

Marika Turkia – Mikko Penttinen – Tanja Matikainen

Saimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän sisäinen auditointi

Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisu

Saimaa University of Applied Sciences Publications

Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisu

Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 50

ISBN 978-952-7055-10-6 (PDF)

ISSN 1797-7266

Sisällys

JOHDANTO	4
Sisäisen auditoinnin tavoitteet	4
Auditoinnin toteutus	4
Sisäisen auditoinnin tulokset	5
AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUPOLITIikka	6
Laatujärjestelmän tavoitteet ja kytkeä strategiaan	6
Laatujärjestelmän vastuunjako	8
Laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyyä	9
Yhteenveto	10
LAATUJÄRJESTELMÄN KYTKKEYTYMINEN JOHTAMISEEN JA TOIMINTAAN	11
Prosessit toiminnan ohjaajina	11
Laatujärjestelmän tuottaman tiedon saatavuus ja käytettävyys	12
Yhteenveto	13
TKI-TOIMINNAN LAADUNVARMISTUS	14
TKI-toiminnan strateginen ohjaus	14
Sidosryhmäyhteistyö TKI-toiminnassa	15
Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatio	15
Yhteenveto	16
LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN TOIMINNAN SEURANTA, ARVIOINTI JA JATKUVA KEHITTÄMINEN	17
Palautejärjestelmät, tiedon keruu ja käsittely	17
Systemaattinen toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	18
Yhteenveto	19
JOHTOPÄÄTÖKSET	20
Vahvuudet	20
Hyvät käytänteet	20
Kehittämissuositukset	21
LIITTEET	22
Liite 1: Auditointihaastattelujen ohjelma 13. – 14.11.2014	22

JOHDANTO

Laadunvarmistus on keskeinen osa Saimaan ammattikorkeakoulun arjen toimintaa, toiminnanohjausta ja johtamista. Laatutyön tavoitteena on edistää strategiassa määriteltyjen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista sekä toimintaprosessien sujuvuutta. Saimaan ammattikorkeakoulussa toimintaa kehitetään jatkuvasti palautejärjestelmien tuottaman tiedon sekä ulkoisten ja sisäisten arviointien avulla.

Sisäiset auditoinnit on Saimaan ammattikorkeakoulussa todettu hyväksi toiminnan kehittämis- ja arviointimenettelyksi. Niiden avulla kehitetään ammattikorkeakoulun toimintaa, yhtenäistetään toimintaprosesseja ja löydetään hyviä käytänteitä. Sisäiset auditoinnit pohjautuvat Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen, Karvin, ulkoisten arviointien periaatteisiin ja kriteereihin. Arviointikohteita ovat olleet koulutusohjelmat sekä toiminnot, kuten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta. Vuodesta 2013 lähtien sisäisten arviointien järjestämisessä on tehty yhteistyötä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa.

Sisäisen auditoinnin tavoitteet

Syksyllä 2014 toteutetun Saimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän sisäisen auditoinnin tavoitteena oli tarkastella ulkopuolisen arviointijärjestelmän silmin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta, löytää kehittämiskohteita ja nostaa esiin hyviä käytäntöjä. Auditoinnin teemoja olivat ammattikorkeakoulun laatupolitiikka, TKI-toiminnan laadunvarmistus sekä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja kehittäminen. Auditoinnissa keskityttiin erityisesti Korkeakoulujen arviointineuvoston vuonna 2010 toteuttamassa auditoinnissa esille tulleisiin kehittämiskohteisiin.

Auditoinnin toteutus

Karelia-ammattikorkeakoulu toteutti Saimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän sisäisen auditoinnin marraskuussa 2014. Auditoinnissa noudatettiin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen ulkoisten arviointien mallia ja arviointikriteereitä.

Auditoinnin toteutuksesta vastasivat Karelia-ammattikorkeakoulun suunnittelujohtaja Lasse Neuvonen, laatukoordinaattori Mikko Penttinen, lehtori Jarmo Renvall ja TKI-asiantuntija Marika Turkia. Saimaan ammattikorkeakoulusta auditoinnin suunnitteluun ja toteutukseen osallistuivat strategiajohtaja Terttu Kauranen, opiskelijakunta SAIKOn puheenjohtaja Pauliina Paakki sekä laatupäällikkö Tanja Matikainen, joka toimi auditointiryhmän sihteerinä.

Auditointi koostui Saimaan ammattikorkeakoulun laatimasta itsearviointiraportista sekä auditointihaastatteluista. Itsearviointiraportissa kuvattiin laatujärjestelmän toimintaa, kehittämiskohteita ja vahvuuksia. Varsinaiset auditointihaastattelut järjestettiin Saimaan ammattikorkeakoulun Skinnarilan kampuksella 13. – 14.11.2014. Haastateltavat ryhmät olivat seuraavat

- Tutkimuspäälliköt ja TKI-henkilöstö (3 tutkimuspäällikköä ja 3 TKI-henkilöstön edustajaa)
- Koulutuspäälliköt ja opettajat (4 koulutuspäällikköä ja 4 opettajaa)
- Ylin johto (3 henkilöä)
- Tuki- ja palveluhenkilöstö (2 esimiestä ja 6 tuki- ja palveluhenkilöstön edustajaa)
- Opiskelijat (5 henkilöä)

Haastattelut kestivät 1,5 tuntia / haastatteluryhmä. Jokaiselle ryhmälle oli laadittu omat kysymyksensä, joilla kartoitettiin auditoinnin kohteita kunkin ryhmän näkökulmasta.

Sisäisen auditoinnin tulokset

Auditoinnin tulokset on julkaistu auditointiryhmän laatimassa auditointiraportissa. Raportti on julkaistu sähköisesti Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa. Auditoinnin tulokset esitellään Saimaan ammattikorkeakoulun henkilöstölle kevään 2015 aikana. Samalla sovitaan laatujärjestelmän kehittämistoimenpiteistä ja niiden toteutusaikataulusta.

Sisäisen auditoinnin tulosten ja havaintojen perusteella ammattikorkeakoulu jatkaa edelleen laadunvarmistusjärjestelmänsä kehittämistä ja havaittujen hyvien käytänteiden ylläpitämistä.

AMMATTIKORKEAKOULUN LAATUPOLITIikka

Laatujärjestelmän tavoitteet ja kytkeä strategiaan

Saimaan ammattikorkeakoulu määrittää laatujärjestelmän tarkoittavan toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta. Laatujärjestelmän avulla korkeakoulu varmistaa, että strategiassa ja henkilöstöstrategiassa määritellyt tavoitteet ja toimenpiteet toteutuvat, prosessit ovat sujuvia ja tehokkaita ja toimintaa kehitetään jatkuvasti palautejärjestelmien tuottaman tiedon kautta. Strategiassa on määritelty ammattikorkeakoulun koulutus- ja TKI-tehtävään, visioon ja profiiliin liittyvät päämäärät, kehittämiskohteet, niihin liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet sekä strategiset mittarit. Strategiassa on myös kuvattu ammattikorkeakoulun toimintaympäristö ja siihen liittyvät mahdollisuudet ja uhkat.

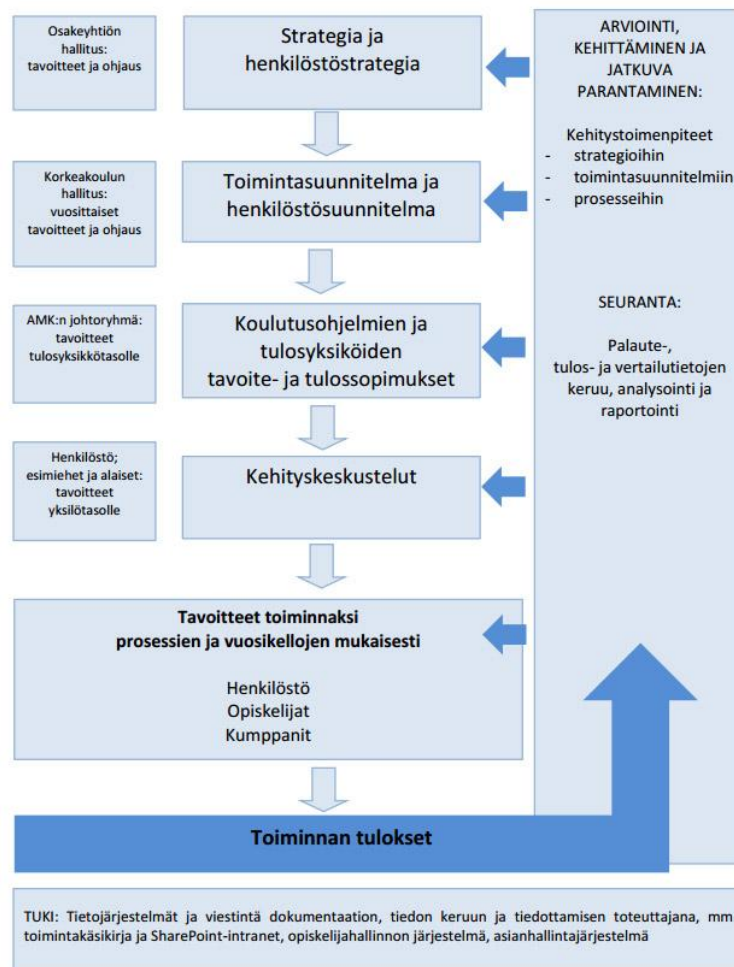
Saimaan ammattikorkeakoulun toiminta näyttöytyy kaikilla tasoilla strategialähtöisenä. Laatujärjestelmä on selkeästi kuvattu ja se koostuu strategiasta ja henkilöstöstrategiasta, jotka osakeyhtiön hallitus hyväksyy. Vuosittaista suunnittelua ohjaavat toiminta- ja henkilöstösuunnitelma sekä koulutusohjelmien ja tulosityksiköiden tavoite- ja tulossopimukset. Ulkoinen ohjaus ja johtamisjärjestelmä ohjaavat ja kiinnittyvät näihin kokonaisuuksiin tiiviisti. Toimintasuunnitelman sekä tavoite- ja tulossopimusten tavoitteet konkretisoituvat toiminnaksi prosessien ja vuosikellojen kautta. Yksilötasolle tavoitteet jalkautetaan kehityskeskustelujen kautta.

Toiminnan tuloksia seurataan ja arvioidaan palautetiedon ja tulos- ja vertailutiedon avulla. Kehitystoimenpiteet otetaan huomioon strategiatyössä, toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä sekä prosessien kehitystyössä. Jatkuvan parantamisen kehän huomioiminen näyttöytyy toiminnassa, vaikka sitä ei ole määritelty laatujärjestelmän ohjaavana perusajatuksena. Jatkossa voisi harkita laatujärjestelmän pysyvien elementtien tarkistamista suhteessa toiminnanohjausjärjestelmään.

Auditoinnin perusteella Saimaan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä, opetuksen laatujärjestelmä ja TKI-toiminnan laatujärjestelmä näyttöytyvät erillisinä kokonaisuuden osina. Haastattelujen perusteella auditointiryhmälle jäi sellainen

käsitys, että henkilöstö ymmärtää laatujärjestelmän enimmäkseen niiden toimintaprosessien ja toiminnan näkökulmasta, joilla toteutetaan strategiaa ja toimintasuunnitelman tavoitteita. Laatujärjestelmän kokonaisuuden jäsenyys ei vielä ollut täysin selkeä henkilöstölle (strategiat – toimintasuunnitelma ja henkilöstösuunnitelma – tavoite- ja tulossopimukset – kehityskeskustelu). Henkilöstöllä ei ollut myöskään selkeää kuvaa siitä, miten arviointi, kehittäminen ja jatkuva palaute vaikuttavat toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja suunnitteluun. Laadunvarmistus kytkeytyy strategiaan tavoitteisiin, mutta jatkuvan kehittämistyön yhteistä dokumentaatiotapaa tulisi kehittää palvelemaan enemmän suunnitteluvaihetta.

Opetuksen ja TKI-toiminnan laatujärjestelmät olisi hyvä koota nykyistä tiiviimmin yhteen osana Saimaan laatujärjestelmää. Näin laatujärjestelmästä muodostuisi yksi yhtenäinen kokonaisuus. Itsearvioinnissa laatujärjestelmä on kuitenkin kuvattu selkeästi ja se on helposti ymmärrettävä (kuvio 1).



Kuvio 1. Saimaan ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä.

Laatujärjestelmän vastuunjako

Ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittämisestä vastaa strategiajohtaja, joka toimii samalla laatujohtajana. Laatupäällikkö vastaa toiminnanohjausjärjestelmän ylläpidosta ja strategisen päätöksenteon tueksi tuotettavan aineiston tuottamisesta johdolle ja esimiehille.

Laaturyhmän tehtävänä on kehittää laatujärjestelmää, järjestää sisäisiä auditointeja sekä antaa suosituksia laatujärjestelmään liittyvistä toimenpiteistä. Laaturyhmän asema laatutyön koordinoinnissa näyttäytyi vähäisenä. Haastatteluissa tulikin tarve uudistaa laaturyhmän kokoonpanoa sekä määrittää selkeämmin ryhmän tehtävät ja vastuut. Tällä hetkellä opetuksen ja TKI-toiminnan osalta laatujärjestelmän kehittämistyö tapahtuu suurelta osin PEDA- ja TIKI-ryhmien kautta. Tämä asettaa haasteen laatutyön johtamiselle, koska myös ryhmien välinen vuorovaikutus on vähäistä. Auditointiryhmä katsoo myös, että laaturyhmälle tulisi asettaa selkeämpi rooli koko ammattikorkeakoulun laatutyön suunnittelussa, organisoinnissa, arvioinnissa, kehittämisessä ja laatukulttuurin luomisessa.

Opetuksesta vastaava vararehtori vastaa laatujärjestelmästä opetuksen osalta. Koulutuspäälliköt vastaavat oman koulutusohjelmansa laadusta ja laadunhallinnasta. Yksittäisen opettajan vastuulla on oman opetuksensa laatu. Kehittämistyötä koordinoidaan PEDA-ryhmässä, jossa käsitellään kaikki opetukseen liittyvä laadun kehittämistyö.

TKI-toiminnasta vastaava vararehtori vastaa TKI-toiminnan laatujärjestelmän toimivuudesta. Tutkimuspäälliköt vastaavat painoalojen toiminnasta ja sitä kautta laadusta. Projektipäällikön vastuulla on yksittäisen projektin laatu. Palvelutoiminnan laatutyötä koordinoi koulutussuunnittelija.

Saimaan ammattikorkeakoulu on määritellyt laatujärjestelmän vastuut selkeästi kaikille eri tasoille lukuun ottamatta opiskelijan vastuuta osana laatujärjestelmää. Opiskelijan rooli ja vastuut olisi hyvä kuvata ja viestiä siitä opiskelijoille, jotta opiskelijat saadaan entistä enemmän mukaan kehittämään laatujärjestelmää.

Laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyy

Laatujärjestelmä tuottaa tietoa palautejärjestelmien (opiskelijapalautte, henkilöstöpalautte ja kumppaneilta saatava palautte), strategisten mittareiden sekä tavoite- ja tuloskeskustelujen materiaalien kautta. Laatujärjestelmän perustana on toimintakäsikirja, joka on rakennettu osaksi intranetia. Käsikirjasta on löydettävissä kaikki henkilöstön tarvitsema laatumateriaali. Opiskelijoihin liittyvä laatumateriaali on tallennettu useaan eri paikkaan. Sitä on ulkoisilla www-sivuilla ja moodlessa monella eri alustalla. Opiskelijaviestinnässä käytetään moodlea, sähköpostia ja facebookia.

Uusi intranet-ratkaisu mahdollistaa hyvän dokumentoinnin ja tiedon välityksen henkilöstölle. Haastatteluissa uuden intran merkitystä korostettiin, koska entiseen verrattuna dokumenttien saatavuus on parantunut huomattavasti. Intranet on kuitenkin vielä rakennusvaiheessa ja voisi olla hyvä, että laatujärjestelmään liittyvälle dokumentaatiolle olisi oma selkeä paikka intranetissä. Nyt tieto on hajallaan ja laatujärjestelmän kuvaus on alisteinen toiminnanohjausjärjestelmälle.

Auditointiryhmä pohti keskeisten toiminnanohjaukseen liittyvien asiakirjojen tuottamisen kuormittavuutta johtamisen näkökulmasta, esim. toimintasuunnitelman suhdetta tavoite- ja tulossopimuksiin. Voisivatko nämä asiakirjat muodostaa jatkossa yhden kokonaisuuden, josta löytyvät niin ammattikorkeakoulutason kuin yksikötason tavoitteet ja mittarit? Tämä helpottaisi seurantaa ja arviointia ja keventäisi dokumentaation määrää.

Opiskelijoiden haastatteluissa tuli myös esille tarve yhdenmukaistaa ja tehdä valinta opiskelijoille suunnattavan laatudokumentaation ja -viestinnän sisällöstä, kanavasta ja vastuista sekä aikatauluista. Auditointiryhmässä keskusteltiin myös opiskelijoiden laatukäsikirjan laatimisen tarpeesta, joka toisi laatutyön lähemmäksi opiskelijan arkea.

Yhteenveto

- Ammattikorkeakoulun laadunvarmistus on strategialähtöistä ja tukee johtamista.
- Laatujärjestelmän ja toiminnanohjausjärjestelmän suhdetta voisi tarkistaa.
- Jatkuvaan kehittämiseen perustuvaa dokumentaatiota tulisi kehittää.
- Laaturyhmän roolia koko ammattikorkeakoulun laatutyön koordinoijana tulisi vahvistaa.
- PEDA- ja TIKI-ryhmillä on vahva rooli niin opetuksen kuin TKI-toiminnan laadun kehittämisessä.
- Laatujärjestelmän vastuunjako on kattavasti kuvattu.
- Opiskelijoiden asemaa laatujärjestelmässä tulisi korostaa.
- Intranet mahdollistaa hyvän ja läpinäkyvän dokumentoinnin.
- Opiskelijoihin päin suunnattua laatudokumentaatiota ja -viestintää tulisi yhtenäistää.

LAATUJÄRJESTELMÄN KYTKEYTYMINEN JOHTAMISEEN JA TOIMINTAAN

Saimaan ammattikorkeakoulun strategian toteutumista ohjataan vuosittain tehtävillä toimintasuunnitelmalla, talousarviolla, taloussuunnitelmalla sekä henkilöstösuunnitelmalla. Strategiset tavoitteet jalkautetaan koulutusohjelma- ja tulosityksikötasolle vuosittaisissa tavoite- ja tulossopimuksissa. Henkilöstön tasolle strategian tavoitteet konkretisoidaan kehityskeskustelujen kautta.

Johto seuraa tavoitteiden toteutumista SOKKA-järjestelmän kautta, johon kootaan toiminnan keskeiset määrälliset tulokset. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan SOKKA-järjestelmän tuottama tieto palvelee hyvin johtamista. Koulutusvastuu – ja tulosityksikötason tavoitteiden jatkuva seuranta tapahtuu TIKI- ja PEDA-ryhmissä ja asiat käsitellään ammattikorkeakoulun johtoryhmässä. Rehtori tapaa säännöllisesti opiskelijakunnan edustajia, mikä edesauttaa opiskelijanäkökulman huomioimista päätöksenteossa. Tapaamisten nykyistä systemaattisemmalla dokumentoinnilla varmistettaisiin yhteisesti sovittujen asioiden eteenpäin vieminen. Kaikissa haastatteluissa korostui molemminpuolinen luottamus ammattikorkeakoulun johdon ja henkilöstön välillä.

Auditointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi koulutusvastuukohtaiset- ja tulosityksikötason tavoite- ja tulossopimusten tavoitteiden toteutumisen arviointi ja siihen liittyvä dokumentaatio. Toiminnan jatkuvan seurannan, arvioinnin ja dokumentaation kehittämällä laatupoikkeamat havaittaisiin nopeammin.

Prosessit toiminnan ohjaajina

Ammattikorkeakoulussa prosessit ja vuosikellot kuvaavat, miten henkilöstöön, opiskelijoihin ja kumppaneihin liittyvät tavoitteet muuttuvat toiminnaksi. Prosessikuvaukset tehdään toiminnoista, jotka tukevat ammattikorkeakoulun perustehtävien saavuttamista. Kaikkiaan Saimaan ammattikorkeakoulussa on kaksi organisaatiotason prosessia, 14 koulutuksen prosessia sekä yksi TKI- ja palvelutoiminnan prosessi. Lisäksi toimintaa ohjaavat vuosikellot ja erillisohjeet.

Organisaatiouudistuksen myötä prosesseja päivitetään, mikä selittää osaltaan koulutuksen prosessien suuren määrän. Prosessien kautta halutaan kuvata ammattikorkeakoulun nykytila organisaation uudistuessa. Auditointiryhmä näkee riskinä, että erityisesti koulutusprosesseista syntyy erilaisia variaatioita eri koulutusvastuualoille. Tämä tuli erityisesti esille opiskelijoiden kommentteissa opintojen toteuttamiseen liittyvissä toiminnoissa. Sen sijaan tukipalveluissa tunnistettiin oman toiminnan keskeiset prosessit, jotka ohjaavat toimintaa. Ohjeistusta on kevennetty ja pyritty kuvaamaan vain oleelliset asiat. Jatkossa myös muut prosessit olisi hyvä arvioida samalla tavalla ja sitä kautta keventää prosessien ja ohjeistusten määrää.

Auditointiryhmä esittää, että laaturyhmällä olisi vastaisuudessa suurempi vastuu koko ammattikorkeakoulun prosessikuvausten laadinnassa, prosessien kehittämisessä, prosessien toimivuuden arvioinnissa sekä prosessien jalkauttamisessa henkilöstölle ja opiskelijoille. Näin varmistettaisiin prosessien kiinnittyminen koko ammattikorkeakoulun laatujärjestelmään ja toiminnan ohjaukseen.

Laatujärjestelmän tuottaman tiedon saatavuus ja käytettävyys

Uudistunut intranet toimii paikkana, johon laatujärjestelmän tuottama tieto dokumentoidaan. Auditointihetkellä intranet oli vielä käyttöönottovaiheessa ja kaikki tieto ei ollut vielä saatavilla. Tulevaisuudessa intranet toimii koko henkilöstön tiedonsaantipaikkana. Tämän lisäksi erityisesti johtoa ja esimiestasoa palveleva SOKKA-järjestelmä toimii asetettujen tavoitteiden ja mittareiden raportointivälineenä.

TKI-toiminnassa järjestelmä tuottaa tietoa yksittäisten projektien käyttöön ja hyviä käytäntöjä ovat sähköiset kustannus- ja työajanseurantajärjestelmät. Auditointiryhmälle jäi epäselväksi, mitä tietoa järjestelmä tuottaa TKI-toiminnasta organisaatiotasolle esimerkiksi painoalojen tavoitteiden toteutumisen ja seurannan osalta.

Ammattikorkeakoulun palautejärjestelmät tuottavat tietoa toiminnasta. Erityisesti päällikkötason kuormitusta arvioinnin ja kehittämisen näkökulmasta voisi keventää se, että palautejärjestelmistä saatu ja koottu tieto olisi saatavilla myös SOKKA-järjestelmästä.

Ammattikorkeakoulun tulisi myös varmistaa, että annettu palautetieto ja siitä seuranneet toimenpiteet olisivat tarkoituksenmukaisesti henkilöstön ja opiskelijoiden saatavilla.

Yhteenveto

- SOKKA-järjestelmän tuottama tieto palvelee hyvin johtamista.
- Henkilöstön luottamus ammattikorkeakoulun johtoon ja johdon luottamus henkilöstöön on molemminpuolista.
- Rehtori ja opiskelijakunta tapaavat säännöllisesti, mikä edesauttaa opiskelijanäkökulman huomioimisen päätöksenteossa. Tapaamisten systematisemmalla dokumentoinnilla varmistettaisiin yhteisesti sovittujen asioiden eteenpäin vieminen.
- Toiminnan jatkuvan seurannan ja arvioinnin dokumentaation kehittäminen on kehittämiskohteena.
- Prosessien määrää pitäisi hallitusti keventää.
- Laaturyhmällä voisi olla suurempi vastuu koko ammattikorkeakoulun prosessien koordinoinnissa, kehittämisessä, arvioinnissa ja jalkauttamisessa henkilöstölle ja opiskelijoille
- Intranet parantaa laatujärjestelmän tuottaman tiedon saatavuutta.
- Palautetieto ja siitä seuranneet toimenpiteet pitää tiedottaa henkilöstölle ja opiskelijoille.

TKI-TOIMINNAN LAADUNVARMISTUS

TKI-toiminnan strateginen ohjaus

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tavoitteet pohjautuvat strategiaan ja toimintasuunnitelmaan ja ne konkretisoidaan TKI-tulosyksikön tasolle tavoite- ja tulosopimusmenettelyn kautta. TKI-toiminnan tavoitteita käsitellään myös koulutusohjelmakohtaisissa tavoitesopimuksissa. Painoalat toimivat hankeha- kua ohjaavina. TKI-toiminnan vararehtori vastaa TKI-toiminnan strategisesta oh- jauksesta.

Ammattikorkeakoulun strategia määrittelee TKI-toiminnan pääsuuntaviivat, joita täydennetään toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Ammattikorkeakoulun paino- aloja uudistettiin strategian arvioinnin yhteydessä, mikä edistää monialaisemman ja koulutusalat ylittävän TKI-toiminnan toteuttamista. Ammattikorkeakoulun TKI- toiminnan prosessin hallintavälineenä käytetään Proha-järjestelmää, joka mah- dollistaa systemaattisen organisaatiotason TKI-toiminnan seuraamisen. Yksikkö- tasolle konkreettiset TKI-toiminnan tavoitteet ja mittarit määritellään tavoite- ja tulosneuvotteluissa, mutta painoalojen rooli osana tavoite- ja tulosneuvotteluja ei ole selkeä. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan painoalojen roolia TKI-toimin- nan strategisessa ohjauksessa voisi vahvistaa ja siihen liittyvää dokumentaatiota tarkentaa.

Ajankohtaisia TKI-asioita käsitellään TIKI-ryhmässä, josta ne viedään koulutus- ohjelmien henkilöstökokouksiin. Henkilöstön sitouttaminen TKI-toimintaan tapah- tuu kehityskeskustelujen kautta, minkä auditointiryhmä koki hyvänä käytäntönä. Käsiteltävien asioiden dokumentaation olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Johdon kuukausittaiset tapaamiset tukevat opiskelijoiden roolia TKI-toiminnan strategisessa ohjauksessa. Tutkimuspäälliköiden ja opiskelijakunnan välinen vuorovaikutus jäi auditointiryhmälle epäselväksi.

TKI-toimintaa ohjaa yksi ammattikorkeakoulutason prosessi, joka ohjaa yksittäi- sen projektin toteuttamista. Auditointiryhmälle jäi pohtimaan, miten TKI-toiminnan strateginen johtaminen ja ohjaus näyttäytyvät TKI-toiminnan prosessissa.

Auditointiryhmä suosittaa TKI-toiminnan prosessin uudistamista siten, että se kiinnittyy nykyistä paremmin osaksi laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta. Nykyinen prosessikuvaus eri vaiheineen voitaisiin kuvata erillisenä työohjeena.

Sidosryhmäyhteistyö TKI-toiminnassa

Sidosryhmäyhteistyötä TKI-toiminnassa tehdään projektien ohjausryhmissä ja koulutusohjelmien neuvottelukunnissa. Lisäksi osallistutaan muiden organisaatioiden ohjausryhmätyöskentelyyn. Opetushenkilöstö osallistuu myös maakunnalliseen verkosto- ja työryhmätyöskentelyyn. Haastatteluiden perusteella johdon näkemys oli, että erityisesti neuvottelukuntien kanssa tehtävää yhteistyötä tulee kehittää ja arvioida yhteistyön laatua. Auditointiryhmä näkisi hyvänä, että neuvottelukuntatoimintaa kehitettäessä TKI-toiminnan edustajat nimettäisiin neuvottelukuntiin. Työelämäpalautetta kerätään projektien ohjaus-/johtoryhmien ja neuvottelukuntien kautta ja palaute käsitellään TIKI-ryhmässä. Lisäksi käytössä on koko organisaatiotason sidosryhmäkysely.

Auditointiryhmälle jäi epäselväksi, miten saatua palautetietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä ja miten kehittämiskohteet dokumentoidaan. Auditoinnin aikana tuli esille, että ammattikorkeakoulussa on käynnistetty kumppanuuksien määrittely ja niiden hallintaan tukevan järjestelmän kehittäminen. Tämä tulee edistämään ja vahvistamaan TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointia ja dokumentointia.

Opetuksen ja TKI-toiminnan integraatio

Opiskelijoiden haastattelussa opetuksen ja TKI-toiminnan integraatio nousi vahvasti esille. Opiskelijoille TKI oli terminä vieras. Haastatteluissa tuli myös esille, että opiskelijat eivät tieneet minkälaista projektitoimintaa oli käynnissä. Toisaalta YAMK-koulutuksessa tilanne oli päinvastainen. Siellä koettiin, että heillä on mahdollisuus osallistua monipuolisesti TKI-toimintaan. Haastatteluissa nousi esille mielenkiintoinen idea YAMK-opiskelijoiden parityönä tehtävistä opinnäytetöistä ja oppimistehtävistä. Eri paikkakunnilta kotoisin olevat opiskelijat voisivat tehdä toistensa työnantajille oppimistehtäviä / opinnäytetöitä. Tämä palvelisi monialaista ja maakuntarajat ylittävää yhteistyötä kaikkien osapuolten kesken.

Integraatiota toteutetaan myös opiskelijoiden osuuskuntien kautta. Erityisesti liiketalouden koulutuksen yhteydessä toimiva markkinoinnin osuuskunnan toiminta integroitui opetukseen hyvin. Toisaalta tekniikan osuuskunnassa työelämän toimeksiannot toimivat, mutta integraatio opetukseen oli vähäistä. Kokonaisuutena TKI-toiminta näyttäytyy opiskelijoille yksittäisten case-opintojen kautta. Esimerkiksi kuvataiteessa toteutetaan monialaisesti ja monipuolisesti yhteistyöprojekteja alueen toimijoiden kanssa (Laserresidenssi, Konnunsuo-projekti ja hotelli- ja ravintola-alan kanssa tehtävät yhteishankkeet). Eri koulutusohjelmissa on hyviä käytäntöjä TKI-toiminnan ja opetuksen integraation toteuttamiseen. Auditointiryhmässä keskusteltiin siitä, miten hyvät käytännöt saataisiin paremmin näkyviin organisaatio- ja opiskelijatasolle.

Yhteenveto

- TKI-toiminta on strategialähtöistä.
- Proha-järjestelmä antaa mahdollisuuden systemaattiseen organisaatiota-son TKI-toiminnan seuraamiseen.
- Painoalojen roolia TKI-toiminnan strategisessa ohjauksessa voisi vahvistaa ja siihen liittyvää dokumentaatiota tarkentaa.
- Neuvottelukuntatoiminnan vaikuttavuuden arviointi ja TKI-toiminnan integroiminen osaksi neuvottelukuntatoimintaa olisi tärkeää.
- Henkilöstön sitouttaminen TKI-toimintaan kehityskeskustelujen kautta on erittäin hyvä käytäntö.
- Opiskelijoiden ja tutkuspäälliköiden vuorovaikutusta pitäisi lisätä.
- TKI-toiminnan prosessi pitäisi uudistaa siten, että se kiinnittyy osaksi Saimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää
- Opetushenkilöstön osallistuminen maakunnallisiin työryhmiin ja verkostoihin tukee sidosryhmäyhteistyötä.
- Käynnistetty kumppanuuksien määrittely tulee jäsentämään ja syventämään sidosryhmäyhteistyötä.
- TKI- ja opetuksen integraatio YAMK-koulutuksessa näyttäytyy vahvana.
- Eri koulutusohjelmissa on paljon hyviä käytäntöjä TKI- ja opetuksen integraation toteuttamiseen. Näiden käytänteiden jakaminen organisaation sisällä antaisi uusia ideoita ja mahdollisuuksia toteuttaa integraatiota.

LAADUNVARMISTUSJÄRJESTELMÄN TOIMINNAN SEURANTA, ARVIOINTI JA JATKUVA KEHITTÄMINEN

Palautejärjestelmät, tiedon keruu ja käsittely

Saimaan ammattikorkeakoulu näkee palautejärjestelmien tuottaman tiedon tärkeäksi toiminnan kehittämiseksi. Opiskelijoilta kerätään opintojaksopalautetta, opinnäytetyöpalautetta, OPALA-palautetta ja kansainväliseen vaihtoon liittyvää palautetta sähköisten järjestelmien kautta. Näiden rinnalla toimivat kehityskeskustelut ja ryhmänvanhimpien palautteet, joiden avulla saadaan selville yleisiä opiskeluun vaikuttavia asioita. Joissakin kehittämissä on opiskelijaedustus. Opiskelijakunta SAIKOn hallitus kokoontuu säännöllisesti ammattikorkeakoulun johdon kanssa.

Henkilöstöltä kerätään palautetta kehityskeskusteluissa, yksikkökohtaisissa tavoite- ja tuloskeskusteluissa sekä työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyillä. Henkilöstön kv-vaihdon palautejärjestelmää suunnitellaan parhaillaan. Tiedotustilaisuudet ja henkilöstökokoukset toimivat foorumina henkilöstöpalautteelle. Saadun palautteen dokumentointi vaihtelee ja palautteista seuranneita toimenpiteitä ei informoida henkilöstölle erikseen, ellei kyseessä ole laaja toimintatavan muutos.

Haastatteluissa tunnistettiin koulutuksen keskeiset palautejärjestelmät. Ammattikorkeakoulun vahvuutena on matalan organisaation mahdollistama suora suullinen opiskelija- ja henkilöstöpalaute toiminnasta. Auditointiryhmä jäi miettimään, miten muut haastatteluissa esille nousseet palautteet (esim. sidosryhmäpalaute ja tukipalvelujen palaute) kytkeytyvät koko ammattikorkeakoulun palautejärjestelmään. Auditointiryhmä näkee kehittämiskohteenä palautejärjestelmän yhtenäisemmän kokonaiskuvauksen sekä sen kytkemisen toimintaan ja johtamisen vuosikelloon. Näin palautejärjestelmät muodostaisivat yhtenäisen kokonaisuuden ammattikorkeakoulun laatujärjestelmässä. Auditointiryhmä pohti, voisiko laaturyhmä ottaa vastuullisen roolin palautetiedon keräämisen kokonaisprosessista, palautetiedon keruusta aina palautteen palautteeseen saakka. Tämä helpottaisi palautteiden tuottaman tiedon käsittelyä, kehittämiskohteiden määrittelyä ja niistä seuranneiden toimenpiteiden seuranta johtoryhmässä sekä TIKI- ja PEDA-ryhmissä.

Auditointiryhmä näkee selkeänä kehittämiskohteena palautejärjestelmien tuottaman tiedon kytkeytymisen entistä vahvemmin toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja palautteesta annetun vastapalautteen dokumentointiin.

Opiskelijahaastattelussa nousi esille opiskelijoiden toive vuosittaisesta opiskelijatytyväisyyttä kartoittavasta palautekyselystä. Opiskelijat kokivat, että opintojaksopalautteen kautta ei voi antaa yleistä palautetta ammattikorkeakoulun toiminnasta. Ryhmänvanhimpien kautta annettava palaute todettiin opiskelijoiden taholta vaihtelevaksi. Palautteen keruu on sidoksissa ryhmänvanhimman omaan motivaatioon. Auditointiryhmä suosittelee vuosittain toteutettavan opiskelijatytyväisyyskyselyn ottamista käyttöön. Näin opiskelijoille mahdollistuisi yleisemmän palautteen antaminen, ja vastaavasti ammattikorkeakoulu saisi koko organisaation toimintaa kehittävää palautetta opiskelijoilta.

Systemaattinen toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Laadunvarmistusjärjestelmän systemaattinen seuranta pohjautuu palaute-, tulos- ja vertailutietojen keruuseen, analysointiin ja raportointiin. Laatujärjestelmän kehittämistä vastaavat ensisijaisesti strategiajohtaja ja laatu päällikkö. Arviointi, kehittäminen ja jatkuvan parantamisen kehitystoimenpiteet kohdistuvat strategioihin, toimintasuunnitelmiin ja prosesseihin.

Toiminnan vuositasolle asetettujen tavoitteiden ja tulosten toteutumisen seuranta on vastuutettu pitkälti toimijatasolle. Tämä sitouttaa henkilöstön ja tekee toiminnan ohjauksen läpinäkyväksi. Tästä voi kuitenkin muodostua haasteeksi jatkuvan kehittämisen näkökulmasta se, miten havaitut laatu poikkeamat dokumentoidaan ja raportoidaan prosessista vastaavalle. Riskinä tässä on, ettei johto saa tietoonsa poikkeamia, eikä näin ollen pysty toimimaan asioiden korjaamiseksi.

Arvioinnin, kehittämisen ja jatkuvan palautteen dokumentoinnin kehittäminen ja kytkeminen entistä vahvemmin osaksi koko laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta palvelisi johtamista ja toiminnan ennakoivaa suunnittelua. Auditointiryhmä näkee kehittämiskohteena systemaattisten toimintatapojen luomisen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tällä hetkellä toteutettavat sisäiset auditoinnit, palautetieto ja TIKI- ja PEDÄ-ryhmien toiminta luovat hyvän pohjan toiminnan jatkuvalla kehittämiselle.

Yhteenveto

- Koulutuksen keskeiset palautejärjestelmät tunnistettiin hyvin.
- Palautetietoa kerätään kaikista ydintoiminnoista. Lisäksi matala organisaatio mahdollistaa suoran henkilökohtaisen palautteen annon niin opiskelijoilta kuin henkilöstöltä.
- Palautejärjestelmän yhtenäisempi kokonaiskuvaus sekä sen kytkeminen toimintaan ja johtamisen vuosikelloon olisi tarpeellista kuvata.
- Palautejärjestelmien tuottaman tiedon kytkeytyminen entistä vahvemmin toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja palautteesta annetun vastapalautteen dokumentointi on syytä nostaa kehittämiskohteeksi.
- Vuosittain toteutettavan opiskelijatyytyväisyyskyselyn toteuttaminen kannattaa nostaa kehittämiskohteeksi.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Vahvuudet

- Ammattikorkeakoulun laadunvarmistus on strategialähtöistä ja tukee johtamista.
- PEDA- ja TIKI-ryhmillä on vahva rooli niin opetuksen kuin TKI-toiminnan laadun kehittämisessä.
- Laatujärjestelmän vastuunjako on kattavasti kuvattu.
- Intranet mahdollistaa hyvän ja läpinäkyvän dokumentoinnin.
- SOKKA-järjestelmän tuottama tieto palvelee hyvin johtamista.
- Henkilöstön ja johdon molemminpuolinen luottamus on syvää.
- Intranet edistää laatujärjestelmän tuottaman tiedon saatavuutta.
- TKI-toiminta on strategialähtöistä.
- Käynnistetty kumppanuuksien määrittely jäsentää ja syventää sidosryhmäyhteistyötä.
- TKI- ja opetuksen integraatio YAMK-koulutuksessa näyttäytyy vahvana.

Hyvät käytänteet

- Rehtorin säännölliset tapaamiset opiskelijakunnan kanssa edesauttavat opiskelijanäkökulman huomioimisen päätöksenteossa. Tapaamisten systemaattisemmalla dokumentoinnilla varmistettaisiin yhteisesti sovittujen asioiden eteenpäin vieminen.
- Henkilöstön sitouttaminen TKI-toimintaan kehityskeskustelujen kautta on erittäin hyvä käytäntö
- Opetushenkilöstön osallistuminen maakunnallisiin työryhmiin ja verkostoihin tukee sidosryhmäyhteistyötä
- Proha-järjestelmä antaa mahdollisuuden systemaattiseen organisaatiota-son TKI-toiminnan seuraamiseen
- Eri koulutusohjelmissa on paljon hyviä käytäntöjä TKI- ja opetuksen integraation toteuttamiseen. Näiden käytänteiden jakaminen organisaation sisällä antaisi uusia ideoita ja mahdollisuuksia toteuttaa integraatiota.

- Palautetietoa kerätään kaikista ydintoiminnoista. Lisäksi matala organisaatio mahdollistaa opiskelijoiden ja henkilöstön suoran palautteen antamisen.

Kehittämissuosituks

- Laatujärjestelmän ja toiminnanohjausjärjestelmän suhdetta tulisi tarkistaa.
- Jatkuvaan kehittämiseen perustuvaa dokumentaatiota tulisi kehittää.
- Laaturyhmän roolia koko ammattikorkeakoulun laatutyön koordinoijana tulisi vahvistaa.
- Opiskelijoiden asemaa laatujärjestelmässä tulisi korostaa.
- Opiskelijoihin päin suunnattua laatudokumentaatiota ja -viestintää tulisi yhtenäistää.
- Toiminnan jatkuvan seurannan ja arvioinnin dokumentaation kehittäminen on nostettava kehittämiskohteeksi.
- Prosessien määrää on kevennettävä hallitusti.
- Palautetieto ja siitä seuranneet toimenpiteet on tiedotettava henkilöstölle ja opiskelijoille.
- Painoalojen roolia TKI-toiminnan strategisessa ohjauksessa voisi vahvistaa ja siihen liittyvää dokumentaatiota tarkentaa.
- Neuvottelukuntatoiminnan vaikuttavuuden arviointi ja TKI-toiminnan integroiminen on otettava osaksi neuvottelukuntatoimintaa.
- Opiskelijoiden ja tutkuspäälliköiden vuorovaikutusta on lisättävä.
- TKI-toiminnan prosessia on uudistettava siten, että se kiinnittyy osaksi Saimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää.
- Palautejärjestelmän yhtenäisempi kokonaiskuvaus sekä sen kytkeminen toimintaan ja johtamisen vuosikelloon olisi hyvä tehdä.
- Palautejärjestelmien tuottaman tiedon kytkeytyminen entistä vahvemmin toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja palautteesta annetun vastapalautteen dokumentointi on kehittämiskohde.
- Vuosittain toteutettavan opiskelijatytyväisyyskyselyn käynnistäminen olisi hyödyllistä.

LIITTEET

Liite 1: Auditointihaastattelujen ohjelma 13. – 14.11.2014

Torstai 13.11.2014, neuvotteluhuone Riutta

Klo 8.00 - 9.30 Tutkimuspäälliköt ja TKI-henkilöstö

- Tutkimuspäälliköt Kirsi Viskari, Henri Karppinen, Kaisu Laasonen
- Tutkimusasiames Mari Härkönen, projektikoordinaattori Sirpa Hirsimäki ja projektipäällikkö Marjo Vormisto

Haastattelun teemat:

- KKA:n ulkoisen auditoinnin perusteella tehdyt toimenpiteet
- Korkeakoulun laatupolitiikka
- Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus
- TKI-toiminnan laadunvarmistus ja dokumentaatio
- Sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö

Klo 9.45 – 11.15 Koulutus­päälliköt ja opettajat

- koulutus­päälliköt Eija Mustonen (kuvataide), Pirjo Huovila (sairaanhoitaja-koulutus), Heli Korpinen (International Business), Jukka Nisonen (kone- ja tuotantotekniikka sekä Mechanical Engineering and Production Technology)
- yliopettaja Niina Nurkka (sosiaali- ja terveysala), yliopettaja Pirjo Vaittinen (sosiaali- ja terveysala), tuntiopettaja Vesa Inkilä (tekniikka), lehtori Marita Pirkka (OAJ:n pääluottamusmies, sosiaali- ja terveysala)

Haastattelun teemat:

- KKA:n ulkoisen auditoinnin perusteella tehdyt toimenpiteet
- Korkeakoulun laatupolitiikka
- Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus
- Opetuksen laadunvarmistus ja dokumentaatio
- Sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö

Klo 11.15- 13.00 Tauko ja auditointiryhmän palaveri

Klo 13.00 – 14.30 Ylin johto

- ammattikorkeakoulun johtoryhmä: rehtori Anneli Pirttilä, opetuksen vararehtori Merja Heino, TKI-toiminnan vararehtori Mikko Vuoristo ja talous- ja henkilöstöjohtaja Mika Sipi

Haastattelun teemat:

- KKA:n ulkoisen auditoinnin perusteella tehdyt toimenpiteet
- Korkeakoulun laatupolitiikka
- Strateginen johtaminen ja toiminnan ohjaus

Perjantai 14.11.2014, neuvotteluhuone Suur-Saimaa

Klo 8.00-9.30 Tuki- ja palveluhenkilöstö

- tietohallintopäällikkö Ilpo Olkkonen, koulutussuunnittelija Mirva Viiru (opinto-toimisto), hallintosihteeri Sari Tuomiheimo, viestintäpäällikkö Hanna-Kaisa Parikka, koulutussihteeri Mari Tuukkanen, koulutussuunnittelija Pia Ruukki (palvelutoiminta), opiskelijakunnan pääsihteeri Eini Junna

Haastattelun teemat:

- Laadunvarmistus
- Dokumentaatio
- Sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö

Klo 10.00-11.30 Opiskelijat

- Anni Wilen (liiketalous), Laura Honkanen (fysioterapeuttiopiskelija), Sanna-Mari Nyholm (sosiaali- ja terveysalan yamk-opiskelija), Simo Keskisaari (rakennustekniikka), Anne Rantakylä (kuvataide)

Haastattelun teemat:

- Laadunvarmistus
- Dokumentaatio
- Sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö

11.30 - 13.00 Tauko ja auditointiryhmän palaveri

13.00 - 14.00 Palautekeskustelu johtoryhmän kanssa