirjattaisiin tukipalvelutapauksia sekä niihin liittyviä ratkaisuja ja dokumentteja ja tällä tavalla kuvattaisiin mahdollisimman kattavasti vaihtoehtoisia toimintatapoja eri tilanteissa eri toimijoiden kanssa.

Toinen vaihtoehto oli tukipalveluprosessien kuvaaminen asiakkaan prosessien kanssa. Tukipalveluprosessien lähtökohta on asiakkaiden tarpeet ja ne ongelmat joihin asiakkaat törmäävät omien prosessiensa aikana. Ensin kuvataan asiakkaiden prosessit ja tämän jälkeen prosesseihin liitetään nykyiset tukipalvelut. Näin saadaan esiin tukipalvelujen kokonaisuus mahdollisine puutteineen ja päällekkäisyyksineen. Asiakkaiden prosessit tulevat tutuiksi tukipalveluhenkilöille ja tukipalvelut tulevat näkyviksi. Lisäksi pystytään hahmottamaan sitä, millaista osaamista ja resursseja tukipalvelujen toteuttaminen vaatii.

Koska jo laadun käsitettä määrittellessämme olemme pitäneet asiakasnäkökulmaa keskeisenä tukipalvelujen laatutyössä, päätimme arvioida nykytilaa asiakkaan prosessien kautta. Prosessikuvauksen lähtökohtana ovat verkko-oppimisympäristön tuotantoprosessin vaiheet ja neljän asiakasryhmän (opiskelija, kouluttaja, suunnittelija ja sihteeri) prosessit eri vaiheissa. Ensin ajattelimme, että kuvaamme jokaisen asiakasryhmän koko prosessin omaksi kaaviokseen. Luovuin tästä ideasta, koska tällä tavalla eri asiakasryhmien prosessien väliset suhteet eivät olisi tulleet näkyviksi. Sen sijaan olemme kuvanneet jokaisen tuotantoprosessin vaiheen omaan kaavioonsa, jossa näkyy kaikkien neljän asiakasryhmän prosessi kyseisessä vaiheessa sekä asiakkaille tarjottavat tukipalvelut.

Palmeniassa verkko-opetuksen laadun ja prosessien kehittäminen on aikanaan aloitettu kuvaamalla verkko-oppimisympäristöjen tuotantoproses-

8 Karjalainen 2005a.

9 Karjalainen 2005b.

seja matriiseina, johon kirjattiin hyvin yksityiskohtaisesti eri toimijoiden roolit ja tehtävät tuotantoprosessien aikana. Nykyiset tuotantoprosessit toteutuvat hyvin pitkälti matriisien pohjalta ja matriiseja voitiinkin hyödyntää asiakkaiden (esimerkiksi suunnittelijoiden ja sihteerien) prosessien kuvaamisessa. Lisäksi hyötyä oli nykytilan kuvauksen yhteydessä tehdyn dokumentoinnin tuloksista, koska niissä dokumentoiduissa tapauksissa tuli esiin niitä ongelmia, joihin asiakkaat prosessiensa aikana törmäävät. Näiden lisäksi prosessikuvauksia varten keskusteltiin muutamien asiakkaiden kanssa ja näissä keskusteluissa asiakkaat kertoivat omasta työstään ja samalla prosesseistaan.

Tärkein tietolähde prosessien kuvaamisessa oli tukipalveluhenkilöiden kokemus erilaisista prosesseista ja asiakkaiden tarpeista. Prosessien kuvauksessa oli haasteellista tunnistaa asiakkaiden prosessit ja löytää niille sopiva kuvaustapa. Prosessikuvausten avulla pitäisi pystyä hahmottamaan helposti prosessien kokonaisuus ja kriittiset kohdat. Jos kuvaukset ovat hyvin yksityiskohtaisia, tulee niistä hyvin helposti pirstaleisia ja kokonaisprosessi katoaa yksityiskohtien joukkoon. Hyviä esimerkkejä tästä ovat Palmeniassa tuotetut verkko-oppimisympäristöjen tuotantomatriisit. Matriiseissa eri toimijoiden tehtävät on kuvattu niin yksityiskohtaisella tasolla, että niihin on erittäin raskasta tutustua. Lisäksi toimijoiden on hankala hahmottaa omaa rooliaan kokonaisprosessissa koska se pirstoutuu.

Prosessikuvausten kannalta olisi ollut hyödyllistä, että Palmenian opetuksen laatutyö olisi niin pitkällä, että opetuksen prosessit olisi kuvattu jo jollain tasolla. Palmenian verkko-opetuksesta 90 % on lähi- ja etäopetuksen yhdistelmiä ja lähiopetuksen suunnitteluprosessi olisi toiminut hyvänä lähtökohtana asiakkaiden prosessien kuvaamiselle. Kuvauksia olisi voitu vain täydentää verkko-opetuksen osalta. Kun opetuksen laatutyö etenee Palmeniassa, tullaan opetuksen prosessi varmasti kuvaamaan. Tällöin tukipalvelujen prosessit täytyy päivittää ja integroida näihin prosesseihin.

Prosessikuvaukset on tehty ensisijaisesti tukipalvelutiimin käyttöön, mutta tukipalvelujen asiakkaat voisivat myös hyödyntää prosessikaaviota. Prosessikaavioiden avulla asiakkaat pystyisivät hahmottamaan omaa prosessiaan sekä tarjolla olevia tukipalveluja. Kokonaisuuden kannalta on myös tärkeää, että asiakkaat ovat tietoisia toistensa prosesseista esimerkiksi kouluttajat opiskelijan prosessista tai koulutussuunnittelijat ja sihteerit toistensa prosesseista. Tukipalvelutiimin tuottamien prosessikuvausten pitäisi siis pystyä ymmärrettävällä tavalla kuvaamaan prosessien kokonaisuus ja eri toimijoiden roolit siinä¹⁰, muuten asiakkaat eivät voi sitoutua niihin. Tästä syystä meidän on tarkoitus ennen prosessikuvaus-

10 Laamanen 2005, 97.

ten julkaisua testata niitä tukipalvelutiimissä ja pyytää myös asiakkaita testaamaan niitä.

Prosessikuvausten seuraava vaihe

Prosessikuvauksia ei ole tarkoitus hyödyntää vain nykytilan arvioinnissa vaan tavoitteenamme on kehittää niistä työväline myös laadunhallinnan viimeiseen vaiheeseen, toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Helsingin yliopistoon on hankittu QPR ProcessQuide -ohjelmisto työvälineeksi prosessien mallinnukseen. Olemme mallintaneet ohjelmistolla tukipalveluprosessejamme. Ohjelmisto mahdollistaa prosessikaavioiden julkaisemisen siten, että julkaistuihin versioihin voidaan liittää kommentteja ja muistiinpanoja. Olemme suunnitelleet, että jokainen tukipalveluhenkilö kirjaa prosessikaavioihin omissa tukipalveluprosesseissa esiin tulleita ongelmia ja epäkohtia, esimerkiksi jos tietystä prosessin vaiheesta puuttuu tukipalvelu. Myös onnistumisia ja hyviä käytäntöjä kirjataan muistiin. Tietyin väliajoin kommentit ja muistiinpanot otetaan käsiteltäviksi ja sovitaan, mitä muutoksia tukipalveluihin niiden pohjalta tehdään. Tällä tavalla saadaan myös jaettua hiljaista tietoa ja asiantuntemusta tiimin kesken sekä epäkohdat ja ongelmat yhteiseen pohdintaan. Kaaviot päivittyvät ja elävät toiminnan mukana. Tukipalveluprosessit eivät näyntyä tukipalveluhenkilöille ainoastaan omien prosessien kautta. Muiden prosesseihin ja kokemuksiin tutustuminen mahdollistaa laajemman näkökulman muodostamisen. Tämä on tärkeää myös tukipalvelujen laadunhallinnan kannalta. Yksittäisen tukihenkilön työssä erilaiset ongelmat eivät välttämättä näy oikeissa mittasuhteissa, yksittäistapauksia voi olla useampia.

Kun tukipalveluprosessit on mallinnettu ja niiden laatutavoitteet asetettu, voidaan alkaa hahmottaa tukipalvelujen osaamis- ja resurssivaatimuksia. Tiimi on aloittanut osaamiskartoituksen ja se on tarkoitus saada valmiiksi keväällä 2007. Tämän jälkeen voimme lähteä analysoimaan, kuinka hyvin tiimin tämänhetkinen osaaminen vastaa tukipalveluissa tarvittavaa osaamista. Resurssien osalta tilanne on hankalampi. Palmeniassa ei ole tällä hetkellä TVT-strategiaa, jossa olisi määritelty verkko-opetuksen strategiset linjaukset ja tavoitteet pitkällä tähtäimellä. Sama koskee tukipalvelujen resursseja. Tämä väistämättä heijastuu laatutyön muihin sisältöalueisiin ja vaikeuttaa pitkäjänteistä kehittämistyötä. Tukipalvelutiimiltä puuttuu kehikko, jonka sisällä se voi toimintaansa kehittää. Verkko-opetuksen tukipalvelujen pitäisi tukea verkko-opetukselle asetettuja strategisia tavoitteita ja kun ne puuttuvat, jää kysymys tukipalvelujen organisoinnista, vastuista ja resursseista myös avoimeksi.

Tukipalvelujen mittatikut

Koulutuspalvelut syntyvät aina eri toimijoiden (opiskelija, kouluttaja, suunnittelija, sihteeri) yhteistyönä ja sama koskee niiden laatua. Laadukasta verkko-oppimista voi syntyä vain jos kaikki nämä toimijat pystyvät toteuttamaan omat prosessinsa laadukkaasti. Tukipalvelujen tehtävä on tunnistaa toimijoiden prosessien kriittiset kohdat ja tarjota niihin riittävästi tukea. Tämä on tukipalvelujen tarkoitus, tätä varten tukipalvelut ovat olemassa. Miten tämän tarkoituksen toteutumista voidaan seurata eli miten mitata tukipalvelujen laatua? Mitä ovat tukipalvelujen laatutekijät ja miten niiden olemassaolo voidaan todeta?

Pilottivuoden viimeinen haaste oli tukipalvelujen laatutavoitteiden ja mittareiden määrittely. Taas palasimme tuttujen kysymysten äärelle. Miten asiakkaiden tarpeet ja tiimin tarjoamat tukipalvelut kohtaavat? Saavatko asiakkaat tarpeisiinsa sopivat palvelut? Puuttuuko palveluja? Kaipaisivatko asiakkaat toisentyyppistä palvelua, esimerkiksi ohjeiden sijasta henkilökohtaista perehdytystä? Tätä laatutavoitetta meidän on tarkoitus arvioida asiakaskyselyiden avulla. Olemme suunnitelleet, että koulutuksen loppuvaiheessa lähetämme asiakkaille (kouluttaja, suunnittelija, sihteeri) kyselyn, jonka avulla kartoitamme sitä, kuinka hyvin tukipalvelut ovat onnistuneet heidän prosessejaan tukemaan ja kuinka tyytyväisiä asiakkaat tukipalveluihin ovat. Tällä tavalla toivomme saavamme tietoa tukipalvelujen ja verkko-opetuksen kannalta kriittisimmistä tilanteista, joissa asiakkaan tarpeet ja tukipalvelut eivät kohtaa, esimerkiksi asiakas ei ole tietoinen tukipalveluista. Opiskelijoiden kohdalla tukipalvelujen arviointi yhdistetään koulutuspalautteisiin. Asiakaskyselyjen työstäminen aloitetaan heti vuoden 2007 alussa ja ne on tarkoitus ottaa käyttöön mahdollisimman pian.

Toiseksi keskeiseksi laatutavoitteeksi olemme valinneet tukipalvelujen tunnettuuden, saavutettavuuden ja käytön määrän. Kuinka hyvin asiakkaat tuntevat tiimin palvelut? Ovatko palvelut saavutettavia? Tukipalvelujen asiakasmäärät ovat yksi tapa mitata näiden tavoitteiden toteutumista. Lisäksi on syytä arvioida asiakasmääriä suhteessa verkko-opetuksen määrään. Tällä hetkellä tilastoimme tarkasti verkko-oppimisympäristöjen ja niiden käyttäjien määriä. Vuoden 2007 alussa meidän on tarkoitus aloittaa tukipalvelutapausten dokumentointi. Näin saadaan tietoa tukipalvelujen asiakasmäärästä ja niiden vaatimista resursseista.

Käynnistämme tukipalvelujen laadunarvioinnin kahdella edellä mainitulla mittarilla. Alkuvaiheessa on tärkeää testata ja analysoida nämä mittarit ja käytännöt. Jos nyt käyttöön otettavilla mittareilla ei saada meille merkityksellistä tietoa tukipalvelujen laadusta, täytyy mittareita

kehittää tai miettiä uusien mittareiden käyttöönottoa. Olennaista on, että pystymme hyödyntämään keräämäämme arviointitietoa tukipalvelujen kehittämisessä.

Laatukäsikirjasta askelmerkit

Käynnistämävaiheessa VOPLA-laatukäsikirja oli hyvä työväline, koska sen kautta voitiin muodostaa yleiskuva verkko-opetuksen laadunhallinnasta sekä laatutyön sisällöistä, menetelmistä ja vaiheista. Emme ole sellaisenaan soveltaneet VOPLA-laatukäsikirjaa laatutyöhön, vaan olemme yrittäneet sen avulla löytää tukipalvelutiimille mielekkään tavan tehdä laatutyötä. Tässä on ollut isona apuna oman mentorin kanssa käymämme keskustelut.

Vaikka pilotit ovatkin lähestyneet verkko-opetuksen laadunhallintaa hyvin erilaisista näkökulmista, muiden pilottien työskentelyyn tutustuminen ja siitä oppiminen on antanut välineitä oman laatutyön tarkasteluun. Tukipalvelujen laatutyö linkittyy vahvasti muuhun verkko-opetuksen laatutyöhön ja tukipalveluja tarkasteltaessa joudutaan väistämättä pohtimaan verkko-opetuksen, -oppimisen ja -oppimateriaalin laatua. Kaiken kaikkiaan on ollut hyödyllistä tutustua erilaisiin tapoihin tehdä laatutyötä, koska konkreettiset esimerkit ovat auttaneet hahmottamaan laatutyön mahdollisuuksia ja löytämään omaa tapaa tehdä laatutyötä. Erityisen antoisaa on ollut kokemusten vaihto vertaispilottimme Kuopion Avoimen yliopiston kanssa. Aiomme jatkaa yhteistyötä sekä mentorin että vertaispilottin kanssa myös pilottivuoden jälkeen.

Oma tapa tehdä laatua

VOPLA-hankkeessa on koko ajan painotettu, että laatujärjestelmä on aina organisaatiokohtainen ja sen kehittämisen lähtökohtana pitää olla organisaation tarpeet, tavoitteet ja olemassa olevat käytännöt. Toisin kun esimerkiksi yliopiston tiedekunnat ja laitokset, Palmenia toimii liiketoiminnallisin periaattein ja tämä näkyy selkeästi organisaation prosesseissa ja sitä kautta laatutyössä. Laadunhallintaa ei voi ostaa valmiina pakettina vaan erilaisista menetelmistä ja työkaluista on räätälöitävä omaan organisaatioon sopiva kokonaisuus.

Sama koskee organisaation laatukäsitystä. Tukipalvelutiimin ymmärrys laadusta on muuttunut pilotoinnin aikana. Samaan aikaan, kun olemme rakentaneet yhteistä ymmärrystä tukipalveluista ja löytäneet uusia näkökulmia omaan työhön, on abstrakti laatu alkanut muuttua konkreettiseksi. Tämä ei ollut mahdollista ennen kuin opimme ymmär-

tämään laadunhallinnan prosesseja ja soveltamaan laadunhallinnan menetelmiä omiin tarpeisiimme sopivalla tavalla. Laadunhallintakielen ja -ajattelun omaksuminen on ollut haasteellista. Omalta osaltaan tähän varmasti vaikuttivat ne ennakkokäsitykset ja odotukset joita laatutyöhön liittyi. Laadunhallinta usein näyttäytyy mekaanisena ja jäykkänä laadunvarmistuksena. Meni aikaa ennen kuin pääsimme irti tästä laatu-käsityksestä ja huomasimme, että laadunhallinta voi olla oman organisaatiomme tarpeista lähtevää toiminnan kehittämistä. Sen ei tarvitse olla jäykkää eikä ole välttämätöntä kirjaimellisesti noudattaa mitään tiettyä toimintatapaa. Sen sijaan on hedelmällisempää arvioida kriittisesti erilaisia laadunhallinnan menetelmiä ja välineitä ja rakentaa niistä itselle sopiva tapa tehdä laatutyötä. Silloin laatutyö kiinnittyy toimintaan ja on mielekästä. Olennaista on työn tulokset eikä se tapa, millä ne saadaan aikaan. Tosin aina tämän oman tavan löytäminen ei ole ollut helppoa ja se on vaatinut aikaa. Esimerkiksi tukipalvelujen prosessien kuvaamiseen ei meinannut löytyä tapaa, joka olisi riittävästi ottanut huomioon prosessien innovatiivisen luonteen. Näissä tilanteissa olemme onneksi voineet kääntyä mentorin puoleen.

Laatu käytäntöön

Pilotoinnin aikana olemme etsineet tukipalvelutiimille uudenlaista, laadukasta tapaa toimia. Tämä uudenlainen tapa toimia voi siirtyä käytäntöön vaan tietoisien toiminnan kautta toisin sanoen laatua syntyy vain tekemällä: jokaisen tukipalvelutiimin jäsenen pitäisi sitoutua laatutyöhön ja pystyä soveltamaan ja hyödyntämään laatutyön tuloksia omassa työssään. Laatutyöhön sitoutuminen edellyttää aitoa ja jaettua ymmärrystä siitä, mihin sitoudutaan. Mitä laatu on? Mitä laatutyö on ja mitkä sen tavoitteet ovat? Mitä hyötyä laatutyöstä on? Mikä on minun roolini laatutyössä?

Hedelmät

Laatu on konkretisoitunut pikku hiljaa laatutyön edetessä ja tämä on lisännyt laatutyön mielekkyyttä. Laatutietoisuuden kehittyminen näkyy siinä, että olemme tulleet tietoisemmiksi asiakkaiden tarpeista ja osaamme ottaa ne paremmin huomioon tukipalveluprosesseissa. Olemme myös löytäneet uusia näkökulmia omaan työhömmе. Laatutyön hyödyt ja siihen liittyvät mahdollisuudet ovat tulleet näkyviksi. Toiminta pilottina on antanut kehittämistyölle resursseja, aikaa ja paikan. Se on myös osoittanut sen, kuinka tärkeää on, että toiminnan yhteiselle arvioinnille ja kokemusten sekä toimintamallien jakamiselle on aikaa.

Laatutyön etenemistä hahmotettiin toimintasuunnitelman avulla koko pilotoinnin ajan. Tiimillä oli siis koko ajan käsitys, mitä oli tehty ja mitä seuraavaksi on tarkoitus tehdä. Toimintasuunnitelman avulla ei kuitenkaan pystytty hahmottamaan sitä, kuinka paljon aikaa ja resursseja eri työskentelyvaiheissa tarvitaan. Osittain tästä syystä kaikkia pilotoinnille asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu. Silti laatutyö on säilyttänyt mielekkyytensä, koska sen avulla olemme voineet selkeyttää toimintaprosesseja sekä vastuita. Tukipalveluhenkilöiden työn sujuvuus on parantunut, kun turha työ ja sähläys ovat vähentyneet. Olemme esim. tuottaneet erilaisia ohjeita ja pohjia, joiden avulla käytännötyötä on voitu helpottaa ja tehostaa.

Pilotoinnin aikana tukipalvelutiimi on alkanut hahmottaa, mistä tukipalveluiden laatu syntyy ja pystymme tunnistamaan laadukkaita toimintatapoja sekä ottamaan niitä käyttöön omissa prosesseissamme. Laadunarvioinnin myötä voimme tunnistaa turhat palvelut, havaita kehittämistarpeita ja huolehtia siitä, että tukipalvelut eivät ole itseisarvo vaan lähtevät asiakkaiden tarpeista. Laadukkaiden tukipalveluiden ansiosta asiakkaiden prosessit helpottuvat ja niiden laatu paranee. Samalla asiakastytyväisyys lisääntyy.

Seuraava askel

Alusta asti oli selvää, että laatutyötä jatketaan pilotoinnin jälkeen. Tällä hetkellä laatutyö ei ole vielä osa tiimin perustoimintaa vaan se on oma projektinsa. Tulevaisuudessa tärkein tavoitteemme on, että nämä kaksi projektia yhdistyvät ja laatu on sisällä toiminnassa. Ensimmäinen askel on prosessikuvausten kehittäminen laadunhallinnan työkaluksi ja tämän työkalun käyttöönotto. Tarkoituksenamme on myös aloittaa tukipalveluiden systemaattinen laadunarviointi mahdollisimman pian tukipalvelujen dokumentoinnin sekä asiakaskyselyiden avulla.

Tukipalveluiden tulevaisuutta pohdittaessa ei voida keskittyä vain tukipalvelutiimin oman toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Samanaikaisesti täytyy miettiä sitä, miten voimme tehokkaammin hyödyntää Helsingin yliopiston tarjoamia keskitettyjä tukipalveluja. Tämä tavoite on linjassa Helsingin yliopiston Opetuksen ja opintojen kehittämisohjelman kanssa¹¹: *Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön tukipalvelujen yhteistyötä tehostetaan keskitettyjen tukipalveluiden sekä tiedekuntien ja muiden toimijoiden välillä. Tukipalveluiden prosessit määritellään sekä tarkennetaan vastuut ja roolit eri toimijoiden kesken.* Keskitettyjen palvelujen hyödyntäminen täydentäisi tukipalvelutarjontaa ja joitain verkkotiimin tällä hetkellä tarjoamia palveluja voitaisiin mahdollisesti korvata keskitetyillä palveluilla.

11 Opetuksen ja opintojen kehittämisohjelma 2006.

Tässä täytyy huomata, että kaikki tukipalvelutiimin nykyiset asiakkaat eivät pysty hyödyntämään yliopiston keskitettyjä palveluita, koska ne on suunnattu yliopiston henkilökunnalle ja perusopiskelijoille.

Tukipalveluiden laatutyö on tarkoitus integroida Helsingin yliopiston ja Palmenian muuhun laatutyöhön ja sille asetettuihin tavoitteisiin¹². Helsingin yliopistossa on määritelty kolme ydinprosessia, jotka vastaavat yliopiston ydintehtäväalueista: tutkintotavoitteinen koulutus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Yliopiston tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toiminnan. Verkko-opetuksen laadunhallinta liittyy tutkintotavoitteisen koulutuksen ydinprosessiin ja verkko-opetuksen tukipalvelut ovat tämän ydinprosessin tukiprosesseja. Tällä tasolla tukipalveluiden laatutyön suhde organisaation muuhun laatutyöhön on selkeä. Käytännössä eri laatuprojektien tavoitteiden, käsitteiden ja tulosten yhteensovittaminen ei ole itsestään selvää. Tukipalveluilla on ollut esimerkiksi käytössään Palmeniassa vuonna 2005 toteutetun EFQM-malliin¹³ perustuvan itsearviointin tulokset. Itsearvioinnissa organisaation laatua lähestyttiin kuitenkin niin laajasta näkökulmasta, että yhtymäkohtia on ollut vaikea löytää. Tukipalveluiden laatutyössä on taas edetty alhaalta ylöspäin eli laatutyön tavoitteet liittyivät hyvin konkreettisesti tiimin toiminnan, asiakaspalvelun ja tukipalveluhenkilöiden työn kehittämiseen. Pilotoinnin aikana on tullut selkeästi esiin, että molempia näkökulmia tarvitaan. Tukipalveluiden laatutyö olisi tarvinnut tuekseen laajemman näkökulman.

Verkko-opetus on useimmissa organisaatioissa lähtenyt liikkeelle erillisissä kehittämissuhteissa ja piloteissa. Näin on myös Palmeniassa. Viimeisen viiden vuoden aikana verkko-opetuksen määrä on kuitenkin kasvanut valtavasti ja verkon hyödyntäminen koulutuksissa on arkea ja iso osa Palmenian koulutustoimintaa. Verkko-opetusta ei pitäisi enää lähestyä minään kokeiluna vaan osana perustoimintaa yhtenä menetelmänä muiden joukossa¹⁴. Verkko-opetus vaatii koko ajan resursseja ja jotta nämä resurssit voidaan suunnata tarkoituksenmukaisesti, pitäisi verkko-opetuksen pitkän aikavälin strategiset tavoitteet määritellä. Mitä ovat täydennyskoulutusasiakkaiden tulevaisuuden tarpeet? Millaisilla verkko-oppimisen ratkaisuilla näihin tarpeisiin vastataan? Mikä on Palmenian tahtotila verkko-opetuksen suhteen?

Tukipalvelut eivät ole itseisarvo, vaan niiden tehtävänä on tukea verkko-opetuksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tukipalveluiden laatutyö voi tarjota yhden välineen tai näkökulman verkko-opetuksen

12 Laatu ja arviointi Helsingin yliopistossa 2006.

13 EFQM 2003.

14 Löffström 2005, 183.

resurssien, vastuiden ja organisoinnin määrittelyyn. Prosessikuvausten ja dokumentoinnin kautta teemme verkko-opetuksen prosesseja läpinäkyviksi. Tämän tiedon pohjalta on helpompi lähestyä verkko-opetuksen kokonaisuutta ja kohdentaa osaamista ja resursseja tarkoituksenmukaisesti. Samalla voidaan hahmottaa laajemmin tukipalveluiden merkitystä Palmenian opetuksen prosesseissa.

Tukipalveluiden pitäisi periaatteessa tehdä itsensä tarpeettomaksi. Näin varmasti osittain tulee tapahtumaan, kun sekä kouluttajien että myös opiskelijoiden valmiudet kehittyvät verkko-opetuksen yleistyessä ja arkipäiväistyessä entisestään. Toisaalta samalla tukipalveluasiakkaiden määrä kasvaa ja tämän myötä tukipalveluiden kysyntä ja tarve. Varmasti tulevaisuudessa ainakin joudutaan uudelleen arvioimaan tukipalvelumuotoja ja voi olla, että uudenlaiset verkko-opetuksen ratkaisut vaativat tuekseen ihan uuden tyyppisiä tukipalveluja. Joka tapauksessa verkko-opetuksen laadun kannalta on tärkeä huolehtia siitä, verkko-opetuksen suunnittelijoilla ja toteuttajilla on riittävät valmiudet hyödyntää tieto- ja viestintätekniikkaa opetuksessa ja oppimisessa sekä kyky tukea oppimista erilaisten verkko-opetusmenetelmien avulla¹⁵.

15 Löffström, Kanerva, Tuuttila, Lehtinen & Nevgi 2006, 45.

Lähteet

- EFQM 2003. EFQM Excellence Model. Suomenkielinen käännös. Helsinki: Laatu-keskus.
- Heikkilä M. 2005. Verkko-opetuksen laadunhallinta – käsitteenmäärittelystä kriteeristöihin. Teoksessa J. Sariola & A. Evälä (toim.). Verkko-opetuksen laatu yliopisto-opetuksessa. Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatu palvelu -hankkeen raportti I. Helsinki: Yliopistopaino, 23–42.
- Karjalainen, A. 2005a. Koulutuksen laatu järjestelmän perusteet. Oulun yliopisto. Luettu joulukuussa 2006. [www-dokumentti]. http://www oulu.fi/opetkeh/pdf/verkkojulkaisut/koulutuksen_laatu_jarjestelma_perusteet_karjalainen.pdf
- Karjalainen, A. 2005b. Koulutusorganisaation prosessit. Oulun yliopisto.
- Laatu ja arviointi Helsingin yliopistossa 2006. Helsingin yliopisto. Luettu joulukuussa 2006. [www-dokumentti]. <http://www.helsinki.fi/evaluation/index.htm>
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus.
- Löfström, E. 2005. Miten muut sen tekevät? Oppia hyviä esimerkeistä verkko-opetuksesta! Teoksessa A. Nevgi, E. Löfström & A. Evälä (toim.) Laadukkaasti verkossa. Yliopistollisen verkko-opetuksen ulottuvuudet. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitoksen julkaisuja 200. Helsinki: Yliopistopaino.
- Löfström, E., Kanerva, K., Tuuttila L., Lehtinen A. & Nevgi A. 2006. Laadukkaasti verkossa. Verkko-opetuksen käsikirja yliopisto-opettajalle. Helsingin yliopisto. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 33, Raportit ja selvitykset. Helsinki: Yliopistopaino.
- Matikainen J. & Manninen J. (toim.) 2001. Aikuiskoulutus verkossa. Verkkopohjaisten oppimisympäristöjen teoria ja käytäntö (2. uudistettu painos). Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Opetuksen ja opintojen kehittämisohjelma 2007–2009. Helsingin yliopisto. Luettu joulukuussa 2006. [www-dokumentti]. http://www.helsinki.fi/arviointi/koulutuksen_laadunvarmistus/opetuksen_kehittamisohjelma.htm
- VOPLA-laatakäsikirja 2006. Luettu joulukuussa 2006. [www-dokumentti]. <http://www.vopla.fi/laatukasikirja/>